

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

Plan de mejora para la disminución de la rotación en Movich Corporativo

Global Operadora Hotelera S.A.S

Carlos Andrés Felipe Arias Rojas

Tutora: Luisa Fernanda Moncada

FACULTAD DE

CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

25 de Junio de 2018

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	4
2. Diagnóstico del área de práctica.....	5
3. Diagnóstico del Área.....	7
4. Planteamiento del problema.	10
5. Antecedentes.	11
5.1 Origen del problema dentro de la organización.	11
5.2 Como se ha abordado según otros estudios u organizaciones.	13
6. Justificación.	15
7. Objetivos General y Específicos.....	16
8. Marco Teórico.	16
9. Marco Conceptual.	20
10. Metodología.	22
11. Resultados.....	23
12. Conclusiones.....	41
13. Recomendaciones.....	42
14. Referencias bibliográficas.	44
15. Anexos.	47
16. Certificación de la empresa	58
17. Carta de confidencialidad.....	59

Agradecimientos

Por medio del presente proyecto realizado, solicito al lector de dicho trabajo tener en cuenta el esfuerzo realizado, el empeño utilizado para la consecución de este proyecto de grado, el cual le dedique, horas, días y semanas realizando de manera exhausta y con muchos tropiezos en el camino, pero al final con la satisfacción de llevar a cabo e implementar soluciones que conlleven a una mejor administración en el área de recursos humanos en los Hoteles Movich.

Quiero agradecerle principalmente a mi tutora Luisa Fernanda Moncada, por haber tenido tanta paciencia, dedicación y tiempo para la consecución de dicho proyecto a pesar de las adversidades en el camino, siempre estar al tanto de cada avance generando una retroalimentación de manera asertiva, la cual genero que dicho proyecto se llevara a cabo. por otra parte agradecerles a mis papas por brindarme las oportunidades de poder estudiar en la Pontifica Universidad Javeriana, que me dio un crecimiento personal y profesional a lo largo de estos 5 años, por último deseo agradecerles a cada una de las personas que hicieron de la practica algo inolvidable, lleno de personas con grandes valores, que me aportaron su conocimiento, de los cuales me llevo uno de los mejores recuerdos al contribuir con mi madurez como persona y a ser la persona que soy hoy en día.

1. Introducción

Global Operadora Hotelera S.A.S

Global Operadora Hotelera S.A.S es una razón social en el sector hotelero creada en el año 2009, que nace con la compra de hoteles 5 estrellas en las ciudades más prestigiosas de Colombia que fueron adquiridos por la marca Movich, transformados y adecuados a la propuesta de valor *Cliente PVCE persona visible comprendida y encantada*, esta propuesta de valor se enfoca en una diferenciación de experiencias a través de la estadía de los huéspedes por medio de habitaciones impecables, comida exquisita, etc. se monitorea a través de un *momento de verdad*, donde el cliente genera una retroalimentación acerca de cómo fue su estadía en los check out, actualmente se tienen calificaciones por encima del 85% en satisfacción con respecto a sus competidores (Hotel Movich Video, 2016).

Global Operadora Hotelera S.A.S inicia con la compra del hotel Movich de Cartagena por parte del señor German Efromovich (*Fundador de Avianca*). Actualmente es una cadena hotelera que cuenta con 8 hoteles en 6 ciudades del país: Bogotá (Buro 26 y Chico 97), Medellín (Intercontinental y Lomas), Cali (Casa de Alférez), Pereira (Hotel Movich), Barranquilla (Buro 51) y Cartagena (Hotel Movich). Hoy en día, Movich tiene proyectos de expansión a la ciudad de Miami para la apertura de un hotel en el año 2019. *Anexo 1*

En el año 2016, a pesar de que el alojamiento es su eje principal, Marola (2017) afirma que *el segmento de alimentos y bebidas está tomando fuerza en los hoteles Movich. Pues, según datos de la firma, ese último segmento creció un 22%, mientras que el de alojamiento un 19% en el 2016. Y precisamente, la gastronomía es uno de los pilares de la estrategia para este año.*

Global Operadora Hotelera S.A.S es una razón social conocida por la marca Movich; una cadena de hoteles que va dirigida a distintos segmentos de mercado que son:

- **Corporativo:** Reservas menores a 10 habitaciones ligadas a una empresa/organización (persona jurídica).
- **Grupos:** Reservas mayores a 10 habitaciones ligadas a una empresa/organización (persona jurídica) o persona individual.
- **Particulares:** Reservas menores a 10 habitaciones ligadas a una persona natural.
- **Paquetes:** Reservas menores a 10 habitaciones ligadas a una persona natural donde se empaqueta noche de alojamiento más uno o más servicios del hotel o de ciudad.
- **Tripulaciones:** Negociaciones especiales para Aerolíneas, se negocian desde corporativo con condiciones especiales (Presentación inducción Movich, 2016).

Global ha tenido un gran ascenso a nivel sectorial con respecto a sus competidores, actualmente se ubica en la posición 6 en Benchmarking, *Anexo 2*. a pesar de su corta trayectoria, se puede observar en el anexo el gran avance a nivel de ventas y financiero, en el rating se observa un puntaje de 58,28 con respecto a los otros competidores del sector, como lo son Hoteles Estelar y Hoteles Decamerón que cuentan con una gran trayectoria a comparación de Movich *Anexo 3*.

2. Diagnóstico del área de práctica

2.1 Movich Corporativo

Esta cadena de hoteles cuenta con un centro empresarial llamado Movich Corporativo, es donde se realizan todas las labores, ejecuciones y acciones backoffice de toda la cadena hotelera,

cuenta con su Presidencia y sus respectivas 3 Vicepresidencias: Optimización de ingresos y Administrativa, Comercial y Financiera que son las encargadas de administrar, monitorear y promulgar que se genere eficacia y eficiencia en toda la cadena hotelera. A parte cuenta con el área de arquitectura, Gerencia de eficiencia operacional, Director financiero, Chef corporativo, *Controllers Encargados de generar auditorias en los 8 hoteles y repórtalos directamente a presidencia (Organigrama, Anexo 4)* y sus respectivos gerentes encargados de la parte operacional de cada uno de los hoteles.

2.2 Descripción de Gestión Humana

Gestión Humana es una estructura integrada por una Gerente Corporativa que, en ayuda de su practicante y en conjunto con 8 jefaturas en los hoteles respectivos, busca que se implementen procesos de selección, reclutamiento y retención adecuados a las necesidades de las respectivas áreas administrativas y operativas. De igual forma, realizar actas de descargos en casos de llamados de atención repetitivos. En temas de nómina, Global Operadora Hotelera S.A.S tiene un aliado que es R.S Corps que son los encargados de generación de nómina con sus respectivas inconsistencias, ausentismos y habitualidades.

Asimismo, indaga y maneja plataforma ZOHO para el respectivo uso de eficiencia operacional. En la generación de indicadores semana a semana acerca de rotación, ausentismo, horas extra y vacaciones, Gestión Humana lleva un control a nivel operacional y administrativo. De igual forma, da a conocer temas de autorización de horas extras para personas operativas y lleva un riguroso seguimiento a la cuota SENA por medio de sus plataformas. Genera radicados de distintos convenios con entidades del estado como lo es SENA, el ministerio de trabajo, y

tiene al día planes de bienestar como día de la mujer, día de la madre, etc., en temas de recursos y manejo de presupuestos para estos.

3. *Diagnóstico del área*

DOFA

Debilidades

- Escala salarial baja: El estudio de clima laboral realizado en el año 2017, indicó que el salario es la debilidad más latente presentada en todas las áreas del corporativo con un promedio de 3.54, este factor no se tocara en el siguiente plan de mejora, ya que una escala salarial baja con respecto a los competidores, es imposible tenerla en el tiempo estimado. (*Anexo 5*).
- Rotación: Actualmente Movich Corporativo Cuenta con una rotación de 50,85%, con respecto al año anterior, hubo una disminución de 4,30% lo cual sigue siendo muy bajo, se busca disminuir en el primer semestre del 2018 por medio de un plan de mejora adecuado para los empleados del corporativo de Movich (*Anexo 6*).
- Estrés laboral: El estrés laboral va relacionado con la falta de capacitación debido a la ausencia de conocimiento para realizar las tareas dadas. Un estudio de riesgo Psicosocial, generado en el 2017 en Movich corporativo, dio como resultado en los colaboradores de cargos de jefaturas y gerencias las faltas sientan un vacío de capacitación a lo que conlleva el estrés laboral, menos rendimiento y eficiencia dentro de la compañía (*Anexo 7*).
- Carga Laboral: El estudio de clima laboral, realizado en el año 2017, en el ítem *mi carga de trabajo se encuentra repartida de una manera balanceada y me permite hacer un trabajo de buena calidad*, indicó que la carga laboral no se encuentra repartida de manera eficiente, por lo que impide un trabajo de buena calidad, este indicador genero un promedio de 3.86 (*Anexo 8*).

- Falta de motivación: En los resultados de clima laboral se observa en el ítem 39, de la variable 6 en el *anexo 6*, un promedio de 3,82 relacionado con los logros individuales que son reconocidos en la compañía. Se observa claramente ausencia de motivación extrínseca e intrínseca para los colaboradores y es por eso que se generó este dato en el resultado de clima, por lo que se busca aumentar este ítem por medio del plan de bienestar, generado por el plan de mejora que contribuya con la disminución en la rotación del corporativo de Movich.

Fortalezas

- Sentido de pertenencia con la compañía: En la variable 4 del estudio de clima organizacional de Movich Corporativo índico un promedio de 4,62. En el ítem *para mí es motivo de satisfacción y orgullo trabajar en esta compañía* se permite ver que los colaboradores se sienten parte de la compañía, es importante fortalecer aún mas el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores por medio de incentivos no salariales (*Anexo 9*).
- Gerente Gestión Humana: Debido a que es una gerente relativamente nueva es importante, la transferencia de conocimiento que se está generando debido a su experiencia laboral en compañías anteriores, esto genera apertura de conocimiento en la jerarquía de gestión humana a nivel de los hoteles.
- Liderazgo: Se puede observar en el variable *Liderazgo de Áreas* del *Anexo 10* una eficiente respuesta de los colaboradores, ya que se sienten bien orientados, bien liderados y comprometidos con su líder en las tareas de equipo que imponga la compañía. Hay cierta conexión con el sentido de pertenencia que sienten los colaboradores con la compañía debido a su fuerte liderazgo.
- Alianzas estratégicas: Es importante destacar las alianzas estratégicas que se tienen con compañías como R.S Corps que es la empresa que brinda soporte con temas de nómina, adicional

con la ayuda de la caja de compensación, grupo exequial y distintas organizaciones que se tienen pero no se usan, para obtener un plan de bienestar adecuado con los colaboradores de la compañía.

Oportunidades

- Apertura de mercados, *nuevo hotel en Miami y Bogotá (Portafolio, 2016)*: A nivel externo es importante esta apertura que se estudió en el año 2016 y su proyección está a 2019, debido a que generara más competencia en el sector hotelero, generara más empleos y más rentabilidad a la compañía (*Anexo 1*).
- Hoteles a nivel nacional: Ya que Movich es una cadena hotelera a nivel nacional, esto genera una oportunidad a nivel operativo debido a que abarca los distintos segmentos de mercado en las distintas ciudades.
- Sector Hotelero: Es importante destacar que gracias a la ley 788 de 2002, donde (Montoya, 2013) afirma que esta ley, específicamente en el artículo 18, “creo una exención en impuesto a la renta de los servicios hoteleros prestados en hoteles construidos o que se remodelen o amplíen entre 2002 y 2017, por un término de treinta años” (p. 83). Esta ley genera una oportunidad a niveles de construcción de infraestructura hotelera en el país.

Amenazas

- Nuevos entrantes: Es importante destacar que el sector de hotelería y turismo está creciendo en Colombia debido a distintos inversionistas y turistas que han incrementado en los últimos años. Colombia es un atractivo turístico por tener 2 mares: pacífico y atlántico, montañas andinas y un clima favorable (Montoya, 2016), las cadenas multinacionales como Hyatt abrirá este año dos hoteles en la ciudad de Bogotá (Colombia is climbing, 2017).

- Mayor oferta laboral: Cadenas hoteleras que actualmente están en el mercado nacional como Marriot, Best Western y Sheraton tienen para el 2018 abrir más sucursales en el territorio nacional por lo que generara más competitividad a nivel de mercado interno (Empleados) y externo (Clientes) porque tendrán más oportunidades de elegir (Colombia is climbing, 2017).

4. Planteamiento del Problema

Teniendo en cuenta el diagnóstico del área, presentado en un DOFA, se pueden recalcar distintos aspectos. El sector hotelero es una industria que está en constante crecimiento y el gobierno brinda ayudas por medio de leyes para promover la inversión extranjera directa en este sector. Esto da un campo amplio en forma de oportunidades (Menos impuestos), pero de esta misma manera genera más amenazas, ya que entran nuevos competidores como lo es la multinacional hotelera Hyatt y tal como dice Montoya (2016) en su artículo: *Impact of Foreign Direct Investment on the Colombian*, Colombia “al ser un país multi-destino, que tiene océano Pacífico, mar Caribe, montañas andinas, región amazónica, turismo étnico, turismo de naturaleza, turismo de aventura, moda, negocios, y hasta turismo médico”, tiene mayor atracción de turistas por lo que es un segmento interesante para aquellas cadenas hoteles multinacionales.

De manera interna, esta amenaza de nuevos competidores tiene riesgos tanto administrativos como operacionales, puesto que, al haber más competencia, los clientes tienen más opciones de escoger, el cliente interno tiene más posibilidades para encontrar un empleo, mayor oferta laboral y es necesario encontrar una manera de diferenciarse con la competencia entrante. Es importante destacar que estas amenazas de nuevos competidores en los últimos años se han vuelto más latentes, por lo que la rotación al interior de la compañía, tanto en sus hoteles y a nivel corporativo tiene niveles por encima del 50% de rotación (ver *anexo 6*) por lo que es importante atacar este indicador, debido a que esto genera gastos adicionales a la compañía, pérdida de colaboradores clave, pérdida de conocimiento y falta de motivación. Por lo anterior se

busca establecer planes, medidas y soluciones que generen una disminución sustancial en los niveles de rotación generados en los dos últimos años.

El problema identificado en las debilidades anteriormente mencionado de escala salarial baja, no será tocado en este proyecto debido a que los temas salariales corresponden al área de la Vicepresidencia Financiera y ellos son autónomos de manejar estos salarios con respecto a las decisiones que tome la junta directiva de Global Operadora Hotelera S.A.S, por lo que Gestión Humana no puede intervenir en esta problemática, que es un gran pilar de la alta rotación del corporativo de Movich.

Pregunta de la investigación

¿Cuál es el plan de mejora adecuado, que contribuya de manera asertiva con la motivación intrínseca y extrínseca a los colaboradores administrativos, que disminuya la rotación del Movich Corporativo en el año 2018?

5. Antecedentes

5.1 Origen de problema de investigación

En el año 2017 se realizó un estudio de clima organizacional al interior del corporativo de la cadena Movich, el cual mide la forma en cómo es percibida la organización por medio de los atributos de las personas y se pueden tomar mejores decisiones gerenciales para conllevar a una buena gestión y motivación de los empleados (Jhon Slocum, 1974). En la oficina corporativa se realizó una encuesta de clima organizacional en el 2017 a la totalidad de empleados del corporativo, “39 colaboradores” en el cual se pudo identificar ciertas debilidades que son:

- Las personas no están de acuerdo con su salario: Tal como se observa en el *Anexo 5* variable 6, donde se obtuvo una calificación de 3.54 en el ítem *considero que mi salario es acorde al trabajo que realizo actualmente* en todas las áreas del corporativo, es un problema importante

de acotar ya que puede ser un gran referente de la alta rotación que se presenta en el corporativo.

- Carga laboral: Los colaboradores de las áreas de gestión humana y finanzas poseen una alta calificación en el *Anexo 8* específicamente en la variable 5 donde interviene la carga laboral de los trabajadores, en las otras áreas se observa calificaciones inferiores a 3,8 donde es de importancia verificar que está sucediendo en estas áreas para que haya arrojado este indicador. Esto puede ser producto de la falta de capacitación que percibe el personal del corporativo debido a que en los resultados del estudio de riesgo psicosocial realizado en el 2017, arrojó un riesgo alto con una calificación de 53.6 de 100 en el concepto de capacitación en el *Anexo 7*.
- Reconocimiento: Analizando los resultados del estudio de clima laboral obtenido en el año 2017, se observa en el *anexo 5* específicamente en el ítem *los logros son reconocidos por los líderes de la compañía* una calificación de 3.0 y 3.4 en las áreas de comercial y optimización, teniendo en cuenta que comercial es una de las áreas más grandes del corporativo como se observa en el organigrama *anexo 4* puede tener relación con la rotación alta.
- Promoción: Se observa en el *Anexo 8* exactamente en el ítem 23 donde hace alusión a las promociones internas, en el área de optimización generó la calificación de 2.9 de 5.0 siendo la más baja de todo el estudio de clima laboral del 2017, esto debido a que es tan pequeña el área “3 personas” donde son dos analistas y una jefatura, no ven la oportunidad de crecimiento dentro de la compañía.
- Liderazgo: El corporativo a nivel general presenta fortalezas en liderazgo, buen sentido de pertenencia con sus jefes y organización con calificaciones superiores de 4 sobre 5 *Anexo 10*. (Clima organizacional Movich, 2017).

Otro estudio realizado en Septiembre de 2017 de diagnóstico de riesgo Psicosocial en las oficinas corporativas donde ayudo a identificar factores de Riesgo Psicosocial relacionados con las condiciones intralaborales y extra laborales del medio físico, de la organización y de los sistemas de trabajo, así como de la calidad de las relaciones humanas que se sostienen dentro y fuera de la organización, donde ayudo a identificar los numerales en los cuales se debe reforzar para mejorar un ambiente laboral y con esto aumentar la productividad.

En este estudio se logró identificar en el ítem de *demanda carga mental (Anexo 11)* se indican las exigencias de los jefes en los cuales involucran procesos mentales superiores de atención, memoria, etc. Se logra ver un riesgo alto y puede ir conectado a la falta de capacitación y carga laboral que indica el clima laboral realizado este mismo año.

En un indicador que se realiza por medio de los retiros mensuales que se tienen año tras año por cada hotel, se tiene el indicador comparativo de rotación de los años 2016 y 2017 de Movich Corporativo (*Anexo 6*), se puede observar que hubo una disminución del 4,30% respecto al año anterior, pero sigue siendo muy alto. Es por eso que es importante disminuirlos, ya que esto genera más gastos y menos eficiencia al interior de la organización.

5.2 Como se ha abordado según otros estudios u organizaciones

Es importante destacar como se ha abordado este tema de la rotación en distintas organizaciones o países del sector hotelero, tal como afirma Elida Vega (2015) “las empresas deben apuntar a generar compromisos individuales a través de la implementación de buenas prácticas laborales como: desarrollo de talento, políticas de calidad de vida, beneficios adicionales y salarios acorde al mercado”, para disminuir la rotación, ya que esta es considerada un gasto enorme dependiendo del cargo de la vacante, pero siempre se vuelve un gasto para la organización y más para el sector hotelero, siendo el sector de Global con un tema más operativo que administrativo.

En cuanto a las prácticas de compensación en Colombia, Calderón (2006) anota que pocas empresas tienen establecidos mecanismos de reconocimiento como premios, diplomas, mención pública, fiestas, paseos y celebraciones. Tema que puede influir en la motivación de los colaboradores, debido a que, en la cultura del país, no se tienen mecanismos de reconocimiento debidamente adecuados y estos influyen en la rotación de las empresas.

Es importante como alrededor del 50% de las empresas en Colombia manejan sus planes de incentivos por medio de la bonificación por cumplimiento de metas (Jaramillo, 2005). Estos planes de incentivos contribuyen a una disminución de rotación y mayor productividad debido a que este variable, genera motivación a los colaboradores e impide que busquen nuevas alternativas de trabajo. Muchas empresas actualmente usan planes de carrera al interior de las organizaciones que consiste en las posibilidades que tiene el empleado en una empresa de ascender y cambiar de cargo; con esto involucran más al trabajador para vincularse a la empresa de una manera total, ya que se genera en ellos un crecimiento personal y laboral,

Según un estudio publicado en la Harvard Business Review por Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda-Eling Lee, es importante tener en cuenta los cuatro factores: *implicación* en la realización del trabajo; *satisfacción* con la empresa y el trabajo realizado; *compromiso* (commitment) con la empresa y con la idea de 'ciudadanía corporativa'; y *deseos* de cambiar de trabajo, es importante tener en cuenta estos 4 factores ya que como dice Rosa María Cárdenas, (2008) si los empleados se encuentran motivados en los 4 factores antes dichos, las motivaciones parciales, como lo son el aumento de sueldo, no son medidas sostenibles de motivación, ya que si la competencia aumenta el sueldo de la misma manera, el personal operativo puede preferir la competencia.

Es importante dar una búsqueda interesante tener en cuenta el factor anterior que ayude con el problema de la rotación de la compañía atacando estos 4 factores principalmente, debido a

que se piensa que atacando solo con el salario las personas estarían más motivadas cuando no es así, se busca motivar a las personas por medio de ideas potenciales que conlleven a una autorrealización del personal como nos indica Maslow (2016) en su pirámide de la jerarquía de las necesidades.

6. Justificación

El estudio que se está realizando es pertinente, debido a que las conclusiones que se puedan obtener de este pueden ser utilizadas para beneficio de la empresa a nivel administrativo, con una disminución de costos ocultos para la organización como lo están presentes en los procesos de selección. ya que, se obtendrá un plan de mejora que conlleve a una menor rotación. Lo anterior generará, en un futuro a corto y largo plazo, mayor estabilidad y una buena gestión con un mejor ambiente laboral para sus colaboradores, mayores beneficios y planes de promoción que contribuya con la auto superación personal. Este estudio también podrá ser utilizado para todos los hoteles de la cadena Movich y se considerará como un beneficio para todas las áreas administrativas de la cadena hotelera.

Además, el presente documento podría llegar a demostrar en la administración de empresas como los resultados de clima laboral, diagnostico riesgo psicosocial son importantes en la generación de causas para la rotación, identificando y profundizando por medio de un recurso metodológico, como entrevistas o encuestas para identificar cuáles son los pilares principales que afectan la rotación en este tipo de compañías del sector hotelero, identificando los planes de acción para combatir este indicador que afecta en gran instancia a empresas de este sector y como por medio de teorías tener un análisis para generar un plan de mejora eficiente para este indicador aumentando la motivación de los colaboradores.

7. Objetivos generales y específicos

7.1 Objetivo General

Crear un plan de mejora que contribuya con la motivación de los colaboradores que conlleve a la disminución de la rotación en el Movich Corporativo para el año 2018.

7.2 Objetivos Específicos

- Teniendo en cuenta que se diseñara un plan de mejora, se busca diagnosticar el nivel y causas de motivación o desmotivación laboral de los empleados de Movich Corporativo, para de esta manera encontrar la manera de aumentarlos.
- Asumiendo el nivel de motivación en el corporativo de Movich con sus causas en el diagnostico previo, generar planes de acción que contribuyan con la mejora de la motivación a nivel interno de los empleados por medio de un plan de bienestar, una plataforma que contribuya con capacitación y divulgación de promoción interna y con esto reducir la rotación en el doble que el año pasado, 8,60%.
- Establecer un plan de bienestar adecuado con ayuda de las distintas organizaciones afines tales como la caja de compensación o entidades adscritas a Movich que contribuya con la motivación extrínseca de los colaboradores del corporativo e implementación de plataforma para la capacitación de empleados para el mejor aprovechamiento de la promoción interna.

8. Marco Teórico

Es importante empezar este tema con la importancia que tiene una alta rotación en Las empresas, como dice Hernandez, la rotación tiene un gran impacto ya que influye en la productividad y eficiencia al interior de la organización y conlleva con costos ocultos en la organización (2008), estos costos ocultos son aquellos costos que salen de la organización por medio de procesos de reclutamiento y perdida de colaboradores clave en la organización por lo

que es importante identificar las variables clave que intervienen en la rotación para controlarla y reducirla.

Cabe destacar el modelo de Price (1977) donde concibe 5 elementos de satisfacción que contribuyen con la rotación que son:

- El salario (el pago económico que recibe el trabajador por su labor).
- La integración (la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización).
- La comunicación informal (la que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros).
- Comunicación formal (la que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño)
- La centralización (el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

Es importante tener en cuenta los beneficios de atraer el talento humano a una empresa, ya que es una de las vías retributivas utilizadas por las empresas para diferenciarse de la competencia es atraer al talento (Smith, 2000; Hillebrink et al, 2008) Esta retribución complementa la retribución monetaria con retribución en especie otorgando a los trabajadores un conjunto de beneficios sociales (Milkowich y Newman, 2007) que conlleva a una mejora en el indicador del problema a investigar que en este caso es la rotación.

En una investigación Kets de Vries y Miller (1984, 1986) indica que el estilo de personalidad de los altos ejecutivos influye en el clima organizacional, esto puede contribuir a mejorar el clima organizacional desde los altos niveles jerárquicos que se encuentran en Movich Corporativo, por medio del Programa MT “Management Training” básico acudiendo a profesionales que capaciten a los líderes de Movich fortaleciendo la resolución de problemas en sus empleados y cargados laborales, crear un pensamiento más analítico que contribuya a disminuir el estrés laboral al que se encuentran día a día los empleados de Movich Corporativo.

Teniendo en cuenta el alto nivel de liderazgo que se tiene en Movich Corporativo según el estudio de clima laboral en el *Anexo 10*, con un puntaje superar de 4.40 en promedio de 5, es interesante fortalecer este liderazgo con el programa MT, ya que en el ítem 51 del mismo anexo, las personas se sienten bien lideradas y creen en ellos, por lo que el compromiso laboral se fortalece y tal como dicen Kelley y Thibaut este compromiso es relacionado a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influya en él a sentir sentimientos de unión y afecto hacia la organización. (1978) lo que conllevaría al éxito implementar esta teoría dentro del plan de retención.

El Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya habla acerca de la percepción del mercado laboral en los trabajadores (1985), en Movich Corporativo debido a los nuevos competidores entrantes, la oferta laboral aumenta con mejores puestos y mejores salarios por lo que el cliente interno al tener mejores oportunidades laborales deja un trabajo cuando están seguros de una alternativa laboral y esto influye en la alta rotación de personal del corporativo. Para Armando Cuesta la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos inferir que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales (2000). Teniendo en cuenta en el corporativo y basados en los estudios de clima laboral y riesgo psicosocial, la salida de los trabajadores tiene relación carga y estrés laboral.

Por otra parte, hablando del tema motivacional de los colaboradores de Movich Corporativo, es destacable tener en cuenta la jerarquía de las necesidades de Maslow, ya que se busca llegar a los colaboradores de Movich a una motivación más allá de ser fisiológica, contar con un plan de retención que vaya enfocado a la auto superación personal, donde se saque el máximo potencial de los colaboradores, se vuelvan más eficientes y disminuya la rotación en el área corporativa.

Para contribuir con la motivación personal de los colaboradores de Movich Corporativo donde Ortega (2006) habla acerca de la teoría del aprendizaje y afirma que los empleados que rotan dentro de la compañía en la misma área mitiga el aburrimiento laboral (p.3) y explota sus capacidades por lo cual se hace más eficiente y proactivo en la compañía por lo que están un mayor rango de experiencias. Esta teoría combate las necesidades de la jerarquía de Maslow, sociales y de reconocimiento en los empleados, debido a que se encuentran en cargos donde se sienten más reconocidos a nivel laboral y con mayor bienestar social.

En Movich Corporativo es interesante que la teoría del aprendizaje se implemente por medio de la rotación al interior de sus áreas. Por ejemplo, en el área Comercial donde cargos intermedios interactúen y tengan apertura de conocimiento en cargos de un mayor cargo como lo son las personas backoffice con los ejecutivos comerciales, que es a donde se desea llegar en un plan de promoción al interior de la organización. Generará apertura de conocimiento para ambos cargos, retroalimentación, mitiga el aburrimiento en los colaboradores, debido a que explota sus capacidades al máximo.

Por último, es importante tener en cuenta la promoción en el plan de retención. Para Markham (1987) “la promoción se refiere a un movimiento ascendente o ascenso de rango en una jerarquía organizacional, indicado formalmente por un cambio en el nivel de grado de compensación y, a menudo indicado por un aumento en la responsabilidad”. Es importante tener en cuenta la promoción como motivación para los colaboradores de Movich Corporativo, ya que combate en la necesidad principal de autorrealización y brinda crecimiento personal, intelectual, compensatorio y de responsabilidades, por lo que aprovecha el máximo potencial del colaborador para beneficio de la empresa. De la misma manera, se siente valorado por la compañía, se tiene en cuenta por su buen desempeño y esto daría una disminución en la rotación de la compañía que es lo que se quiere con este plan de retención.

9. Marco Conceptual

Para empezar a abordar la problemática es importante tener en cuenta por qué los colaboradores renuncian a las compañías y es en este punto en el que nos basamos para combatirlo y generar menor rotación. “Los empleados renuncian cuando están insatisfechos con las prácticas de RRHH y el trabajo” (Maertz y Campión, 2004). Es importante tener en cuenta que la rotación se puede ver afectada en temas de despidos voluntarios o no, ya que los despidos voluntarios pueden indicar que la administración en la gestión humana no sea adecuada, mientras que cuando son despidos con justa causa puede ser errores por parte de las personas, por falta de compromiso con su trabajo. (Batt, 2011).

Distintos autores toman de base a una buena gestión de recursos humanos destinadas a mejorar a los empleados en niveles de conocimiento, habilidades, motivación y oportunidad de contribuir con la organización. Esto se asocia con resultados positivos, tales como un mayor compromiso (Gong, Law, Chang y Xin, 2009), menor rotación (Batt, 2002), mayor productividad y calidad (MacDuffie, 1995), mejor rendimiento del servicio (Chuang y Liao, 2010).

Teniendo claro la gestión humana en las organizaciones. Se puede ahondar en temas de clima organizacional que es un factor clave en la rotación de Movich Corporativo. Esto indica si los colaboradores se encuentran en un ambiente laboral que contribuya con sus capacidades y relaciones intrapersonales y conllevan a una mejor eficiencia en su productividad. El clima organizacional se refiere a la forma en que los miembros experimentan la calidad de su entorno interno en la organización (Emery y Thorsrud, 1976).

Woodman (1978) define clima organizacional como un “conjunto de atributos específicos de una organización en particular puede ser inducido por la forma en que trata con sus miembros y su entorno. Para el miembro individual dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de atributos y expectativas que describen la organización en términos de características”

(p. 390). Por esto debería centrarse más en variables que influyan directamente en la vida organizacional del empleado, ya que el clima influye en su comportamiento dentro de la organización (en lugar de menos variables directas que influyan en la compañía) (Oldham, 1974).

Para combatir esta problemática que tiene Movich a nivel de rotación es interesante explorar las distintas teorías que han afrontado este tema.

En primera instancia, para Slocum (1974) “la construcción del clima organizacional se basa en la suposición de que individuos dentro de un subsistema u organización dada en un determinado nivel jerárquico debería tener percepciones similares sobre su clima laboral” (pag 30). Es importante que en la cadena Movich se tenga en cuenta para una construcción con percepciones similares de la empresa, a nivel de crecimiento en planes de promoción interna y distintos aspectos a tener en cuenta por parte de motivación, que se tenga en cuenta a los empleados por medio de empoderamiento en sus tareas.

Es importante definir el concepto de sobrecarga de trabajo, para Greenglass y Moore se refiere a un exceso en la carga de trabajo (exceso de actividades, complejidad y dificultad en las actividades) que debe efectuarse en un determinado tiempo (2003) Esta para Veloutsou ocurre cuando el trabajador percibe que las demandas de trabajo exceden sus habilidades y recursos para cumplir con sus obligaciones laborales de manera exitosa y en un período de tiempo establecido (2004).

Para Maslow (1974) es interesante tener en cuenta la jerarquía de las necesidades, debido a que permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar dentro de una organización. Maslow (1974) habla de 5 necesidades en el siguiente orden de importancia:

- Fisiológicas: que son las encargadas de su supervivencia, como alimentación, sed, etc.

- Seguridad: Que son las necesidades basadas en el temor de perder su vida o que atente contra esta.
- Sociales: Son aquellas que interviene el entorno del colaborador, sus amistades, relaciones interpersonales, etc.
- Reconocimiento: Tiene que ver con el ego y va relacionada con el prestigio y la autovaloración personal.
- Auto superación: Esta es la necesidad más importante que es la cual busca que el colaborador deje huella, pueda trascender o sacar su talento al máximo. (p. 21 - 32.)

Para Morris (1956), “la rotación de trabajo es el movimiento planificado de colaboradores de una posición a otra para el propósito de estimular el crecimiento del individuo. La rotación puede incluir cambios del colaborador dentro o fuera del área laboral”. Este concepto es interesante tenerlo en cuenta debido a que en el marco teórico se indagará a fondo que ayudará a disminuir la rotación en Movich Corporativo.

10. Metodología

Teniendo en cuenta la problemática de la alta rotación en el corporativo de Movich, la metodología que se llevara a cabo en este proceso es de investigación con un enfoque cualitativo por medio de encuestas que se realizaran a los empleados del corporativo, de esta manera generar un plan de acción que ataque los problemas identificados minuciosamente en la encuesta realizada, esto con un alcance explicativo debido a que se busca generar un plan de mejora que conlleve a la disminución de la rotación en Movich Corporativo en ayuda a las distintas teorías encontradas en la exhaustiva búsqueda de documentación, como bases de datos y papers indexados.

Por medio de las de las encuestas realizadas, y los resultados de dicha prueba, se generara planes de acción para, ahondar en temas de motivación tanto extrínseca como intrínseca con ayuda de alianzas estratégicas y convenios como Colmedica, universidades y distintas organizaciones de bienestar que ayuden con un plan de bienestar acorde al personal de Movich Corporativo, teniendo como objetivo la auto superación personal de los colaboradores que es la necesidad donde se tiene que apuntar si se desea tener una disminución en la rotación de Movich Corporativo.

11. Desarrollo de actividades / Resultados

11.1 Encuesta a colaboradores de Movich Corporativo:

De acuerdo con lo planteado en la metodología, se llevó a cabo una encuesta dirigida a los colaboradores de Movich Corporativo, con el fin de comprender de manera más clara y detallada por qué la rotación es tan alta dentro de la organización. Cada encuesta (*anexo 12*) estuvo compuesta por 13 preguntas que sirvieron de guía para enfocar la estrategia en dicha problemática que combata con la rotación. Estas encuestas se realizaron al azar, se usó una muestra de 26 colaboradores de los cuales están distribuidos desde las gerencias hasta los cargos de analistas o asistentes de todas las áreas del corporativo, esto con el fin de tener un campo más amplio y estructurado que enfoque el plan de mejoramiento.

Las primeras 3 preguntas están enfocadas a saber el género, edad y área en la que se encuentran de los encuestados, el restante está dirigido a la problemática en sí, motivación y promoción interna. De acuerdo con esta información, es posible afirmar que la rotación de Movich Corporativo es alta al igual que la desmotivación por parte de los colaboradores que aún están en la compañía, ya que esto tiene dos factores principales que afecta a la organización. En temas de costos ocultos como se encuentran estructurados en el marco teórico, baja eficiencia y

eficacia en la organización debido a que los empleados nuevos tienen que alcanzar su curva de aprendizaje para rendir de manera que rendía el anterior colaborador.

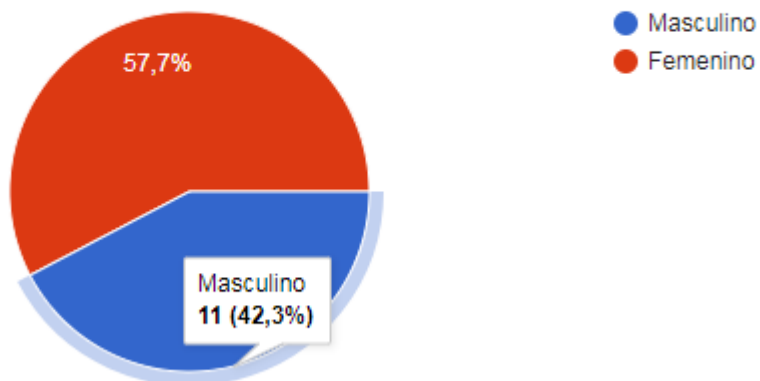
Resultados:

1. Se puede observar en la gráfica, que respondieron la encuesta 11 hombres y 15 mujeres de la muestra escogida del corporativo.

Pregunta numero 1 Encuesta

Genero

26 respuestas



Fuente: Encuesta motivación

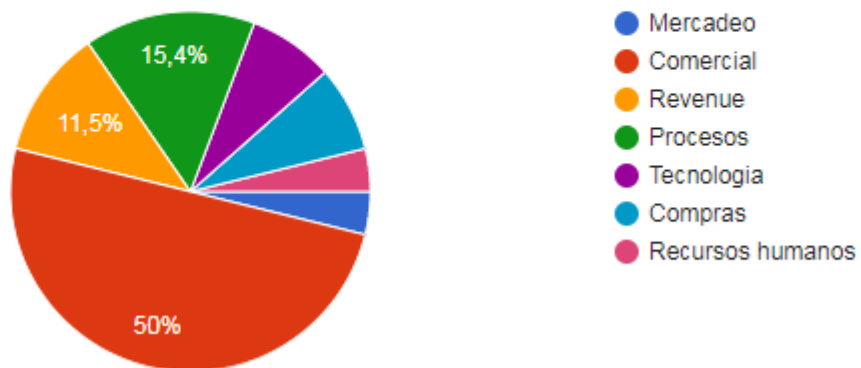
Grafica 1

2. La encuesta la respondieron al azar dentro del corporativo por lo que todas las áreas y cargos estuvieron involucrados en la encuesta, la más grande de la muestra fue comercial debido a que es el área más grande del corporativo.

Pregunta numero 2 Encuesta

Area en la que se encuentra

26 respuestas



Fuente: Encuesta motivación

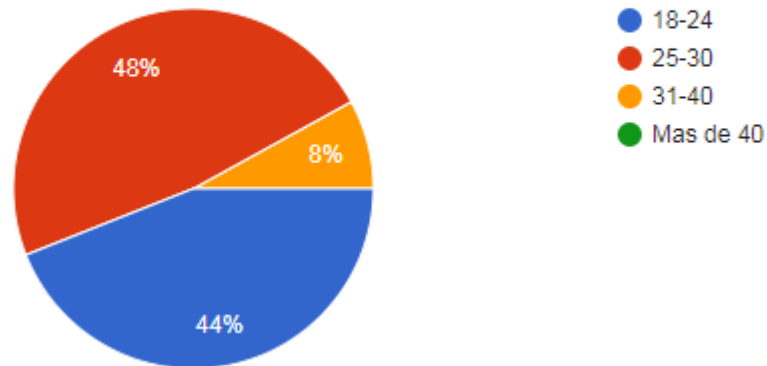
Grafica 2

3. Debido a que la mayoría de colaboradores del corporativo es gente joven, la muestra al azar género por encima del 92% personas entre los 18 y 30 años, es importante destacar que debido a que el corporativo de Movich está conformado en su mayor parte por Millenials, este tipo de personas son poco estables laboralmente, debido a que exigen apertura de conocimiento y cuando se sienten que no ascienden en su autorrealización personal, buscan mejores oportunidades, puede ser una variable importante de la alta rotación que se presenta.

Pregunta numero 3 encuesta

Edad

25 respuestas



Fuente: Encuesta motivación

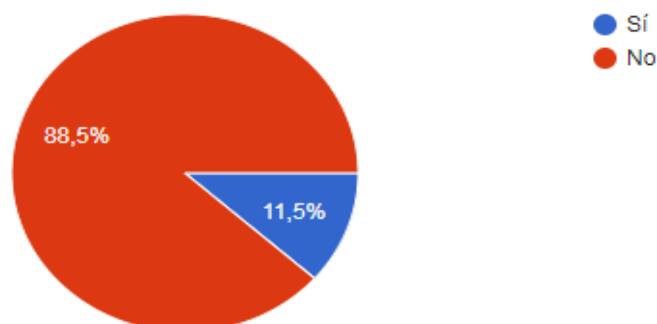
Grafica 3

4. En la pregunta numero de 4 de la encuesta, cuando se les pregunto a los colaboradores si consideraban que la compañía se interesaba en su motivación laboral, con un total de 23 colaboradores contestaron NO, se observa que hay un problema de motivación o percepción de la misma al interior de la compañía que puede contribuir con la alta rotación del corporativo.

Pregunta numero 4 encuesta

Considera que la compañía se interesa en su motivación laboral?

26 respuestas

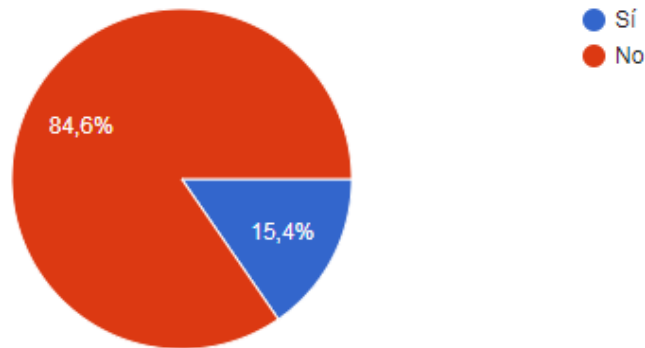


5. Con respecto a la pregunta que toca el tema de Promoción Interna, 22 de los 26 colaboradores contestaron que no sienten que esto se encuentre divulgada de manera asertiva al interior de la organización, este es un factor que afecta la motivación de los colaboradores ya que sienten o perciben que no existe dicha promoción, por lo que va vinculado un poco con la pregunta de la edad, donde se hablaba que los Millenials, al no tener apertura de conocimiento dentro de la organización, buscaban otras ofertas laborales, pero con una divulgación asertiva se puede lograr que la percepción de los colaboradores cambie con respecto a este tema.

Pregunta numero 6 encuesta

Cree usted que la promoción interna se encuentra bien divulgada a nivel administrativo del corporativo de Movich?

26 respuestas



Fuente: Encuesta motivación

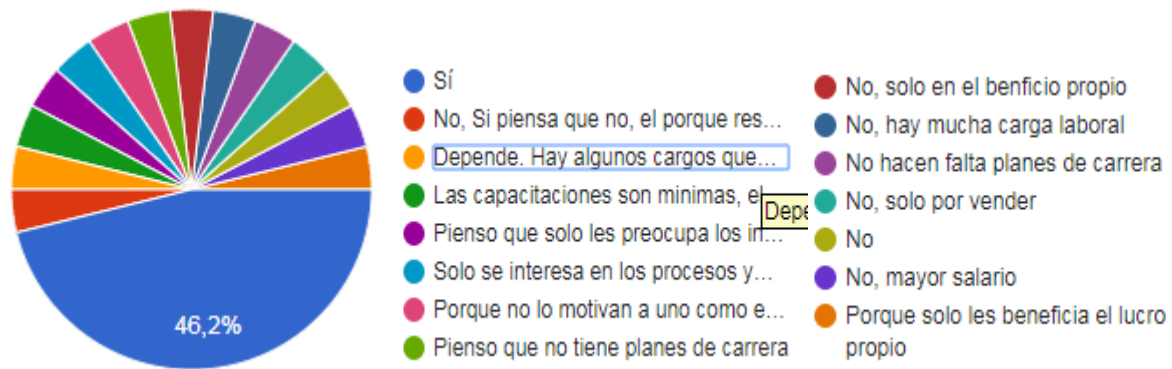
Grafica 5

6. En la pregunta *Considera que la compañía se preocupa por el crecimiento laboral y profesional de sus empleados*, 12 colaboradores contestaron que sí, mientras que los 14 restantes no, y dieron su opinión al respecto, es interesantes acotar estas respuestas de los colaboradores ya que indican el grado de satisfacción que tienen los empleados con Movich, respecto a la motivación y promoción interna que es el problema que se está atacando para disminuir la rotación en el corporativo de Movich, aproximadamente 12 de los 14 colaboradores que contestaron que no, está vinculado estos dos problemas, lo cual es importante tener el conocimiento de ello para vincular que el proyecto a realizar es de manera asertiva.

Pregunta numero 7 encuesta

Considera que la compañía se preocupa por el crecimiento laboral y profesional de sus empleados?

26 respuestas



Fuente: Encuesta motivación

Grafica 6

7. Respecto a que quisieran los colaboradores que tuviera Movich para motivarlos, contestaron lo siguiente:

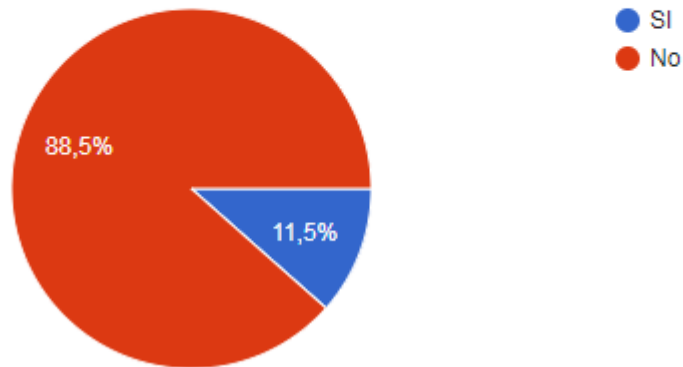
- Descuento con gimnasios: Se ve un claro sesgo por parte de la divulgación de información, los colaboradores por parte de la caja de compensación que ofrece beneficios a sus afiliados y por medio de Movich tienen descuentos con Bodytech por ser parte del grupo TEKA, que son accionistas de Global Operadora Hotelera S.A.S y los colaboradores no están enterados de estos descuentos.
- Visitas interactivas: es importante la ayuda de Coopava, un aliado comercial que puede ser fuente de soporte para esta requisición y con la apoyo de la caja de compensación y el Grupo Recordar, se busca generar visitas comerciales a las instalaciones de Movich..
- Servicio de restaurante gratis: El corporativo de Movich, tienen como beneficio almuerzo a un costo de 5.000 pero las personas del hotel no pagan ningún costo por este beneficio.
- Salario: Variables de salario no se intervendrán en este proyecto.

- Home Office: Ya que muchas organizaciones están tomando esta medida en la actualidad los colaboradores se ven tentados por esta práctica, es importante tomarlo en cuenta para lograr que se lleve a cabo.
 - Alianzas con universidades: Es importante este punto, ya que referente a la jerarquía de las necesidades de Maslow, la autorrealización se encuentra en la punta de la pirámide, lo cual es la más importante en atacar en este caso que se busca retención de los colaboradores.
 - Medicina Prepagada: Ya que muchas organizaciones cuentan con este beneficio, los colaboradores del corporativo exigen esto como beneficios adicionales. Actualmente en Movich no se cuenta con ningún convenio respecto a esta temática.
 - Promoción interna: Movich debido a su alta rotación, constantemente quedan vacantes en su planta interna, lo cual es importante divulgar estas vacantes para personal idóneo y capacitado que esté interesado en estas vacantes y tenga crecimiento al interior de la compañía que contribuya con su crecimiento personal y profesional.
 - Salario emocional: Todas las variables antes mencionadas, contribuyen a un salario emocional que los colaboradores piden para mejorar su motivación al interior de la compañía.
8. Se les pregunto acerca de un plan de bienestar adecuado en el corporativo, lo cual 23 personas contestaron que no lo tenían adecuadamente, esto se ve reflejado en el 88% de las personas en la pregunta 3 que contestaron que sienten que Movich no se interesa en su motivación dentro de la compañía, se puede observar una falencia de un plan de bienestar adecuado a los colaboradores.

Pregunta numero 9 encuesta

Considera usted que la organización cuenta con un plan de bienestar adecuado a los colaboradores del corporativo de Movich?

26 respuestas



Fuente: Encuesta motivación

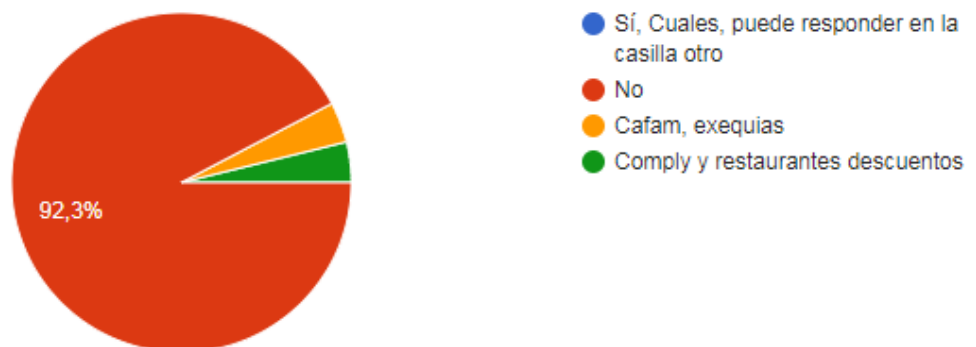
Grafica 8

9. En la pregunta relacionada al conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las alianzas que tiene Movich, 24 de los 26 colaboradores, no tienen idea de las alianzas que se tienen y beneficios adicionales en la compañía.

Pregunta numero 10 encuesta

Sabe usted de las alianzas que ofrece Movich para los empleados?

26 respuestas



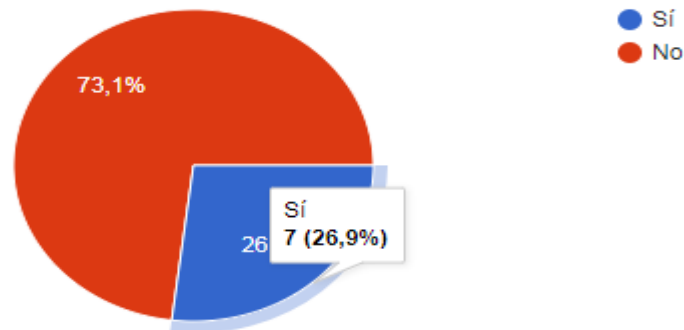
10. Con respecto a los beneficios que los colaboradores saben que tienen por trabajar en Movich, solo contestaron 4 beneficios, Restaurante a 5.000, parqueadero gratis, descuento en el restaurante de los hoteles y noches gratis, con respecto a otras organizaciones Movich no cuenta con buenos beneficios a sus empleados, por lo que la relación carga laboral y salario/beneficio es baja con respecto a su competencia, donde brindan medicina prepagada a sus empleados, con respecto a otros beneficios que la cadena hotelera tiene actualmente, los desconocen totalmente por falta de divulgación.

11. Con respecto a la pregunta del conocimiento de las vacantes que se tienen en el corporativo de Movich, 19 personas no tienen buen conocimiento de la promoción interna que debido a la alta rotación se encuentra en el corporativo de Movich y desaprovechan oportunidades al interior de la compañía por dicho desconocimiento, desconocen el desplazamiento vertical y horizontal que pueden dar dentro de la organización, por lo que no se está dando un reconocimiento a las personas que llevan un tiempo prolongado dentro de la compañía.

Pregunta numero 12 encuesta

Sabe usted a que vacantes puede aplicar?

26 respuestas



Fuente: Encuesta motivación

Grafica 10

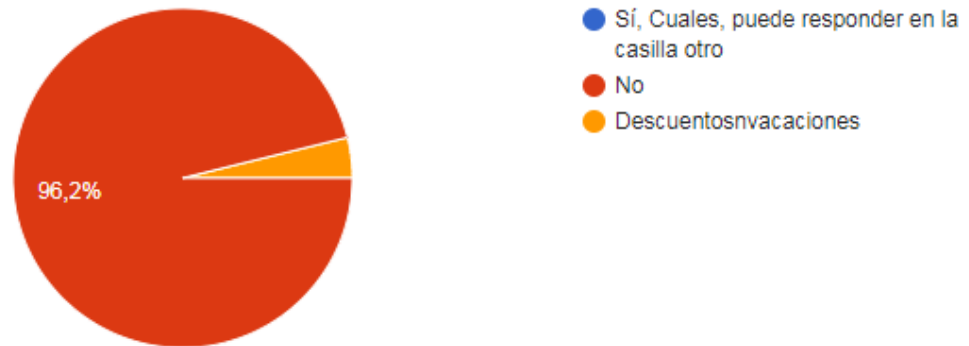
12. En la pregunta, *considera que hay buena capacitación con respecto a las vacantes que puede aplicar*, los colaboradores piensan que no hay una buena difusión ni información de dichas convocatorias, hay sesgos por parte de las áreas pequeñas del corporativo como lo es revenue, hay personas que ni los correos de convocatorias les llega, ni saben que pueden postularse a todas las áreas, no solo a su área si no también incursionar en otras áreas dentro de la organización, no hay una fuente de capacitación que brinde los beneficios de los nuevos cargos y oportunidades que estos pueden brindar para el crecimiento profesional de un colaborador.

13. De los 26 colaboradores escogidos en la muestra del corporativo, 25 no tienen idea de los beneficios que pueden tener al ser afiliados a la caja de compensación Cafam, por lo que los colaboradores están desinformados con los descuentos que trae dicho beneficio, trayendo a colación el beneficio del gimnasio, Cafam tiene una tarjeta por la que puedes adquirir descuentos en distintos establecimientos.

Pregunta numero 13 encuesta

Esta enterado acerca de los beneficios que tiene con la caja de compensación Cafam?

26 respuestas



Fuente: Encuesta motivación

Gráfico 11

11.2 Divulgación promoción interna:

En este punto es importante destacar los beneficios intrínsecos que tiene la promoción interna, debido a que, en el corporativo de Movich, esto se ve como una falencia puesto que algunas áreas son pequeñas, como en el caso de Revenue, solo son 3 personas encargadas del área, dos analistas y una jefatura, esto conlleva a que las personas no sientan un crecimiento adecuado dentro de la organización. Lo que no se hace alusión en este punto, es que los colaboradores no solo pueden crecer verticalmente, sino también de forma horizontal dentro de la organización, esto da apertura de conocimiento y un crecimiento profesional y personal destacable.

11.2.1 E-Learning:

E-Learning es una plataforma creada para generar apertura de conocimiento al interior de los colaboradores de Movich, se está implementando en toda la cadena hotelera, a nivel

operativo, debido a las falencias de capacitaciones y conocimientos en el corporativo, se implemento dicha medida en el corporativo de Movich para que conozcan un poco más de Software hotelero como lo es OPERA, Ideas y Oracle.

En esta interfaz se encontrara distintas capacitaciones que se tienen acerca del SENA como lo es Gestión Hotelera, Ingles, entre otras que se encontraran al interior de esta interfaz, su uso es sencillo, desde la intranet podrán ingresar con un usuario genérico que se les brindara por parte de gestión humana y tendrán una hora al día disponible para tal herramienta la cual les brindara a los colaboradores más conocimiento, no solo enfocados en su área, si no en todas las áreas del sector hotelero y puedan aprovechar de manera más idónea la promoción interna que se maneja en el corporativo.

Interfaz E-Learning

PLATAFORMA	AREAS	
SENA	RECEPCIÓN	ALIMENTOS Y BEBIDAS
OPERA E-LEARNING	AMA DE LLAVES	COCINA
IDEAS	EVENTOS	MANTENIMIENTO
	SEGURIDAD	SPA
	CONTROLLERS	GERENCIA GENERAL
	OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS	TECNOLOGÍA
	GESTION HUMANA	CONTACT CENTER
	COMERCIAL	E-COMMERCE
	TOUR AND TYRAVEL	MERCADEO Y PUBLICIDAD
	VENTAS INTERNACIONAL	CONTRALORIA
	COMPRAS	FINANZAS
	ARQUITECTURA Y DISEÑO	PROCESOS

Fuente: www.movichhotels.com/intranet/e-learning

Grafica 12

Esta interfaz se modificó de manera que esté disponible a los administrativos del corporativo, con las respectivas áreas como lo son Comercial, Tour and Travel, Compras, ETC. todo vinculado con plataformas de capacitación online como lo es Opera, Ideas y con el soporte del SENA. Estos cursos están compuestos por niveles, los cuales son calificados por medio de una evaluación el cual se pondrá con más dificultad, entre más avanzado este en la interfaz del área seleccionada.

Gestión Humana tendrá un control de dichos cursos, con su respectiva consecución para tener en cuenta, en los procesos de promoción interna, para verificar que tanto se ha aprovechado esta plataforma y que tanto sabe el colaborador del programa que necesite.

Consolidados cursos



Cursos Asignados Opera

Nombre	Cedula	Usuario	Contraseñ	Cursos Asignados	Fecha Inic	Fecha F	Hora Asigna
			xxxxx		24/05/2018	25/05/2018	13:17

Fuente: Julio Velasquez

Grafica 13

Teniendo un personal más capacitado es importante una correcta divulgación de la promoción interna, se empezó realizando un formato con la respectiva vacante y perfil adecuado para su correcta divulgación por medios masivos “Intranet, Correos” y por medios físicos “Carteleras”.

CARGO: COORDINADOR E-COMMERCE

SITIO DE TRABAJO: Corporativo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Analizar la operación de comercio electrónico que involucra todos los procesos de negocio. Planificación de la estrategia comercial en canales electrónicos, determinación de estructura tarifaria, cargue de tarifas, ejecución y control de todas las iniciativas y promociones determinadas en cada uno de los canales.

PERFIL DEL CARGO:

Profesional en Administración de empresas, Publicidad o a fines con experiencia mínimo de (1) año en los cuales se pueda evidenciar agilidad y dinamismo en el cargo.

COMPETENCIAS:

Capacidad analítica, organizativa y de negociación, visión global, conocimientos en tecnología, iniciativa y creatividad.

Estos perfiles son resumidos a partir de información que se tenía anteriormente, fue resumida para lograr llamar la atención del lector sin que se torne confuso, estos perfiles han sido divulgados al interior de la organización, el perfil anteriormente publicado muestra el éxito que se logró con la divulgación de este ya que al ser un cargo que se requiere un año de experiencia, pero al ser divulgado se asesoró a un practicante el cual aplico, paso todo el proceso de selección y quedo aprobado para el cargo.

Esto contribuye con la motivación de los colaboradores del corporativo, ya que genera una voz a voz donde se ve tomado en cuenta a los colaboradores antiguos y sobre todo a un practicante el cual inicia su vida laboral por medio de Movich. Esto genera un crecimiento y mayor sentido de pertenencia con la empresa debido a que se sienten tomados en cuenta y conlleva a la disminución de la rotación ya que se contribuye con la motivación de autorrealización de los colaboradores de la jerarquía de Maslow, que es la más importante en atacar si se quiere de empleados productivos y contentos con su trabajo.

Otro punto importante es asesorar por parte del área de gestión humana, explicando los beneficios de crecer horizontalmente al interior de la organización, ya que esto puede tener una apertura al mercado laboral y desempeñarse en diferentes áreas del sector de hotelería y turismo. Otra claridad con este proceso de capacitación y divulgación es que los empleados también pueden ser parte de los hoteles, no solo del corporativo en el caso de algunas jefaturas y gerencias, pueden ser parte de las gerencias de los hoteles en el caso que este lo necesite y sean seleccionados.

11.2.2 Plan de Bienestar

Por medio del GRUPO RECORDAR pueden apoyar en todo lo relacionado con los días especiales sin costo alguno, debido que Movich es un cliente corporativo de más de 700 empleados. Ellos brindaron soporte en el día de la madre y el día del niño con regalos para los colaboradores, esto se logró con una charla informativa con la gerente de cuenta del grupo recordar, dando a conocer los beneficios que se tenían con ellos a parte de los exequiales, que se tenía desconocimiento por parte de Movich, genera un ahorro en costos para la organización y contribuye con el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa ya que se sienten más valorados.

En americana de colchones se tienen descuentos en la compra de colchones por ser empleados de Movich, esto debido a que los dueños de Americana de colchones son accionistas del grupo TEKA, los cuales son accionistas de Global Operadora Hotelera S.A.S y los empleados no hacen uso de estos beneficios debido al desconocimiento de tales descuentos.

En color siete, que es una multinacional de venta para ropa de mujeres y hombres, se tienen descuentos adicionales del 15% en sus prendas que los empleados de Movich desconocen totalmente, ya que esto no se ha hecho visible dentro de la compañía, es interesante recalcar, pues brinda soporte y beneficios adicionales a los colaboradores de Movich.

En Bodytech se obtienen descuentos por parte de la Caja de compensación de un 15% de descuento en planes anuales y sin costo de inscripción, por medio del grupo TEKA se tienen beneficios adicionales que son del 20% de descuento en los planes semestrales y anuales de la categoría ONE para los colaboradores del corporativo de Movich.

En Colmedica, por medio de un acercamiento por parte de Gestión Humana, se logró un convenio para una reducción en la mensualidad para los colaboradores del corporativo, es un 15% adicional para los planes Diamond, para los empleados y sus familiares de primer grado de consanguinidad, ya que esto es uno de los problemas que los colaboradores más mencionaban

con su falta de motivación al interior de la organización y que este es un beneficio que tienen la mayoría de las organizaciones en su actualidad. Actualmente 7 empleados hacen uso del convenio a nivel corporativo. *Anexo 13.*

Respecto a un plan de carrera que era lo que los colaboradores del corporativo solicitaban, se logró por medio de conversaciones directamente con la universidad, y Movich por ser una empresa en crecimiento y con más de 700 empleados fue tomada en cuenta para dicho beneficio.

Unas becas del 50 por ciento para el área administrativa de especializaciones en:

- Gerencia estratégica
- Gerencia Comercial
- Gerencia Logística
- Gerencia Financiera Internacional
- Finanzas corporativas
- Gerencia estratégica de marca
- Gerencia de producción y operaciones
- Gestión para el desarrollo humano en la organización
- Gerencia del servicio.

Son pocas las empresas involucradas en estas becas, el proceso de selección para los ganadores es un 65% una entrevista personal y un 35% una prueba de aptitud realizada en las instalaciones de la Universidad de la Sabana. *Anexo 15*

Por parte de los gimnasios se logró una reunión con la organización Smart GYM para lograr algunos descuentos para los empleados al tener un convenio corporativo, el cual generó a los colaboradores un costo menor de la mensualidad, sin cláusula de permanencia y sin costo de

inscripción, pero al escalarlo a la Vicepresidencia para la firma del convenio, fue negado debido al convenio que se tiene actualmente con Bodytech. *Anexo 14*

Coopava al ser la cooperativa de trabajadores de Avianca, y por ser el mismo dueño de la cadena Movich, brinda soporte en temas de generar visitas de las diferentes marcas como Alpina, GEF, Farmatodo, PRICESMART, entre otras organizaciones ofreciendo sus productos con descuentos tentativos a los colaboradores, el cual se convierte en un sitio para despejar su carga laboral y un poco de esparcimiento dentro del corporativo de Movich.

Se realizó un plan de bienestar mes tras mes, durante todo el 2018 con ayuda de las distintas alianzas que se realizaron y se renovaron con ayuda de la Caja de compensación y quedo trazado de la siguiente manera para todo el 2018:

Plan de Bienestar

Mayo Semana del 15 al 18	Se realizó semana de convenios, donde estuvo Involucrados Americana de colchones, Old Mutual con propuestas para el ahorro de cesantías e inversión para cumplir sus metas “Árbol de sueños”, Coopava con Alpina, Gef con descuentos a los colaboradores en sus productos y servicios.
Junio Semana del 12 al 15	Educación: La caja de compensación se comprometió a traer su feria escolar con increíbles descuentos a los empleados y a ofrecer las becas que tiene la universidad Cafam
Julio Semana del 23 al 27	Salud: para la semana propuesta para esta actividad se gestionara con ARL, EPS y cajas de compensación y alianzas con empresas como Opticasalud donde se evaluara a los empleados como se sienten físico y emocionalmente.
Agosto Semana del 13 al 17	Turismo: Con ayuda de Expresoviajes se buscara descuentos para los colaboradores de Movich en esta semana, teniendo en cuenta que se acerca la semana de receso para los estudiantes.

Septiembre Semana del 10 al 14	Vivienda: Se tiene estipulado para esta semana de Septiembre una feria de vivienda para los colaboradores, aun no se tienen las alianzas comerciales para esta fecha.
Octubre Semana del 8 al 12	Días Saludables: Se programarán 2 días saludables esta semana en los cuales los colaboradores por medio de la caja de compensación tendrán cursos de Zumba y Aeróbicos en las instalaciones del hotel.
Noviembre Semana 19 al 23	Navidad: Por medio de Coopava y la caja de compensación traer productos en descuento para los colaboradores del corporativo.
Diciembre	Se tiene preparado para todo el mes de diciembre la fiesta de fin de año que está presupuestado en el área de Recursos Humanos y las respectivas novenas realizadas por cada una de las áreas.

Fuente: Gestion Humana

12. Conclusiones

Por medio de este proyecto de grado, se busca disminuir la rotación en el corporativo de Movich, siendo eficiente dicho proyecto, sería importante que sea tenido en cuenta para replicar a toda la organización, en los colaboradores operativos que cuentan con alta rotación al igual que el corporativo.

Muchos de los beneficios de Movich, no se encontraban debidamente divulgados para los colaboradores por lo que no hacen uso de estos y piensan que no se tienen beneficios adicionales. La finalidad del plan de bienestar generado por dicha investigación y plasmado en este documento, busca generar la percepción de la motivación en los colaboradores del corporativo de Movich, por medio de las distintas alianzas, plan de carrera, descuentos y visitas interactivas, que conlleve a tener empleados más satisfechos al interior de la organización, que se sientan cómodos con su lugar de trabajo y en un ambiente laboral afable, esto con el fin de disminuir la rotación en el corporativo de Movich.

El plan de capacitación al personal por medio de la plataforma E-Learning es asertivo ya que por medio de dicha plataforma, los colaboradores ampliarán sus conocimientos en programas que se usan en el sector hotelero, aprenderán día a día de herramientas nuevas de las distintas áreas, al ser una plataforma virtual puede ser realizado desde la casa, por lo que no intervinir en el trabajo día a día y con esto se busca que los colaboradores se encuentren motivados y con un crecimiento personal y profesional, al interior de la compañía, que tengan sentido de pertenencia y que se evidencie que son importantes para la compañía. Por medio dicha capacitación y la correcta divulgación de la promoción interna, se pudo observar como un practicante quedo seleccionado para el cargo de Coordinador E-Commerce, esto genero un voz a voz en los colaboradores, donde se sienten motivados a prepararse, para postularse en un futuro en cargos más altos.

Es importante destacar que el tema de motivación es demasiado amplio, no se intervino en temas salariales debido a la complejidad de la realización de una escala salarial, y Gestión Humana no tiene la autonomía de realizar dicho proceso, ya que es parte de la junta directiva, por eso se intervino la motivación en temas de bienestar, capacitación y promoción del personal que Gestión Humana tiene total autonomía.

En la consecución de dicho plan de mejora practica en el corporativo de Movich, se empezó a realizar entrevistas de retiro para tener una mirada más profunda en cada colaborador que se retira de la compañía, en dichas entrevistas de retiro se pudo concluir acerca que el área que más rota es comercial y las razones es que no son tenidos en cuenta por su jefe, no se sienten motivados y los tratos de su jefe inmediato con ellos no es el adecuado.

13. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el problema planteado en dicha investigación que es la alta rotación del corporativo de Movich, es importante la consecución del plan de bienestar mencionado en el

proyecto debido a que es un pilar para contribuir con la motivación de los colaboradores del corporativo de Movich, con esto se llega a una disminución de la rotación en el año 2018.

Teniendo E-Learning ya diseñado, es interesante una divulgación asertiva para llegar a los colaboradores y sepan los beneficios que trae esta herramienta para los colaboradores ya que, con empleados más capacitados y motivados, la eficiencia y eficacia de la organización es más alta, al disminuir la rotación. Se eliminan los costos ocultos que trae abrir cada proceso de reclutamiento y selección en la compañía.

Actualmente se está estableciendo comunicación con la plataforma E-Class, brinda programas semipresenciales con certificación de la universidad de los Andes, en distintas áreas, habilidades gerenciales, gerencia de ventas, Marketing y administración de empresas, sería importante añadir este tipo de programas educativos online a la plataforma E-Learning para dar más opciones a los colaboradores de escoger, además que es interesante la certificación por parte de la universidad de los Andes a los colaboradores, los motivaría a tomar estos cursos.

Por parte de la vicepresidencia administrativa, es bueno tener en cuenta que el área comercial es el área del corporativo que tiene la rotación más alta, por lo que es importante ahondar con el presidente de la compañía porque está sucediendo esto, ya que en las entrevistas de retiro de las personas del área comercial, se evidencia un poco el trato de su jefe directo que en este caso es el Vicepresidente Comercial y que está pasando exactamente con esta área.

Por medio de la Vicepresidencia Administrativa y de Optimización de ingresos es importante tener en cuenta la carga laboral que tienen sus empleados, ya que como se logró ver en clima laboral y diagnóstico riesgo psicosocial, la mayor parte del corporativo de Movich no está de acuerdo con su carga laboral, esto incrementa la rotación, no lo toman en cuenta, por lo que no le dan tanta prioridad a esto, cuando los empleados es el recurso clave de todas las organizaciones y

es importante tenerlos valorados y satisfechos dentro de la organización para aumentar la eficiencia de la empresa.

En el área de comercial, se observaron demasiados problemas de Ejecutivos que vendían mal las habitaciones, se perdían paquetes turísticos con empresas, debido a la extrema carga laboral que se presenta, si esta carga disminuyera o contrataran a más personas para suplir un poco la carga laboral, estos errores no ocurrirían, que son un gasto para la organización, a parte del problema de rotación, también la eficiencia de esta se ve afectada.

Bibliografía

Batt, august (2011), an employment systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals, and performance, academy of management, recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23045107>.

Campion, december (1994), career-related antecedents and outcomes of job rotation. Academy of management. recuperado de <http://www.jstor.org/stable/256797>.

Chávez, y. h., chávez, g. h., & ramírez, a. m. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/turnover model and organizational practices. *Historia y comunicación social*, 18, 837-863. retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1508553571?accountid=13250>.

Comercio, e. (2015, nov 09). el gran reto de los hoteles. *el comercio*. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1731736137?accountid=13250>.

Fox, j. t. (2014). colombia is climbing. travel agent, 344, 12-13. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1538576177?accountid=13250>

Greiner, december (1986), motivational programs and productivity improvement in times of limited resources. taylor & francis. recuperado de <http://www.jstor.org/stable/3380318>

Hellriegel, june (1974), organizational climate: measures, research and contingencies. Academy of management. recuperado de <http://www.jstor.org/stable/254979>

Hillebrink, c., schippers, j., doorne-huiskes, a., petters, p. (2008). "offering choice in benefits: a new dutch hrm arrangement". international journal of manpower, 29 (4), 304-322.

Jiang, december (2012), how does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of management. recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23414255>.

La rotación eleva los costos de la empresa. (2014, oct 07). Líderes .recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1604040044?accountid=13250>

Marola. (2017). alimentos y bebidas, el negocio que más crece de hoteles Movich. *Portafolio*, recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1942331904?accountid=13250>.

Maslow, a., (1991), *motivación y personalidad*, españa, diaz de santos, tercera edición

Montoya, s. u., & guerrero, l. a. g. (2013). Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano/impact of foreign direct investment on the colombian hotel sector. *ad-minister*, (22), 83-94. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1506148023?accountid=13250>.

Morris, october (1956), job rotation. the university of Chicago press journals. recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2350810>

https://movichonline.com/secure/mis_cursos/cursos_ideas_sena.php#openmodalideas

Movich busca crecer más del 20% en sus ventas para el 2016.

(2016). *portafolio*, recuperado de

<https://search.proquest.com/docview/1787110456?accountid=13250>

Moxnes, september (1991), the influence of management training upon organizational climate: an exploratory study. wiley. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2488460>

Muchinsky, December (1977), organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. Academy of management. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/255359>

Moreno, d. c. r., ávila, p., nathaly granados, & rodríguez, s., viviana velandia. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de tunja/human management practices in companies in the service sector: hotels, bars and restaurants in the city of tunja/práticas de gestão humana em empresas no setor de serviços: hotéis, bares e restaurantes na cidade de tunja/pratiques de gestión humaine dans les entreprises dans le secteur des services: hôtels, bars et restaurants de la ville de tunja. *Criterio libre*, 13(22), 154-171. retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/1825181010?accountid=13250>

Ortega, july (2006), the adoption of job rotation: testing the theories. sage. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25067562>.

Pérez, j. p. (2013). efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo/effect of burnout and work overload on the quality of work life/efeito do burnout e a sobrecarga na qualidade de vida no trabalho. *estudios gerenciales*, 29(129), 445-455. retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1511419896?accountid=13250>

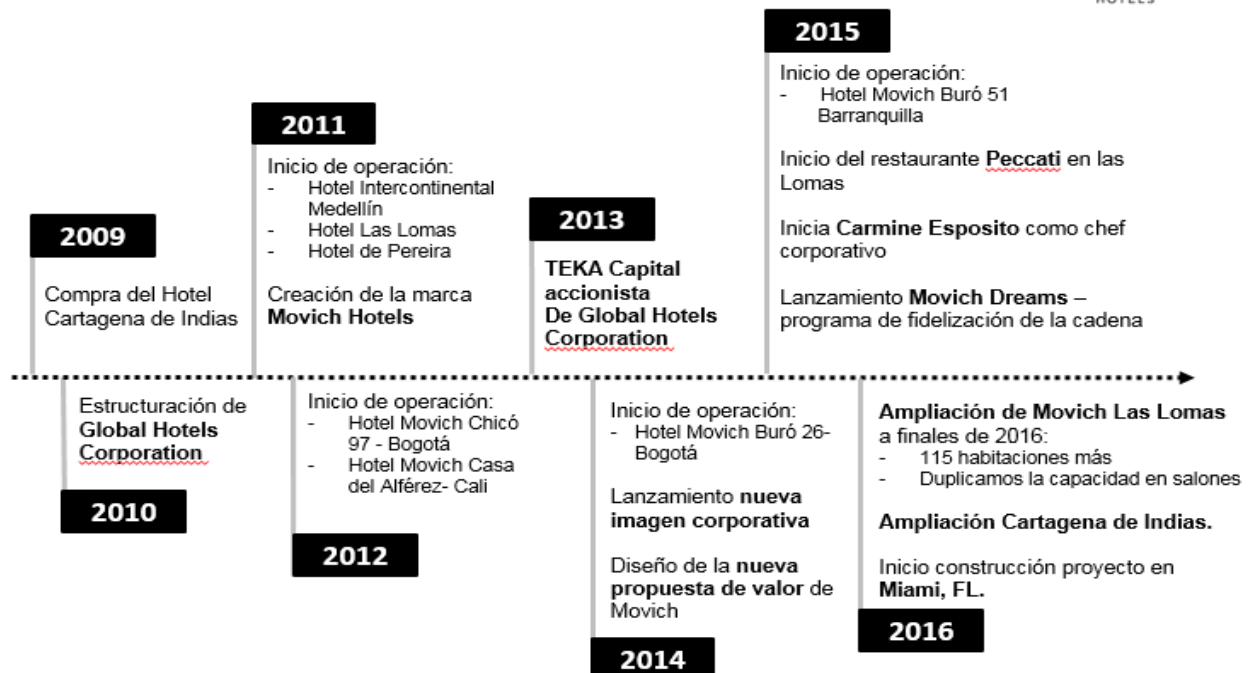
Smith, i. (2000). "flexible plans for pay and benefits in strategic reward systems",
thope, r. & homan g. (eds). london: prentice hall.

Woodman, october (1978), organizational climate: science or folklore?. academy of
management. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/257936>

14. Anexos

Historia Global Operadora Hotelera s.a.s

CRONOLOGÍA



Benchmark

EMIS Benchmark

Hotelería y Turismo Sector: 591 Empresas

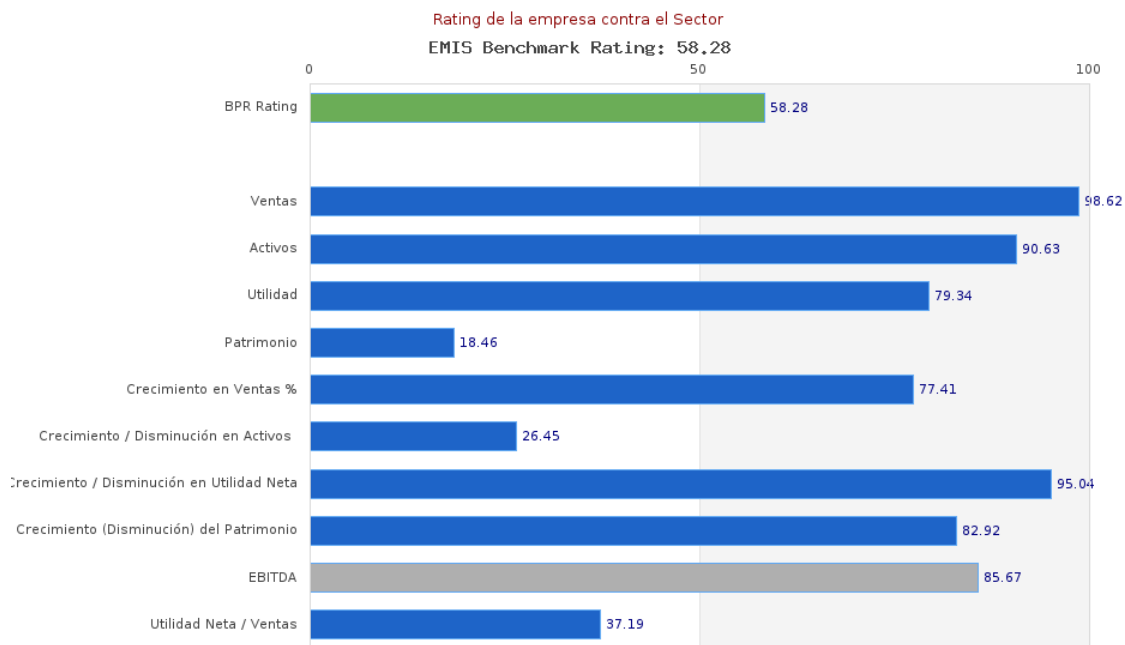
Ventas | Millones (COP) | Anual | Individual

Empresa	# (2016)	2016	# (2015)	2015	# (2014)	2014	# (2013)	2013	# (2012)	2012
COMPASS GROUP SERVICES COLOMBIA S.A.	1*	322.616	1*	276.722	1*	232.032	1*	257.969	1*	238.428
HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.S.	2*	262.725	3*	189.519	3*	166.676	2*	136.845	2*	135.257
HOTELES ESTELAR S.A.	3*	232.376	2*	229.237	2*	209.134	-	-	-	-
TOUR VACATION HOTELES AZUL S.A.S.	4*	211.246	4*	188.424	4*	144.977	4*	121.690	4*	101.549
SERVINCLUIDOS LTDA	5*	143.396	5*	107.160	5*	102.324	5*	86.544	6*	79.202
GLOBAL OPERADORA HOTELERA S.A.S.	6*	80.363	7*	69.716	7*	62.424	7*	58.604	-	-
NOVA MAR DEVELOPMENT S.A.	7*	61.371	8*	59.519	8*	51.325	8*	50.547	8*	48.257
INVERSIONES CAMPO ISLEÑO S.A.	8*	59.447	9*	50.785	11*	37.159	10*	38.364	10*	32.126
COMPAÑIA HOTELERA DE CARTAGENA DE IND...	9*	56.398	16*	27.868	-	-	20*	22.073	27*	19.597
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO GOLDTOUR ...	10*	51.412	37*	16.952	45*	12.808	61*	8.933	52*	9.588

Fuente: Benchmark

Anexo 2

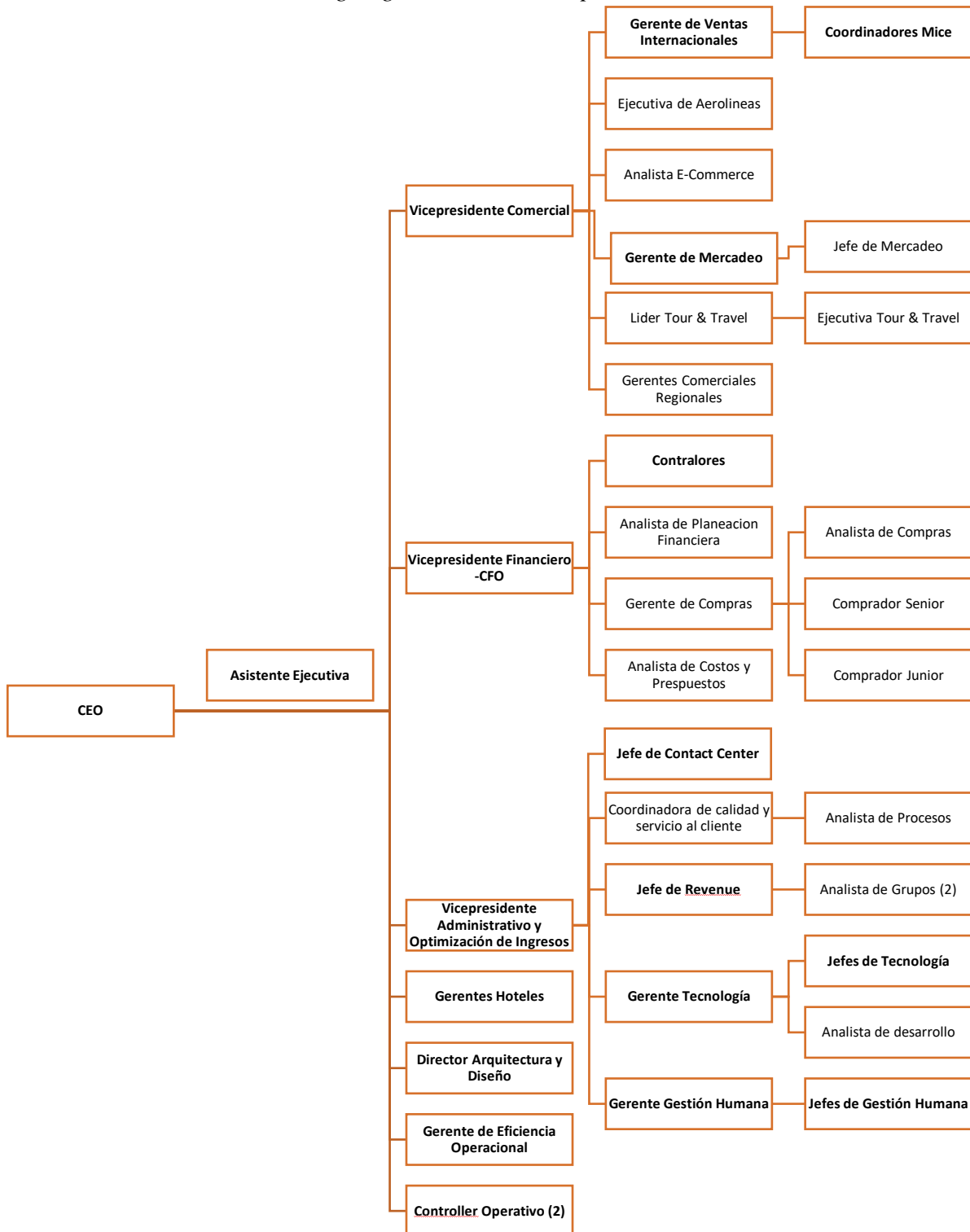
Rating de la empresa contra el sector



Fuente: Benchmark

Anexo 3

Organigrama Movich Corporativo



Fuente: Documentación Movich Corporativo

Anexo 4



Of. Corporativa, resultado específico 2017

Variable 6 – Recompensa y reconocimiento

	Finanzas	Gestion Humana	Compras	Comercial	Optimizacion	Sistemas	Otros	Promedio
18.Mi nivel de vida ha mejorado desde que entre a trabajar en esta compañía	4,3	4,6	4,1	3,9	3,9	4,3	4,2	4,20
24.Considero que mi salario es acorde al trabajo que realizo actualmente	3,9	3,6	3,4	3,8	3,1	3,5	3,4	3,54
26.En nuestra compañía, para el empleado que desea superarse; existe la oportunidad y el apoyo para capacitarse y aprender	3,9	4,4	3,9	4,2	3,6	4,2	3,8	4,00
39. Los logros individuales son reconocidos por los líderes de nuestra compañía.	3,9	4,3	4,0	3,4	3,0	4,3	3,8	3,82
40.Los ascensos y promociones se basan en la habilidad y el buen desempeño	4,2	4,7	4,1	3,9	3,8	4,5	4,1	4,19
PROMEDIO GENERAL	4,04	4,31	3,91	3,86	3,47	4,17	3,88	3,89

Fuente: Clima Laboral 2017

Anexo 5

Rotación comparativo 2016 vs 2017

CORPORATIVO	
2016	2017
6,47	10,63
4,27	5,29
0,00	3,09
6,55	2,38
3,45	3,01
8,72	4,82
9,66	4,07
2,94	5,88
3,61	2,35
3,09	1,19
2,50	3,05
3,25	5,29
55,14	50,85
<u>4,30</u>	

Fuente: Indicador de Rotacion Movich Corporativo

Anexo 6

Diagnostico Riesgo Psicosocial

CONTROL SOBRE EL TRABAJO	Claridad de rol	42,9	21,4	35,7	66,7	16,7	16,7
	Capacitación	21,4	25,0	53,6	0,0	16,7	83,3
	Participación y manejo del cambio	39,3	10,7	50,0	33,3	33,3	33,3
	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	35,7	32,1	32,1	16,7	33,3	50,0
	Control y autonomía sobre el trabajo	53,6	28,6	17,9	50,0	33,3	16,7

Fuente: Diagnostico Riesgo Psicosocial 2017

Anexo 7

Clima Laboral 2017 Movich Corporativo



Of. Corporativa, resultado específico 2017

Variable 5 – Desarrollo del Cargo

	Finanzas	Gestion Humana	Compras	Comercial	Optimizacion	Sistemas	Otros	Promedio
10.Mi carga de trabajo se encuentra repartida de una manera balanceada y me permite hacer un trabajo de buena calidad	4,4	4,0	3,7	3,6	3,7	3,8	3,8	3,86
22.He recibido el entrenamiento adecuado para desempeñarme bien en mi cargo actual	4,1	4,3	4,4	4,2	3,6	4,5	3,8	4,12
23.Existen oportunidades de promoción (mejores trabajos) dentro de nuestra compañía	4,4	4,3	4,1	4,3	2,9	4,3	3,9	4,04
29.Cuento con el apoyo y los recursos para desarrollar bien mi trabajo	4,2	4,3	4,7	4,4	4,5	4,2	4,2	4,35
PROMEDIO GENERAL	4,31	4,21	4,25	4,10	3,68	4,21	3,89	4,05

Fuente: Clima Laboral 2017

Anexo 8

Clima Laboral 2017 Movich Corporativo

Variable 4 – Ambiente laboral y Sentido de pertenencia

	Finanzas	Gestion Humana	Compras	Comercial	Optimizacion	Sistemas	Otros	Promedio
15.En mi compañía se toman en cuenta los cambios propuestos por los empleados	3,9	4,0	4,0	3,5	3,1	4,0	3,4	3,66
20.Mi trabajo me permite un balance entre las tareas laborales y la vida personal	4,2	4,1	3,7	3,3	4,3	4,5	4,1	4,02
55.Para mi es motivo de satisfacción y orgullo trabajar en esta compañía	4,7	4,9	4,9	4,5	4,4	4,5	4,6	4,62
32.Me gusta esta compañía pues desde que entre, me han apoyado y ayudado	4,6	4,7	4,6	4,4	4,3	4,3	4,4	4,42
41.Considero que mi compañía es un empleador atractivo en el mercado	4,6	4,4	4,4	4,1	4,1	4,3	4,2	4,30
59.Considero que mi compañía se esfuerza por retener mi talento	4,1	4,1	4,4	3,3	4,1	4,2	3,7	4,00
PROMEDIO GENERAL	4,33	4,38	4,33	3,85	4,03	4,31	4,06	4,08

Fuente: Clima Laboral 2017

Anexo 9

Clima laboral 2017 Movich Corporativo

Variable 8 – Liderazgo de las áreas

	Finanzas	Gestion Humana	Compras	Comercial	Optimizacion	Sistemas	Otros	Promedio
19.El jefe de mi área es justo y equitativo a la hora de asignar las tareas	4,8	4,1	4,6	4,2	4,0	5,0	4,1	4,40
38.Considero que el líder de mi área reconoce mis conocimientos y habilidades	4,6	4,4	4,6	4,3	4,1	5,0	4,1	4,44
57. El líder de mi área es participativo y comprometido con el equipo	4,7	4,4	4,7	4,7	4,1	5,0	4,6	4,60
51.Considera que su área de trabajo está bien liderada	4,7	4,4	4,6	4,6	4,5	5,0	4,6	4,63
PROMEDIO GENERAL	4,67	4,33	4,62	4,41	4,08	5,00	4,27	4,47

Fuente: Clima laboral 2017

Anexo 10

Diagnostico Riesgo Psicosocial 2017

DEMANDAS DEL TRABAJO	Exigencias de responsabilidad del cargo	64,3	21,4	14,3			
	Demandas de carga mental	42,9	25,0	32,1	16,7	16,7	66,7
	Consistencia del rol	46,4	25,0	28,6			

Fuente: Diagnostico Riesgo Psicosocial 2017

Anexo 11

Encuesta rotación

Rotación en Movich Corporativo

Por favor conteste dicha encuesta según su criterio

1. ¿Genero?
 - Masculino
 - Femenino
2. ¿Edad?
 - 18-24
 - 25-30
 - 31-40
 - Más de 40
3. ¿Área en el que se encuentra?
 - Mercadeo
 - Comercial
 - Revenue
 - Procesos
 - Tecnología
 - Compras
 - Recursos Humanos
4. ¿Considera que la compañía se interesa en su motivación laboral?
 - Sí
 - No
5. ¿Cree usted que la promoción interna se encuentra bien divulgada a nivel administrativo en el corporativo de Movich?
 - Sí
 - No
6. ¿Considera que la compañía se interesa por el crecimiento personal y laboral de sus empleados?
 - Si
 - No
 - Porque?
7. ¿Qué le gustaría que tuviera Movich como plan de bienestar para sus empleados que refuerce la motivación al interior de la compañía?

8. ¿Considera usted que la organización cuenta con un plan de bienestar adecuado a los colaboradores del corporativo de Movich?
 - Si
 - No
9. ¿Sabe usted de las alianzas que ofrece Movich para sus empleados?
 - Si

- No
- Cuales?

10. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece Movich a sus empleados?

11. ¿Sabe usted a que vacantes puede aplicar?

- Si
- No

12. ¿Considera que hay buena capacitación con respecto a las vacantes que puede aplicar?

13. ¿Está enterado de los beneficios que tiene con la caja de compensación?

- Si
- No

Fuente: Propia

Anexo 12

MOVICH
HOTELS

COLMEDICA, PRESENTE EN MOVICH HOTELS

COLMEDICA
MEDICINA PREPAGADA
Usted no está solo.

¡ EXCLUSIVO PARA COLABORADORES MOVICH!
Te invitamos a conocer nuestro convenio colectivo y todos los productos, servicios y beneficios que tenemos especialmente para ti.

Martes 27 de febrero • Desde la 1:00 p.m. • Salón cedro
¡ Te esperamos!

Fuente: Mercadeo Movich

Anexo 13