



Factores laborales que incidieron en el retiro de un grupo de exempleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023

Juan Diego Berrio, Sirley María De la Ossa Murillo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Psicología Organizacional

Mayo de 2024

Factores laborales que incidieron en el retiro de un grupo de exempleados de una
compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023

Juan Diego Berrio, Sirley María De la Ossa Murillo

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialización en
Psicología Organizacional

Asesor(a)

Richard F. Giraldo Arcila

Magister en Neuropsicología

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Psicología Organizacional

Mayo de 2024

Dedicatoria

Al docente por su apoyo, conocimiento, respeto y constancia para el desarrollo de este trabajo de grado y a UNIMINUTO por esta maravillosa oportunidad.

A los empleados por haberme tenido la paciencia de llevar un aprendizaje de su mano en este camino de compartir experiencias en pro del desarrollo de nuestra economía y convivencia solidaria, en mi familia, la paciencia y la comprensión porque me ayudan a entender que nunca es tarde para aprender.

Agradecimientos

A mi familia por estar siempre dispuesta a brindarme su apoyo, su motivación y por confiar siempre en mí.

Al docente por su apoyo, conocimiento, respeto y constancia para el desarrollo de este trabajo de grado.

Tabla de contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
Planteamiento del problema.....	13
Pregunta de investigación	16
Objetivos	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	17
Justificación	17
Marco de referencia	19
Estado del arte.....	19
Concepto de satisfacción en el trabajo.....	26
Concepto de renuncia laboral.....	29
Concepto de rotación de personal en las Organizaciones	31
Concepto salario.....	33
Concepto de liderazgo.....	34
Concepto Estructura Organizacional	36
Tipos de organización.....	38
Organización según su formalidad.....	38
Concepto Gobierno Corporativo.....	44
Concepto Cultura Organizacional.....	47
Metodología	50
Enfoque y tipo de investigación.....	50
Sujetos.....	50
Instrumento	52
Relación del número de preguntas por cada factor evaluado	54

Procedimiento	58
Resultados	59
Conclusiones	80
Descripción por áreas de los salarios y estatus frente al mercado laboral	¡Error! Marcador no definido.
Referencias.....	84

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Caracterización de los participantes</i>	51
Tabla 2 <i>Objetivos y categorías de la investigación</i>	52
Tabla 3 <i>Descripción de factores laborales y número de preguntas</i>	53
Tabla 4 <i>Principales factores que motivaron el retiro de la organización</i>	77
Tabla 5 <i>Caracterización salarial de los participantes de los participantes</i>	79

Lista de figuras

Figura 1	<i>Expresión de la insatisfacción de los empleados</i>	27
Figura 2	<i>Grupos de la organización</i>	38

Resumen

El objetivo del presente estudio fue analizar los factores laborales que incidieron en el retiro de un grupo de ex empleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023, para lo cual se realizó un estudio con enfoque cualitativo y transversal basado en una entrevista en formato Google a 8 exempleados que trabajaron en la compañía farmacéutica en estos años. Con base en los resultados obtenidos se evidencia que la escala salarial, la estructura organizacional y liderazgo son factores principales que inciden en el retiro del personal de la compañía farmacéutica. Lo anterior deja claro que la competencia en muchos casos ofrece salarios superiores a los ofrecidos en la empresa de investigación. Por otro lado, la estructura organizacional es mencionada en repetidas respuestas, dejando claro la percepción de que se impartían múltiples decisiones u órdenes, lo que dificultaba la toma de decisiones o conocimiento de a quién dirigirse ante una situación importante. Por último, se deja claro que todavía la Organización cuenta con un estilo muy autocrático de liderazgo, donde al final, las decisiones y responsabilidad recaen sobre la dirección técnica. En este sentido, falta confianza y una relación laboral adecuada con todos los colaboradores. Como resultado 5 exempleados de 8 destacaron el factor salario como desencadenante de retiro de la organización, es concluyente que la organización debe de mejorar en este aspecto cuando sus posibilidades económicas se lo permitan.

Palabras clave: Satisfacción en el trabajo, Rotación de personal, renuncia, salario, liderazgo, estructura organizacional, gobierno corporativo, cultura organizacional.

Abstract

The objective of this study was to analyze the labor factors that influenced the retirement of a group of former employees of a pharmaceutical company in the city of Medellin between 2020 and 2023, for which a study with a qualitative and cross-sectional approach was carried out based on an interview in Google format with 8 former employees who worked in the pharmaceutical company in these years. Based on the results obtained, it is evident that the salary scale, organizational structure and leadership are the main factors that affect the retirement of the pharmaceutical company's personnel. This makes it clear that the competition in many cases offers higher salaries than those offered in the research company. On the other hand, the organizational structure is mentioned in repeated responses, making clear the perception that multiple decisions or orders were given, which made it difficult to make decisions or know who to turn to in an important situation. Finally, it is made clear that the Organization still has a very autocratic style of leadership, where in the end, decisions and responsibility fall on the technical management. In this sense, there is a lack of trust and an adequate working relationship with all collaborators. As a result, 5 former employees out of 8 highlighted the salary factor as a trigger for retirement from the organization, it is conclusive that the organization must improve in this aspect when its economic possibilities allow it.

Keywords: Job satisfaction, Employee turnover, resignation, salary, leadership, organizational structure, corporate governance, organizational culture.

Introducción

El retiro del personal de una organización puede ser influenciado por una serie de factores laborales que afectan la satisfacción y el compromiso de los empleados. Estos factores van desde el clima organizacional y la cultura empresarial hasta la compensación y las oportunidades de desarrollo profesional. Comprender estos factores es crucial para las organizaciones que buscan mejorar la retención de talento y mantener un equipo comprometido y productivo. En esta investigación explicaremos algunos de los principales factores laborales que llevaron a un grupo de ex empleados de la empresa de e estudió a renunciar y su impacto en la empresa.

Además de los factores mencionados, otros aspectos como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el liderazgo efectivo, las oportunidades de crecimiento profesional y el reconocimiento pueden influir significativamente en la decisión de un empleado de renunciar a su puesto. Identificar y abordar estos factores de manera proactiva puede ayudar a las organizaciones a reducir la rotación de personal y a mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Este trabajo académico está enfocado en la relación de dos variables relevantes para el área organizacional, especialmente para el área de Gestión Humana; que son las renuncias y con ella la rotación de personal. De esta manera, el objetivo de esta investigación está centrado en identificar los factores laborales que incidieron en el retiro de un grupo de ex empleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín para posteriormente generar ideas y planes de Acción enfocados en disminuir los factores laborales que inciden en la renuncia del personal y hacerlos ejecutables en la empresa.

La investigación se realizó con un estudio en el cual participaron 8 ex empleados de la empresa del sector farmacéutico de la ciudad de Medellín, estos tenían diferentes características y estaban representados por hombres y mujeres que permanecieron en el anonimato mientras respondían la encuesta para la ciudad de Medellín. El enfoque se realizó desde 16 factores laborales que buscan darle un enfoque más específico a las razones que llevaron al personal a presentar su renuncia antes la compañía. Para recolectar la información se aplicó una entrevista de una encuesta abierta de preguntas en Google drive, que facilitó el abordaje de los encuestados y adecuación de ésta a su tiempo y espacio. Esta encuesta fue denominada “Entrevista factores laborales que incidieron en su retiro de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023”.

Con esta perspectiva investigativa pretendemos mostrar la necesidad que tienen las Organizaciones de buscar formas de identificar las condiciones laborales que de una u otra forma fueron factores fundamentales en la renuncia de los empleados de las empresas. Actualmente en las organizaciones surgen elementos de gran importancia que se convierten en motivos de renuncia que obligan al personal a presentar su renuncia en la empresa en la cual labora. Estos motivos pueden llegar a transformarse en piezas claves en el crecimiento de una compañía, ya que la constante renuncia aumenta la rotación de personal y esto revela los problemas ocultos dentro de las organizaciones. Es muy claro que una alta tasa de rotación es una señal de advertencia que no se debe ignorar, por el contrario, debe ser motivo de investigación para llegar a la raíz de la problemática y una vez hallada esta se deben dar soluciones, sin olvidar que el constante seguimiento es lo que logra que las implementaciones perduren en el tiempo.

El objetivo de la investigación de acuerdo con los resultados se puede establecer que se cumplió al identificar las causas de retiro de esta pequeña muestra de exempleados, dejando muy

claro que como motivo principal prevaleció la poca competencia de la escala salarial con relación al sector industrial, pues los salarios de la compañía en investigación están por encima del SMMLV en el país, pero aun así muchas empresas de la competencia sectorial oscilan en un rango mucho mayor. También se identificó el liderazgo y la estructura organizacional como motivos de renuncia, dejando claro que se imparten órdenes desde diferentes directivos, dejando al empleado en una posición incómoda, al no saber qué orden acatar o cual orden poner como prioridad.

Planteamiento del problema

El retiro del personal de las Organizaciones es un desafío común que enfrentan las empresas en la actualidad, ya que la pérdida de empleados puede tener consecuencias significativas en términos de productividad, cultura organizacional y costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos trabajadores. Para abordar este problema de manera efectiva, es crucial comprender los factores laborales que influyen en la decisión de los empleados de dejar su empleo. El presente estudio se enfoca en identificar y analizar los factores laborales que incidieron en el retiro de un grupo de exempleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023. Se examinarán diversos aspectos del entorno laboral que pueden afectar la satisfacción y el compromiso de los empleados, incluyendo:

1. Claridad organizacional
2. Estructura organizacional
3. Participación
4. Instalaciones
5. Trabajo en equipo

6. Liderazgo
7. Directivo
8. Toma de decisiones
9. Desarrollo personal
10. Elementos de trabajo
11. Relaciones personales
12. Solución de conflictos
13. Estabilidad laboral
14. Valoración
15. Salario
16. Formación e inducción
17. Imagen de la Organización

Al abordar estos aspectos, el presente estudio busca proporcionar soluciones para que la organización de estudio desarrolle estrategias efectivas de retención del personal y promuevan un ambiente laboral satisfactorio y productivo para sus empleados.

Plantear un problema es el punto de partida de cualquier investigación, es donde se determina la problemática que se va a investigar, se tiene una orientación de esta, y se justifica el porqué del tema en cuestión. En esta primera parte del estudio se abarcarán los conceptos que hacen parte del planteamiento del problema, tales como: historia del problema, contextualización y evidencia del problema, definición del problema, preguntas de investigación general, y secundarias, justificación e hipótesis, para cerrar con unas conclusiones que darán cierre a los objetivos planteados.

Las empresas del sector farmacéutico son establecimientos regidos por normas establecidas por el ministerio de protección social y que deben de ser certificadas y vigiladas por el Invima, ya que estos productos inciden directamente en la salud de los seres humanos, ya que forman parte del grupos de productos como; medicamentos, suplementos dietarios, cosméticos, productos de aseo e higiene y dispositivos médicos en diferentes presentaciones y los cuales se convierten en fuente de consumo masivo en todos nuestros hogares. El establecimiento en el cual se desarrolla esta aproximación investigativa pertenece al sector cosmético.

Los cosméticos son productos que utilizan las personas para realzar y mejorar el aspecto de su piel. Las lociones, los perfumes y las emulsiones tónicas también pertenecen al grupo de los productos cosméticos. Además, entre las múltiples funciones de estos productos está el proteger a la piel de las manchas y los daños causados por el sol y contribuir a embellecer el aspecto de la piel y mantenerla sana. Este gremio es un renglón muy importante en el aporte al Producto interno bruto del país así el sector representa el 4,4% del PIB de la industria manufacturera y el 1.1% del PIB nacional en el año 2016 (DANE, 2016).

Las normas en el sector cosmético como se mencionó anteriormente están bajo las directrices del Invima, dando guía y normas para que se controlen los procesos de las organizaciones cosméticos, abarcando aspectos tales como: estructura organizacional, responsabilidades del personal clave, capacitación, higiene y salud del personal, salud, instalaciones, producción y control de calidad, equipos, materias primas y materiales para envase y empaque, compras, almacenamiento, producción, productos terminados, devoluciones, laboratorio de control de calidad, desechos, contratos, desviaciones, quejas y retiros, auditoría interna, documentación, entre otros.

El personal en esta industria de áreas de producción y calidad es muy formado en capacitaciones técnicas, pero en otras áreas de la organización como las administrativas, contables y comerciales se quedan por fuera de estas normatividades, y por ende de los aspectos documentales de las organizaciones cosméticas, es así como se pueden dar situaciones de no sentir equidad en su rol dentro de la organización y desencadenar un clima laboral no apropiado en este personal.

Es por esto que acogiendo el refrán de George Santayana: el pueblo que no conoce su historia está condenado a repetirla. Desde los directivos de la organización se hace importante conocer cuáles fueron los aspectos que desencadenaron el retiro de un grupo de personas de la organización durante el periodo 2020-2023, para poder buscar planes de mejora para hacer un clima organizacional incluyente y comprometido con un ambiente laboral satisfactorio para sus empleados. Se han descrito muchas herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la medición de clima laboral reportadas en la literatura.

Pregunta de investigación

¿Qué factores laborales incidieron en el retiro de un grupo de ex empleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023?

Objetivos

Objetivo General

Analizar los factores laborales que incidieron en el retiro de un grupo de ex empleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023.

Objetivos Específicos

1. Identificar cuáles son los principales factores que desencadenan de un grupo de exempleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023. Para conocer esas causas principales de retiro y buscar alternativas que las eviten y mejoren el clima organizacional.
2. Establecer herramientas que sirvan para evaluar el clima organizacional en el momento del retiro de estos exempleados, identificando las causas principales que desencadenaron su decisión, para conocer aspectos importantes, como situaciones que se repiten de manera sistemática y así buscar las herramientas estratégicas para su abordaje con el líder en psicología organizacional.

Justificación

El presente trabajo es descriptivo y tiene como finalidad conocer los factores laborales que inciden en el retiro de un grupo de exempleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023.

Desde los años 60's y hasta la fecha se ha incrementado progresivamente el fenómeno de la rotación de personal en empresas de todos los tamaños y todos los sectores. Lo anterior nos ha motivado a realizar nuestra investigación, teniendo en cuenta que la empresa ha investigado pertenece a la pyme y a un sector muy específico, que es el del sector farmacéutico, específicamente el de productos de belleza. El tema de la rotación de personal y los motivos que lo acompañan ha sido muy investigado en las últimas décadas, sin embargo, aunque es muy común el fenómeno de la rotación de personal, es muy reducido el nivel de intervención que se tiene a nivel de investigación.

La rotación de personal por renuncias voluntarias ha sido tema de interés de las Organizaciones, desde hace más de 6 décadas, precisamente porque las pérdidas económicas que generan son de preocupar. Estas pérdidas económicas son el resultado de nuevos procesos que conllevan gastos de contratación, más gasto de tiempo en inducción y entrenamiento, disminución de la producción porque un empleado nuevo tarda más y produce menos que uno previamente entrenado y por último la pérdida de conocimiento, muy de la mano con lo anterior, pues un empleado se va de la empresa y se lleva consigo mucho conocimiento que adquirió en la empresa que abandona.

Es cierto que existen innumerables tesis, investigaciones y demás trabajos que se enfocan en sentido de pertenencia y motivo de retiro de personal en diferentes organizaciones y muchas de estas van enfocadas al empleado actual de cada empresa, pero son muy pocas aquellas que se enfocan en empresas farmacéuticas y en un grupo de exempleados. Esto quizá porque la empresa tiene solo preocupación por sus empleados actuales, por lo tanto, los que ya no están no son de su interés, sin percatarse de lo importante que es conocer la opinión de los trabajadores que dejaron sus empleos, porque de esto puede salir una mejora inimaginable para la Organización, pues estos relataran sus razones para abandonar la empresa y quizá esto brinde una luz para construir propuestas que mejoren el clima laboral.

El construir una empresa con baja rotación de personal no solo contribuye a disminuir las pérdidas económicas de la Organización, también contribuye a formar una empresa saludable, que brinde al cliente y a sus aliados una imagen de empresa sólida y estable, lo cual es el objetivo de toda aquella compañía que quiera crecer y ser cada vez más competitiva. Uno de los fines que nos llevó a escoger este tema es que una vez concluido lo investigado se pueden llevar

a propuestas de mejora en la Organización para tomar acciones preventivas, correctivas y posibles reintegros según los resultados obtenidos.

Lo anterior a nivel Organizacional generaría resultados positivos en las finanzas, pero el cambio más benéfico sería en la disminución de la rotación del personal y el sentido de pertenencia de estos hacia la Organización. Pues es claro que un personal comprometido con su Organización trabaja con más compromiso y más feliz, lo que genera un ambiente laboral positivo que se refleja en alta producción, bajos indicadores de accidentalidad, bajas tasas de rotación y por supuesto, una empresa más estable y sólida. Todo lo anterior es posible de lograr si la Organización trabaja de forma continua en el mejoramiento y actualización constante de procesos de captación, contratación y capacitación del personal. El área de Gestión del talento humano es prioridad en este proceso, para darle cuerpo y crecimiento a la implementación de nuevos procesos y seguimiento a los ya establecidos.

Marco de referencia

Estado del arte

Este apartado tiene como *propósito* dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral dentro de algunas empresas, en total se recolectaron 30 investigaciones relacionadas a este tema. En este sentido, se realizó un análisis de las investigaciones encontradas, esto con base en las siguientes categorías: objetivo general de la investigación, referentes conceptuales, tipo de estudio, tipo de diseño de investigación, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, principales resultados o hallazgos y ubicación geográfica de los estudios consultados.

Esta sección tiene como *objetivo* dar a conocer el estado actual de las investigaciones que referencian los factores laborales que inciden en el motivo de renuncia dentro de algunas empresas en total se recolectaron 25 investigaciones relacionados a estos temas relacionados.

Logramos un análisis de las investigaciones encontradas, esto con base en las siguientes categorías: objetivo general de la investigación, referentes conceptuales, tipo de estudio, tipo de diseño de investigación, sujetos, análisis de resultados obtenidos, metodologías de recolección de la información, y sus respectivas conclusiones.

Referente al *objetivo general* de las investigaciones se evidencia que existen estudios relacionados a identificar los factores laborales que generan en los trabajadores su retiro de las organizaciones en Colombia encontramos aportes valiosos en las investigaciones siguientes

Trabajos investigativos de Jaimes et al. (2018); González et al. (2017); Erazo et al. (2020); Echavarría (2022); Quintero y Ordóñez (2023); González et al. (2021); Sánchez y Toro (2022).

Se revisaron otros estudios referentes a bienestar laboral como: medición de la satisfacción laboral por Santa y Sandoval (2019); herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la medición de clima laboral (Buitrago et al., 2018); Propuesta de intervención de bienestar laboral (Vanegas et al., 2021; Peñuela y Mora, 2022).

Revisamos estudios de Rotación de personal asociado al salario: Hernández y Durán (2022); Quevedo (2020).

Otros artículos de interés para el trabajo en estos aspectos del enfoque: los niveles salariales en logramos alguna aproximación en López (2010) y El País (2023).

En el aspecto del liderazgo en las organizaciones a Kocelj et al. (2023).

En relación con el *marco conceptual* de las investigaciones consultadas la gran mayoría se centran en los factores asociados a la rotación y desvinculación de empleados de empresas Jaimes et al. (2018); Sánchez y Toro (2022), Ferro (2021); Quintero y Ordóñez (2023); Quevedo (2020); González et al. (2017); Hernández y Durán (2022); González et al. (2021); Erazo et al. (2020); Echavarría (2022).

Además, se abordaron estudios en conceptos importantes relacionados al tema de la investigación, el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores: Ojeda (2023); Buitrago et al. (2018); Peñuela y Mora (2022); Vanegas et al. (2021); Herrera (2023).

Aspectos destacados para la investigación y relacionados con el liderazgo organizacional en los estudios de Kocelj et al. (2023).

Además, se revisaron aspectos de Mercado laboral con los trabajos de López (2010).

Dentro del *enfoque de estudio y tipo de diseño* de las investigaciones fueron revisiones bibliográficas para los estudios de Jaimes et al. (2018); Buitrago et al. (2018); Quintero y Ordóñez (2023); López (2010).

De enfoque mixto: González et al. (2017); Hernández y Durán (2022); González et al. (2021); Herrera (2023); Ojeda (2023); Kocelj et al. (2023).

De tipo cuantitativo: Erazo et al. (2020), Sánchez y Toro (2022), Quintero y Ordóñez (2023), Quevedo (2020).

Estudios cualitativos de Jaimes et al. (2018); Echavarría (2022); Quintero y Ordóñez (2023).

Referente al diseño de la investigación se observan estudios descriptivos

Jaimes et al. (2018); González et al. (2017); Hernández y Durán (2022); Herrera (2023); Sánchez y Toro (2022); Quintero y Ordóñez (2023); Santa y Sandoval (2019); Ojeda (2023); Quevedo (2020); Vanegas et al. (2021); Kocelj et al. (2023).

También existe un estudio con diseño de revisión sistematizada bibliográfica: Jaimes et al. (2018); Buitrago et al. (2018); Quintero y Ordóñez (2023); El País (2023); López (2010).

En relación con *los participantes* de la investigación se encuentra que la mayoría de los estudios se realizaron con trabajadores de las empresas en diversas áreas, tanto hombres como mujeres, es muy importante las revisiones de estudios con personal retirado en González et al. (2017); Echavarría (2022); González et al. (2021); Sánchez y Toro (2022); Quevedo (2020).

Empleados activos y exempleados Erazo et al. (2020), Herrera (2023).

Empleados activos: Quintero y Ordóñez (2023); Vanegas et al. (2021); Kocelj et al. (2023).

El instrumento de investigación más utilizado fueron las encuestas por medio de cuestionarios: Erazo et al. (2020); Herrera (2023), Echavarría (2022); Sánchez y Toro (2022); Ferro (2021); Quevedo (2020); Santa y Sandoval (2019); Vanegas et al. (2021).

Además, se encontraron investigaciones que fueron de recolección bibliográficas: Jaimes et al. (2018); Buitrago et al. (2018); Quintero y Ordóñez (2023); El País (2023); López (2010).

En cuanto a la tendencia de los *resultados hallados*, se encuentran investigaciones como la de Sánchez y Toro (2022):

Se concluye que en la empresa Consultores y Servicios Asociados S.A.S. Los factores que más generan la rotación de personal es la renuncia de los trabajadores que buscan mejores condiciones económicas, así como la búsqueda de crecimiento profesional y el despido de empleados debido al recorte de personal. (p. 48)

En la investigación de Quevedo (2020), Los resultados del instrumento aplicado:

Se concluye que dentro de las razones de la elevada rotación de personal esta, la baja remuneración versus sus funciones, clima laboral no siento este un % elevado, pero existe oportunidad en este ítem, así como también en su relación con su jefe. (p. 41)

En el estudio de Santa y Sandoval (2019): SALARIO: referente a lo manifestado por los empleados hay un nivel de satisfacción alto, y dicen que el salario que reciben es una justa retribución por su trabajo, existe una parte de los trabajadores que consideran que su salario no es el adecuado no cumple de acuerdo con las exigencias del cargo, que el incremento salarial se hace teniendo en cuenta el aumento del costo de vida

Al realizar el análisis mediante el modelo de García y Zapata de la Universidad del Valle se encontró que las principales variables que influyen en el clima organizacional de la I.P.S. privada Clínica de Rehabilitación del Valle S.A. son: el liderazgo, trabajo gratificante, relaciones interpersonales, buen servicio, expresión informal positiva, salario, valoración, desarrollo personal e imagen de la organización. (Santa y Sandoval, 2019, p. 126)

Para Erazo et al. (2020) En conclusión una de las principales causas de la deserción de los trabajadores, es motivada por factores internos de la empresa que repercuten directamente en la insatisfacción del personal en cuanto a que no existe un programa de bienestar, seguridad y salud en trabajo, contratación, capacitación, oportunidades de crecimiento y la falta de incentivos la institución no es competitiva frente a otras instituciones de salud, ya que las condiciones no son adecuadas y el personal asistencial busca mejores oportunidades y garantías.

Jaimes et al. (2018) El poder entender los factores que conciernen a la rotación, permitirá crear y ejecutar un plan de trabajo de estrategias de retención en cuanto a la satisfacción laboral,

para mejorar el clima laboral y la productividad de la organización, De acuerdo a la investigación realizada es importante concluir que para mejorar y disminuir los altos índices de rotación de personal, se deben generar un plan de trabajo implementado por área de recursos humanos, en donde se tenga en cuenta al trabajador y a todas las perspectivas en las que intervienen a nivel salarial y laboral permanente dentro de su área o grupo de trabajo, para que así se puedan crear altos índices de satisfacción laboral y reduzca así mismo la rotación dentro de las empresas.

El estudio de González et al. (2017) se concluye El aspecto para mejorar por la empresa con mayor porcentaje es comunicación con los coordinadores con un 40%, liderazgo con un 27%, sin respuesta un 16 %, la parte salarial es un 4%

Para Hernández y Durán (2022),

De acuerdo el análisis realizado sobre los motivos que incidieron en la rotación del personal en la empresa de alimentos de estudio, parte del personal desvinculado se concluye que fue por: tipo de cargo, tipo de vínculo laboral, nivel salarial, carga laboral y oportunidad de ascenso, los que repercutieron de cierta forma en el estado motivacional para que el personal desvinculado se sintiera satisfecho desempeñando su rol en la empresa; estos motivos guardan semejanza a los encontrados en otros estudios. (p. 15)

En este estudio la conclusión valida la metodología de encuestas en este sentido para González et al. (2021):

La herramienta de las encuestas de retiro no solo nos permite identificar la causa de rotación, si no que nos ayudó a establecer un concepto de imagen o percepción que tiene el personal sobre la empresa al retirarse de soluciones omega, en gran mayoría manifiestan una buena imagen destacando los pagos puntuales, sin embargo, se evidencia

también la necesidad de mejorar en temas puntuales de liderazgo y clima organizacional.

(p. 56)

Con respecto a las conclusiones en los planes de mejora

González et al. (2017) propone mejoras en el proceso de inducción el cual no está siendo efectivo, actualmente el proceso de inducción en pocas oportunidades se les brinda retroalimentación. Mejoras del programa de bienestar: la implementación y mejoras del programa de bienestar.

Teniendo en cuenta que la planta de personal objetivo son los operarios de aseo, se incorporaran en el programa de bienestar actividades tendientes a fortalecer las relaciones interpersonales con los superiores, generar espacios de esparcimiento y distracción, fortalecer las habilidades y competencias a través de la confianza y seguridad que traen consigo ambientes óptimos de trabajo. (p. 56)

En las conclusiones del estudio de Herrera (2023) lo más representativo que afecta la alta rotación del personal se genera debido a la carencia de programas de inducción para mayor claridad de las funciones laborales cuando son incorporados al puesto de trabajo los colaboradores

En este estudio se concluye para los planes de mejoramiento, además, Santa y Sandoval (2019):

Para la ejecución de una propuesta de mejoramiento de clima organizacional realizable y acorde a la realidad que presenta dentro de una organización se debe tener en cuenta la opinión de todos los que se encuentran involucrados dentro de este entorno para que el plan de acción se convierta en una verdadera herramienta de alineación estratégica para alcanzar con éxito los objetivos organizacionales. (p. 126)

Con relación a la *ubicación geográfica* de las investigaciones todas se seleccionaron que fueran en Colombia.

Concepto de satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985: 297-8) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

[...]

Robbins (1996: 192-7) también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista

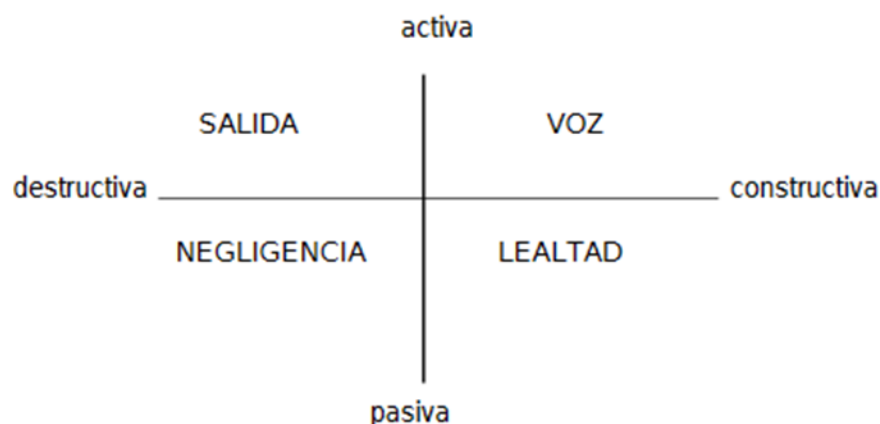
mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

[...]

Por último, Robbins nos explica a través de la figura 1 cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción. (Caballero, 2002, pp. 1-2)

Figura 1

Expresión de la insatisfacción de los empleados



Nota. Tomado de *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*, por Caballero, 2002, p. 3.

- Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996: 197).

Para Gibson y Otros (1996: 138) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos:

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores. (Caballero, 2002, p. 3)

Para Blum (1976) (cit. por Loitegui 1990: 45), los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se

pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- **Actitud laboral:** Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- **Satisfacción laboral:** Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- **Moral laboral:** Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo. (Caballero, 2002, pp. 4-5)

Concepto de renuncia laboral

Para Klotz et al. (2021), el término “Renuncia” hace referencia al proceso y decisión voluntaria del trabajador de dejar la organización. Normalmente las razones que incitan al empleado a renunciar se relacionan con mayores ganancias económicas en salarios y otras prestaciones económicas, ascenso en su vida laboral, inconformidades con el jefe y en algunas ocasiones con la misma línea horizontal de su equipo de trabajo, horarios de trabajo y en los

últimos tiempos el salario emocional ha tomado gran fuerza al momento de tomar decisiones laborales de renuncias.

En relación con lo anterior encontramos que Cable y Judge (1996) encontraron que cuando un empleado entra a una nueva Organización, llega con unas expectativas, muchas veces sobrevaloradas, sobre la cultura organizacional de la empresa y cuando estas expectativas o creencias resultan ser erróneas o poco cercanas a lo pensado, el trabajador experimenta un sentimiento de insatisfacción tan alto que lo obliga muchas veces a renunciar de la Organización.

Si analizamos por qué los empleados renuncian a sus trabajos actuales, porque buscan otros horizontes laborales y cómo podemos frenar este fenómeno en adelante en empresas como la aquí tratada. Para Milkovich y Boudreau (1994) algunas veces los empleados sienten que no son reconocidos por sus aportes dentro de la Organización, lo cual con el tiempo hace que su puesto de trabajo deje de ser atractivo y empiece a ser atraído por otras opciones laborales que lo lleven a tomar la decisión de abandonar su empresa actual.

Maertz y Campion (1998, como se citó en Martín, 2011), definieron el concepto de rotación voluntaria como “casos en los que la dirección y gestión de la compañía está de acuerdo en que el empleado tenía la oportunidad física de continuar empleado en la compañía en el momento de terminar su vinculación con la misma” (p. 96).

Cuando apareció en 1988 el concepto de rotación voluntaria, se empezó a vislumbrar el término compromiso, como ingrediente influyente en la retención del personal, concepto que es definido por Mowday et al. (1979, como se citó en Martín, 2011) como “un fuerte sentimiento de aceptación de los valores y objetivos de la organización como propios, una clara propensión a realizar considerables esfuerzos por el bien de la organización y un fuerte deseo de permanencia en la misma” (p. 96). A partir de este punto se comenzó a conceptualizar la expresión de

retención de personal “como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia” (p. 97).

Concepto de rotación de personal en las Organizaciones

Para los años 60's empiezan a aparecer nuevas ofertas laborales debido al surgimiento de la tecnología y la creación de nuevos mercados laborales. Lo anterior motivó a iniciar estudios que logran identificar causas y motivos que tenían los empleados para abandonar sus empresas actuales. Uno de estos estudios fue el de Simon y March (1994). Aunque estos autores no definieron de forma precisa el término de “rotación” si dieron los primeros aportes sustanciales al fenómeno mediante el desarrollo de la teoría del equilibrio organizativo, la cual evalúa las contraprestaciones entre la relación laboral y la satisfacción laboral.

A pesar de las investigaciones el fenómeno empezó a tener más fuerza con el tiempo, lo que motivó a nuevas investigaciones que permitieran continuar con la definición del concepto de rotación del personal como con las asociaciones de las variables que lo impactan.

Los autores Price (1977, como se citó en Chinchilla, 1991), definieron la rotación de personal como “el movimiento individual, a través de los límites de pertenencia de un sistema social” (p. 2). Además, Price (1977, como se citó en Tamayo, 2016), incorporó a las investigaciones antes realizadas un aspecto clave, que es la relación de ella con la satisfacción laboral, definida como “el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” (p. 22). Más tarde, Mobley (1982, como se citó en Martín, 2011), la definió como “el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe compensación económica por participar en dicha organización” (p. 95) e incluyó en su estudio la perspectiva administrativa del manejo de la rotación de personal y un modelo para medir los costos asociados con dicho fenómeno.

Actualmente en las Organizaciones se considera un gran triunfo retener a los mejores empleados, pues esto las hace muy competitivas en el mercado laboral.

Retener a los buenos empleados encamina al triunfo tanto a grandes como pequeñas Organizaciones y las hace sostenible a largo plazo. Lo anterior ha llevado al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retención de personal clave se convierte en el eje de atención de las Organizaciones de alto rendimiento.

Todas las estrategias que se implementen a nivel de la Organización para la retención del personal ayudan a prevenir la renuncia del empleado, pues tenemos claro que, si un empleado se retira, entonces se pierde toda la inversión que se hizo para su contratación, que va desde el tema económico, tiempo, etc. Y esto traerá una nueva selección de personal que traerá también consigo nuevos gastos en formación, tiempo y dinero en el nuevo colaborador que lo reemplace.

Cuando la Organización no se percata a tiempo de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la organización, tiende a caer en un gran error que puede conllevar a una pérdida elevada de activos, sin embargo, cada organización debe tener una estrategia para retener a los empleados de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva.

Hay motivos claros y diversos por los que los empleados renuncian a sus organizaciones, que van desde lo personal; cambios de ciudad de residencia, mayor tiempo para los hijos, nuevo empleo con la posibilidad de cambiar radicalmente el estilo de vida o simplemente por decisiones en donde interviene la familia, entre otros. La satisfacción, el atractivo del puesto de trabajo actual y el atractivo de puestos alternativos determinan las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a la intención de abandonar la empresa (Milkovich y Boudreau, 1994).

Cuando hablamos de estrategias de retención hablamos específicamente de las actividades, procesos y enfoques que se encaminan a evitar la renuncia del empleado, y que tiene como fin principal objetivos que se encaminan a minimizar costos, maximizar tiempos, aumentar productividad, brindar mayor seguridad y salud al empleado, entre otros. Lo anterior se logra porque se disminuye el nivel de rotación del personal previamente entrenado y capacitado, lo cual directamente disminuye los gastos en la Organización, aumenta la productividad, que, en caso contrario, disminuye si se entrena y se capacita a personal nuevo con mucha regularidad.

Concepto salario

Para Gibson et al. (1996, como se citó en Caballero, 2002), el salario es la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga. Un salario es una compensación económica que recibe un empleado por el trabajo realizado en una organización o empresa. Esta tarifa se puede calcular de diferentes formas, como por hora, mensual, anual o en base a bonificaciones u otros beneficios (p. 3). El salario puede variar según el tipo de trabajo, la experiencia del empleado, la ubicación geográfica y otros factores.

Desde un marco teórico, el concepto de salario puede ser analizado desde varias perspectivas:

Perspectiva económica: Desde esta perspectiva, el salario es considerado como el precio de mercado de la fuerza laboral. Se examinan aspectos como la oferta y demanda de trabajo, la productividad del empleado, y la influencia de factores macroeconómicos en la determinación del salario, como la inflación y la política fiscal.

Perspectiva sociológica: Esta perspectiva examina los aspectos sociales y culturales que influyen en la determinación de los salarios, así como las diferencias salariales entre diferentes grupos de trabajadores, como el género, el origen étnico y el nivel educativo.

Perspectiva psicológica: Desde esta perspectiva, se examinan los efectos de la remuneración sobre la salud mental y la motivación de los empleados. Se exploran conceptos como la satisfacción laboral, la equidad y la relación entre la remuneración y la autoestima individual.

Hoy en día se cuenta con mercado personal cada vez más competido, los dueños, gerentes y directivos de las empresas, así como los responsables del área de recursos humanos consideran que retener y enamorar al personal para que se quede se volvió más difícil aún que atraer talento porque a veces no siempre se trata de enfocarse en ofrecer sueldos atractivos, la estabilidad laboral, pertenecer a una empresa competitiva y tener salarios emocionales se volvieron más importantes, pues el personal ha cambiado y también sus requerimientos. El empleado de hoy busca ser feliz y sentirse cómodo con la cultura y el clima de la organización para sentirse en su empresa como su segunda casa.

Concepto de liderazgo

Salazar et al. (2009, como se citó en Valencia et al., 2017) nos dice que; “Los líderes determinan que se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados” (p. 11). Así tenemos que cuando nos referimos al liderazgo, estamos hablando de las cualidades, habilidades, actitudes, principios y convicciones que los líderes emplean para guiar y ejercer influencia sobre el rendimiento, ejecución y progreso de sus equipos laborales.

Se evidencia en variedad de antecedentes investigativos que un liderazgo de índole autoritario fomenta el nivel de rotación; en vista de que su forma de liderar y orientar se sustenta bajo el “miedo para mantener el control, sin empatía (...), poniendo tiempos de

entrega imposibles, sin escuchar a los trabajadores. Cuando las personas trabajadoras mencionan algo incorrecto o con posibilidades de mejora en las organizaciones, los jefes lo sienten como un ataque personal” (Campos, 2019, como se cita en Guerrero & Guerrero, 2022, p.16). Seguidamente, Guerrero y Guerrero (2023) explican que, como factor resultante a un liderazgo no enfocado u objetivo, se puede presentar “como efecto la gran renuncia, el gran índice de rotación, la renuncia silenciosa, que consiste en asistir al trabajo, pero hacer la menor cantidad de trabajo posible durante el tiempo que se esté ahí”. (Rueda y Giraldo, 2023, pp. 19-20)

Sin embargo, cada extremo trae consecuencias en cualquiera que sea la situación.

Tenemos entonces que el liderazgo autoritario, así como la ausencia de este lleva a consecuencias negativas en la organización. En nuestro día a día el liderazgo y el liderazgo colectivo se convierten en una de las herramientas esenciales para que las Organizaciones actuales se conviertan en empresas saludables que crecen constantemente, lo que nunca se lograría si el liderazgo se deja de un lado o por debajo del área financiera, administrativa, comercial, etc. Lo anterior por la sencilla razón de la necesidad que tiene la empresa de tener líderes que lleven a su equipo hacia el éxito y por ende a la empresa a estar siempre en constante crecimiento.

En la sociedad Colombiana y en el común de las empresas, los hombres y mujeres en cada uno de las áreas tienen un jefe, pero en realidad lo que requieren es un buen líder, aquel directivo que puede conformar y mantener un grupo de trabajo que pueda apoyarse incondicionalmente en él, donde pese al conflicto normal de la actividad laboral, el líder pueda lograr que el conflicto sea superado por la armonía generada por la buena dirección, por el

respeto y la pasión por alcanzar las metas, que al final del día a día solo son obtenida por el buen liderazgo de ese jefe presente.

Concepto Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa se refiere al diseño de perfiles y cargos, responsabilidades de estos mismos y relaciones dentro de una organización, con el único fin de facilitar la coordinación, la comunicación y el logro de los objetivos dentro de la Organización. Esta estructura define cómo se organiza el personal en términos de niveles jerárquicos, departamentos y áreas, equipos de trabajo y líneas de mando.

Una de la característica claves con las que tiene que contar un diseño de estructura organizacional, es la relación directa que esta tiene con los objetivos estratégicos de la empresa, es decir que las actividades que se deben realizar en la empresa deben tener una coherencia y una organización adecuada en todos sus procesos. De esta manera, al presentarse nuevas actividades en la empresa estas deben de realizar un ajuste estratégico el cual permita el cumplimiento de estas y estas a su vez deben verse reflejadas en el organigrama (Chuncho, Tacuri, Granda, Tejada, & Díaz, 2020). En otras palabras, al existir diversos cambios o al implementar un modelo organizacional, este debe de comprender un ajuste dentro de los procesos y de las funciones dentro de la empresa, la cual implica generar un modelo organizativo, que indique a cada uno de los miembros de la organización como debe de realizar sus funciones de una manera eficiente. Este modelo organizativo, tiene que tomar en consideración varios aspectos, como son: Las características propias de la empresa, sus recursos y capacidades (Alvarez, Córdova, & Lascano, 2017).

A partir de la valoración de estos elementos, se puede tomar decisiones estratégicas, que permitan la competitividad de la empresa en el entorno. Sin embargo, hay que tomar en consideración que el contexto en la que la organización se desenvuelve es constantemente cambiante y sus necesidades varían en función de las necesidades de los clientes, de la competencia o de factores externos como puede ser el gobierno u otras entidades de control. Por lo que es preciso realizar ajustes en la organización en función de los distintos cambios que pueda enfrentar la organización (Bohnenberger, 2017).

Esta dinámica, se debe realizar a media que la empresa se enfrente a un cambio, es decir que, si la empresa se enfrenta a una nueva dinámica, esta debe modificar su estrategia y a su vez su modelo organizacional. Este proceso de adaptación es de gran importancia ya que la empresa al no tener empatía con el cambio y optar por no realizar un proceso de reestructuración organizacional, se puede ver en una desventaja competitiva, que a su vez le va a limitar al cumplimiento de los objetivos (Agudelo & Bolívar, 2004).

Razón por la cual, el éxito de la estrategia organizacional se puede producir únicamente cuando todos los mecanismos de la empresa se encuentren organizados de manera adecuada y su intervención se realice de forma oportuna. Lo que implica un adecuado modelo organizacional que cumpla con el buen funcionamiento de los procesos y que se adapte de manera efectiva a los nuevos requerimientos de la empresa. Es preciso mencionar, que existe diversos modelos organizacionales y su aplicación varía según las necesidades de la empresa, los cuales a su vez están en constante permutación, debido a que el entorno es constantemente cambiante (Galicia, 2001). (García, 2021, pp. 7-9)

Tipos de organización

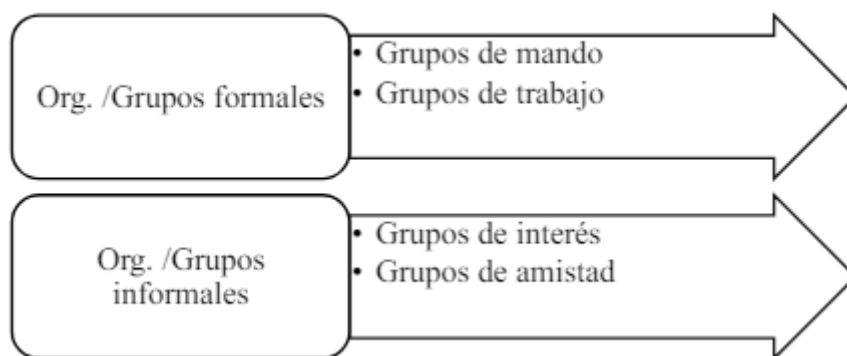
Las organizaciones son consideradas como grupo de personas que buscan un objetivo en común, sin embargo, la índole por la cuales estas se agrupan define en gran medida el funcionamiento de esta. Hay que tomar en consideración, que existen múltiples tipos de organizaciones, Sin embargo, la empresa a diferencia de las otras es un tipo de organización que tiene un fin económico (García, 2018). (García, 2021, p. 9)

Organización según su formalidad

“Podemos definir, a la organización según su formalidad, a dos tipos de organizaciones que son los grupos formales y grupos informales” (García, 2021, p. 9).

Figura 2

Grupos de la organización



Nota. Tomado de *Análisis de caso: “análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full”*, por García, 2021, p. 9.

Las organizaciones formales

Estas se caracterizan por contar con sistemas y estructuras bien definidas, las cuales son esenciales para la toma de decisiones y el cumplimiento de las actividades de manera organizada, en este tipo de organizaciones se gestiona de manera adecuada los procesos

administrativos como es la planificación, la organización, la dirección y el control. A partir de esta estructura organizacional se puede identificar de manera precisa las funciones que tienen que desarrollar cada uno de los miembros de la organización (Castellano, 2014). (García, 2021, pp. 9-10)

Clasificación de las organizaciones formales

Organización lineal:

La organización lineal es uno de los modelos organizacionales más sencillos y antiguos, y su origen remonta desde la implementación misma de los ejércitos. Esta organización se caracteriza particularmente por las jerarquías rígidas que estas poseen y su nombre lineal, hace referencia a como se transmite la información y de qué manera el poder es establecido. Este tipo de organización se puede graficar como un modelo de pirámide, en donde la gerencia se encuentra en la cabeza, este tipo de organizaciones principalmente se desarrollan con empresas pequeñas y en muchas ocasiones se modifican según su necesidad (Thompson, 2007). (García, 2021, p. 10)

Organización funcional:

“Este tipo de organizaciones se representan mayormente, por tener a personal calificado en cada una de las áreas. De esta manera, muchas organizaciones se pueden clasificar por departamentos, áreas, direcciones, etc.” (García, 2021, p. 10).

Organización por staff:

Se denomina organización por staff, al hacer usos de la combinación de los dos elementos, es decir la organización lineal y funcional, en este tipo de organización, se busca optimizar los recursos y mejorar la producción, mediante especialistas y una buena dirección. (García, 2021, p. 10)

Comités:

Este tipo de organizaciones tiene mayormente un carácter administrativo, en donde se busca por medio de un consenso tomar una decisión sobre los objetivos de la organización o del departamento, en este tipo de organización se busca generar un pensamiento crítico y analítico en función de la situación que esté viviendo la empresa. (García, 2021, p. 11)

Organizaciones informales

Estas organizaciones, no están constituidas de manera oficial dentro de la empresa, sin embargo, su presencia tiene gran influencia para la toma de decisiones, comunicación y control dentro de la misma, esto se debe a que la dinámica se genera en muchas ocasiones de manera espontánea y se debe principalmente por las relaciones interpersonales de los miembros de la organización. (García, 2021, p. 11)

Factores de la Estructura organizacional

Al hablar de organización, no solo tomamos en consideración los recursos físicos que tiene la misma, sino que tenemos que tomar en consideración tanto recursos tangibles como intangibles. Así como una serie de procesos, mediante los cuales estos recursos interactúan entre sí, comprendiendo este principio la estructura organizacional tiene que tomar diversos factores en consideración para establecer de manera apropiada y oportuna las actividades dentro de la empresa y estas son: Complejidad, Cadena de mando, Departamentalización, Jerarquía de mando, Formalización, y la Centralización o Descentralización para la toma de decisiones. (García, 2021, p. 12)

Complejidad:

Al hablar de complejidad organizativa, nos referimos a los diversos factores con los cuales se pueden clasificar a los miembros de la organización y se comprende mediante la diferenciación Horizontal, Vertical y Espacial. Mediante esta gráfica se establece el puesto en cada una de las unidades de la empresa, así como la relación que tiene esta con su cadena de mando. (García, 2021, p. 13)

Cadena de mando:

Es un modelo de comunicación que se establece dentro de una empresa y esta indica como es el procesamiento de la información como el reporte de las actividades. La cadena de mando varía en relación con diversos factores, como es la cultura organizacional, como la ubicación y el tamaño de la empresa. A partir de la cadena de mando, no solo se transmite la información, sino también que muestra los diversos rangos dentro de la organización, como la asignación de las responsabilidades (López, 2018). Es preciso mencionar, que cada uno de los puestos tiene sus responsabilidades que tienen que ser cumplidas, sin embargo, a través de la cadena de mando se pueden transmitir los lineamientos de dichas responsabilidades. La cadena de mando es un mecanismo, que sirve para asegurar que cada una de las tareas sea ejecutada conforme a lo establecido. De esta manera, es mediante la cadena de mando, que se asignan también los diversos responsables de cada área y se establecen los procesos y la dirección de la comunicación (López, 2018). (García, 2021, p. 13)

Departamentalización:

Se conoce como departamentalización a los procesos que involucran agrupar en los diversos puestos de trabajo al puesto de trabajo que tienen una similitud de carácter lógico con otros puestos de trabajo. Esta actividad es de gran relevancia dentro de una

empresa, ya que mediante la misma se puede agilizar procesos similares dentro de la empresa (Ibarra, 1998).

De esta manera podemos encontrar diversos tipos de departamentalización, como es la departamentalización por función, esta hace referencia a asociar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones realizadas por la empresa. Otra manera de departamentalización es según su zona geográfica, mediante este modelo se puede identificar las áreas de trabajo según el lugar de trabajo en el que se encuentre la empresa. A su vez, también la empresa puede estar departamentalizada por el cliente, esta se ocupa de brindar un servicio según sean las necesidades o características del cliente (Doucette, 2018). (García, 2021, pp. 13-14)

Jerarquía de mando:

Se designa jerarquía de mando a la relación que se encuentra al momento de controlar una gestión, es decir, el vínculo que se tiene entre los diversos niveles de mando de una empresa. A partir de esta relación los trabajadores cumplen roles específicos, los cuales reportan a sus superiores y son controlados por ellos, en las tareas que competen su rol dentro de la empresa (Corvo, 2018). (García, 2021, p. 14)

Formalización:

La formalización hace alusión a la estandarización de los procesos dentro de la organización, también involucra las políticas internas de la misma y el cumplimiento de las normativas establecidas por la ley. Esta actividad es de suma importancia ya que establece cuales son las actividades que debe de realizar un trabajador dentro de la empresa y cual debe de ser su proceder para realizar dicha actividad (OIT, 2017).

Los procesos de formalización son sumamente importantes para la elaboración de las actividades dentro de la empresa, y aportan a que estas sean cumplidas de la manera requerida, por otra parte, a partir de la formalización se pueden definir los tiempos y requerimientos en la producción. Cabe recalcar, que a través de este proceso se pueden definir cada una de las actividades de los miembros de la organización.

Es preciso mencionar, que un alto grado de formalización en una empresa define de una manera rígida las actividades del trabajo y reduce la interacción entre personas o la creatividad en los puestos de trabajo, sin embargo, a través de esta se puede mejorar en condiciones como la producción en serie o la reducción de accidentes laborales. (García, 2021, pp. 14-15)

Centralización/Descentralización:

Según cómo se estructure la organización se puede aplicar la centralización o la descentralización, esta actividad es de suma importancia, ya que en ella se puede generar una autonomía o dependencia en los departamentos, por lo que es preciso evaluar de manera asertiva todas las condiciones de la empresa para poder valorar cómo son las interacciones de esta. (García, 2021, p. 15)

Estructura organizacional

Se comprende como la estructura organizacional como el esquema mediante el cual se organiza, se definen y se designan las actividades dentro de la empresa, estos pueden tener varios propósitos para el desarrollo de la organización y estructurarse de múltiples formas en función de las necesidades de la empresa. Mediante la estructura orgánica se pueden planificar las actividades de la empresa mediante un orden lógico y de esta forma cumplir los objetivos de la organización. Es preciso mencionar que cada empresa cuenta

con una estructura organizacional y esta es susceptible a modificaciones según las diferentes necesidades que la empresa cuenta. (García, 2021, p. 15)

Estructuras lineales:

Esta estructura es simple y de forma piramidal, en donde cada uno de los responsables recibe por parte de los mandos superiores y transmite a sus subordinados las actividades que se deben de realizar dentro de la empresa. Estas estructuras se caracterizan básicamente por tener un liderazgo autocrático, mantener la comunicación de forma unilineal y la toma de decisiones de forma centralizada. En este modelo de organización cada uno de los subordinados reporta a un solo superior, y se reciben órdenes de un solo jefe. La comunicación por ende es de forma lineal es decir que cada superior comunica en forma ascendente las inquietudes del subordinado. En este tipo de organizaciones existe una sola autoridad para toda la empresa, y la misión y visión se alinean a su pensamiento (Torres, Punina, Punina, 2019).

En estos sistemas lineales, la relación de la autoridad es sumamente clara, es decir se dan órdenes precisas y puntuales, además existe un adecuado control en cuanto a los procesos y cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, presenta varias dificultades como es la falta de flexibilidad o mantener niveles jerárquicos imprescindibles. Este modelo es de gran aplicabilidad al ser una empresa pequeña o al no tener la necesidad de tener técnicos especializados. Por otro lado, se puede usar este modelo en tareas repetitivas o de producción (Torres, Punina, Punina, 2019). (García, 2021, pp. 15-16)

Concepto Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se ha convertido en un tema de discusión global en los últimos años debido a una serie de eventos ocurridos en las últimas dos décadas que han hecho que los

esfuerzos de gobierno corporativo sean un tema importante en la evaluación del desempeño corporativo, donde el papel e influencia de los clientes, las facultades y responsabilidades de los directores, las reglas que rigen la transición de gobierno y la remuneración, desempeño y habilidades de los altos ejecutivos influyen en el adecuado funcionamiento de este sistema.

Los sistemas de gobierno corporativo han crecido gradualmente con el tiempo, especialmente en los países desarrollados. Este crecimiento es el resultado de varios factores, incluidas leyes, regulaciones, políticas, autoridades, asociaciones profesionales y códigos de ética. Sin embargo, estos factores aún no están completamente desarrollados en los mercados emergentes, donde no es fácil implementar buenos sistemas de gobierno corporativo. Además, los problemas de estructura de propiedad, las relaciones poco claras y confusas entre el Estado y el sector financiero, los sistemas legales y judiciales débiles y los vacíos institucionales, todo ello unido al subdesarrollo de las capacidades humanas (Astorga et al., 2003).

Teniendo en cuenta que las características del gobierno de una empresa, más concretamente de la estructura de gobierno de la misma, se ven influenciadas en cierta medida por el entorno que le rodea (económico, financiero e institucional), principalmente han sido cuatro los enfoques o teorías que nos permiten estudiar esa estructura de gobierno: la teoría de la agencia, la teoría 13 de los stakeholders, la teoría del stewardship o administración y la teoría institucional.

Siguiendo la teoría de la agencia podemos decir que el principal problema que nos vamos a encontrar a la hora de determinar la gobernanza empresarial va a ser el establecimiento de las reglas y contratos necesarios para alinear los intereses y solucionar los conflictos que puedan surgir entre las distintas partes dentro de la empresa, fundamentalmente los que surgen entre principal (propietarios/accionistas) y agente (los directivos).

Según la teoría de los stakeholders, la dirección empresarial no solo debe centrarse en crear valor para los accionistas, si no en crear valor para cada uno de los grupos de interés que se ven afectados por la actividad de la empresa. Supone una visión integral de la organización, que propone la ampliación de los objetivos de la empresa, incluyendo los intereses y expectativas de cada una de las partes interesadas.

Por su parte, la teoría del stewardship establece otra relación entre propietario y administrador (steward). Según esta teoría, el directivo desea ser un buen administrador de la entidad y hacer un buen trabajo y gestionar de modo adecuado los recursos de la empresa (Barney y Hesterly, 2008: 273). No existe un problema de falta de motivación o no alineación de intereses entre directivos y propietarios. En este marco, el papel del consejo de administración se centra en la fijación de estrategias.

Finalmente, la teoría institucional se presenta como el enfoque que refuerza las tres anteriores por medio del establecimiento de un marco institucional que determina el funcionamiento de la empresa y del mercado en el que desarrolla su actividad a través del papel que desempeñan las instituciones en el entorno en el que opera la empresa.

(Argente, 2012, pp. 12-13)

Podríamos decir entonces que un buen sistema de gobierno corporativo ayuda a las empresas a utilizar el capital de forma eficaz. También garantiza que se tengan en cuenta los intereses de todas las partes y que la dirección comparta la responsabilidad con la empresa y sus accionistas. Todo lo anterior ayuda a mantener la confianza de los inversores en la empresa y de esta forma se empieza a atraer capital estable a largo plazo.

Concepto Cultura Organizacional

Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura.

Este concepto implica que la organización a medida que crece, madura puede modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio. Este condicionamiento inicial es lo que se conoce como resistencia al cambio. Que no es otra cosa que el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales.

Wilkins and Ouchi, (1983), piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas. Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad. (Falcones, 2014, pp. 3-4)

Entre los factores que influyen en la formación de la cultura organizacional están:

Factores organizacionales:

- El medio circundante de la organización, es decir sus valores y características.
- Factores circunstanciales como las características tecnológicas, la regulación ecológica requerida para llevar a cabo su función.
- Factores físicos: como la ubicación de la organización, la accesibilidad, el nivel y calidad de vida del entorno, etc.

- Factores geográficos. La ubicación geográfica de la organización también influye en la cultura organizacional. Por ejemplo en nuestro país una misma organización con sucursales en diferentes ciudades culturalmente extremas como Guayaquil y Quito, así se trate de una organización fuerte en la ubicación geográfica hace que la cultura organizacional no sea homogénea.

Factores del entorno:

- Escenario físico: como la comodidad del ambiente de trabajo, las facilidades o beneficios que se le proporcione a los empleados. Por ejemplo: transportación, alimentación, etc.
- Historia de la organización. El pasado de la organización quienes y en base a que implementaron la filosofía de la empresa.
- Idiosincrasia. Las características que definen el comportamiento de la organización también forman parte de su distintivo. Las costumbres sociales del entorno influyen en la cultura de la organización.
- Grupos y líderes. Los grupos y líderes que gobiernan el entorno donde se desarrolla la organización también ejercen influencia sobre la cultura organizacional. Es importante considerar que donde hay mucha legislación que asfixia a las empresas impide el desarrollo y normal desenvolvimiento de la organización afectando su cultura.
- Procesos culturales por excelencia. estos procesos como la globalización, la cultura ecológica, la normalización, el comercio electrónico, etc. inciden en la cultura organizacional. (Falcones, 2014, pp. 8-9)

Características de la cultura organizacional:

Considerando los aportes de Robbins, (1993) y las recientes investigaciones sobre las características de la cultura organizacional se determinó que existen diez características que representan la esencia de la cultura organizacional, las cuales son importantes y permite ser más precisos en el análisis de la presente tesis.

1. Identificación de los miembros. El nivel en el que los empleados se perciben a sí mismos como parte de un todo, en lugar de simplemente estar integrados en la organización debido a la naturaleza de su trabajo.
2. La fortaleza grupal. Las tareas que se asignan en la Organización se estructuran en base a la fuerza del equipo y no en cada empleado.
3. Orientación hacia las personas. La toma de decisiones de los directivos y ejecutivos son en base a las consecuencias que estas pueden tener en los miembros de la organización.
4. Unificación de las áreas. La configuración de la unificación de la organización para que operen de manera independiente y armónica.
5. El control. Lo que permite mediante diversos mecanismos controlar la conducta de los empleados de la organización.
6. La flexibilidad al riesgo. involucra el nivel en que se promueve que los empleados sean creativos, resilientes, etc.
7. Los principios de retribución. Cómo se asignan las recompensas, aumentos salariales, ascensos, de acuerdo con la productividad del empleado, por su antigüedad, las preferencias, u otros factores.

8. La forma hacia el logro de metas o de los medios. Involucra la forma en que la administración se orienta al cumplimiento exclusivo de metas y no hacia los procedimientos o procesos.
9. La orientación hacia un sistema abierto. Representa el nivel en que la organización maneja y reacciona ante los cambios externos.
10. Comprensión del conflicto. Es la motivación de la empresa a que sus miembros expongan abiertamente los conflictos. (Falcones, 2014, pp. 9-10)

Metodología

Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación propone un estudio con enfoque cualitativo, que permita identificar y describir los principales factores laborales que incidieron en el retiro de un grupo de 8 empleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023. Para lograr el objetivo del estudio, se efectuó una recopilación de información con la cual se establecieron las percepciones de estos 8 empleados, con respecto a los factores que percibieron en la organización de estudio en el momento de su retiro de esta.

Asimismo, Hernández et al. (2014) establece que “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (p. 7).

Sujetos

En la investigación participaron 8 exempleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín retirados de esta entre los años 2020 a 2023.

Los sujetos fueron seleccionados de manera intencional, se tuvo en cuenta que fueran personas que presentaron su carta de renuncia, de diferentes áreas de la organización, no se requería el nombre asociado a las respuestas, con el fin de respetar las normas que están en el consentimiento informado, la intimidad y discrecionalidad del estudio, serán voluntarios del estudio, contactados por medio telefónico y dándole a entender el objetivo del estudio accedieron a él mismo

Tabla 1

Caracterización de los participantes

Sujeto	Nivel Organigrama	Nivel académico	Profesional /técnica	Tiempo En La Empresa	Reintegro	Cargo	Nivel Salarial
1	Recurso Humanos	Profesional	Administrador de empresas	1-2 años	no	Coordinador administrativo	Mayor a 1 smmlv y menor 2 smmlv
2	Comercial	Profesional	Diseñadora gráfica	menos de 1a año	no	Diseñadora	Mayor a 2 smmlv y menor 3 smmlv
3	Recurso Humanos	técnico	Nomina Sena	de 3-4 años	si	Coordinador administrativo	Mayor a 1 smmlv y menor 2 smmlv
4	Control de Calidad	Profesional	Químico farmacéutico	menos de 1a año	no	Jefe control calidad	Mayor a 3 smmlv y menor 4 smlv
5	Contabilidad	técnico	Auxiliar contable	1-2 años	no	Auxiliar de cartera	Mayor a 1 smmlv y menor 2 smmlv
6	Contabilidad	Profesional	Contadora publica	menos de 1a año	no	Contadora	Mayor a 3 smmlv y menor 4 smlv
7	Control de Calidad	Profesional	Química farmacéutica	de 3-4 años	si	Jefe control de la calidad	Mayor a 3 smmlv y menor 4 smlv
8	Comercial	técnico	cosmetóloga	4-5 años	no	Visitadora medica	Mayor a 3 smmlv y menor 4 smlv

Instrumento

La información se recopiló por medio de una encuesta abierta de preguntas en Google drive que facilitó el abordaje de los encuestados y adecuación de su tiempo y espacio.

Como enuncia Rodríguez et al. (2016), La propuesta planteada se enfoca en el caso de Google Drive, una plataforma para la creación de encuestas, su aplicación y la representación gráfica de la información. Debido a su fácil acceso, es gratuita y no es necesario un amplio conocimiento informático, se considera el caso ideal para enseñarlo dentro de las aulas.

Esta encuesta se titula: Encuesta factores laborales que incidieron en su retiro de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023.

Cuenta con 16 factores laborales evaluados por medio de preguntas relacionadas a factores laborales que consideramos de relevancia para ser evaluados por este grupo de exempleados.

A continuación, se muestra en la Tabla 2 el objetivo general y los objetivos específicos que dieron lugar a las categorías y estas a la subcategoría y en el anexo 3 se muestran las preguntas que conforman la entrevista que se relacionan a las categorías y subcategorías.

Tabla 2

Objetivos y categorías de la investigación

Objetivo general	Objetivos específicos	Factor	Dimensión
Analizar los factores labores que incidieron en el retiro de un grupo de ex empleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de	1. Identificar cuáles fueron los principales factores laborales que desencadenaron que un grupo de exempleados de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023	Ambiente laboral	Claridad organizacional La estructura organizacional Estabilidad laboral Imagen de la organización
		Características de liderazgo	Trabajo en equipo

Medellín entre los años 2020 a 2023.

Liderazgo

Participación

Toma de decisiones

Condiciones ambientales

Instalaciones

Elementos de trabajo

Conflictos en el trabajo

Solución de conflictos
Relaciones interpersonales

Salarios

Salario

Crecimiento personal

Desarrollo personal

Valoración

Formación inducción

2. Establecer herramientas que sirvan para evaluar el clima organizacional en el momento del retiro de estos exempleados, identificando las causas principales que desencadenaron su decisión, para conocer aspectos importantes, como situaciones que se repiten de manera sistemática y así buscar las herramientas estratégicas para su abordaje con el líder en psicología organizacional.

Tabla 3

Descripción de factores laborales y número de preguntas

Pregunta	Factor	# Preguntas
1	Claridad organizacional	1
2	La estructura organizacional	1
3	Participación	1
4	Instalaciones	1
5	Trabajo en equipo	2
6	Liderazgo	4
7	Toma de decisiones	3
8	Desarrollo personal	2
9	Elementos de trabajo	1
10	Relaciones interpersonales	1
11	Solución de conflictos	2
12	Estabilidad laboral	2
13	Valoración	1
14	Salario	3
15	Formación inducción	2
16	Imagen de la organización	1
17	conclusión opinión	2
	Total	30

Relación del número de preguntas por cada factor evaluado

Las preguntas de Encuesta factores laborales que incidieron en su retiro una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023 fueron:

1. Claridad Organizacional: La claridad organizacional es la comprensión que tiene un empleado de la visión, el propósito, la misión, la estrategia, las oportunidades, los retos, las prioridades y la realidad competitiva de la organización.

1.1. ¿Qué tanto conoció la misión, los objetivos, las Políticas, las estrategias y la normatividad que rige a la organización explique su respuesta?

2. La estructura organizacional: consiste en el modelo que define cómo se organiza la empresa y sus empleados, establece el entramado de niveles jerárquicos y es, en definitiva, el esqueleto sobre el que se sostiene la empresa.

2.1. ¿Considera usted que la estructura organizacional era la adecuada y le permitía alcanzar los objetivos de su labor? Explique su respuesta.

3. Participación

La participación de los empleados es el proceso de permitirles dar su opinión sobre las decisiones que afectan a su trabajo.

3.1. ¿Qué tanto la empresa le permitió participar en la toma de decisiones referentes a su labor explique sus respuestas?

4. Instalaciones: infraestructura espacios físicos y de seguridad

4.1. ¿Cuál es su opinión frente a las instalaciones de la empresa y en especial de su lugar de trabajo?, explique su respuesta?

5. Trabajo En Equipo: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de un meta común subordinado los intereses personales a los objetivos del equipo.

5.1 ¿De qué modo el trabajo en equipo le aportó positiva o negativamente en el desarrollo de sus funciones cuando estaba en la empresa? Explique su respuesta

5.2 ¿En la empresa considera usted que hay trabajo en equipo? Explique su respuesta.

6. Liderazgo: Conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado

Jefe: La persona que está a cargo del trabajo que se desarrolla.

6.1 ¿Cómo considera usted que fue el liderazgo de su jefe inmediato? explique su respuesta

6.2 ¿Su jefe fue un motivo de retiro de la organización y por qué?

Directivo

La palabra Directivo se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa

6.4 ¿Cómo considera usted que fue el liderazgo del Directivo que está evaluando?

7. Toma De Decisiones

Acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos.

7.1. ¿Cómo considera usted que se tomaban las decisiones en la empresa? Explique su respuesta.

7.2 ¿Considera usted quien la toma de decisiones fue autoritaria, negociada etc.? Explique su respuesta.

7.3. ¿Por qué cree que no se toman buenas decisiones en la empresa?

8 desarrollo Personal: Es un proceso de superación y crecimiento que nos ayuda a identificar nuestros verdaderos intereses y objetivos vitales para adquirir y potenciar los recursos necesarios para alcanzarlos y así dar sentido a nuestras vidas.

8.1 ¿Qué tanto la organización estimula su formación personal y profesional?

8.2 ¿Qué logros obtuvo usted por el apoyo de la empresa durante su periodo laboral en ella?

9 elementos De Trabajo: Recursos y elementos para la realización del trabajo de manera segura y eficiente.

9.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utilizaba diariamente al realizar sus labores, le permitieron trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

Explique su respuesta

10. Relaciones Interpersonales: Se refiere a un vínculo que existe entre dos o más personas basado en sentimientos, emociones, intereses, actividades sociales, entre otros.

10.1 ¿Cómo califica las relaciones interpersonales que se dieron en la organización durante su labor?

11. Solución De Conflictos: Es la manera como dos o más individuos, u organizaciones encuentran una solución pacífica a los desacuerdos que enfrentan

11.1 ¿Considera usted que la empresa resolvía de manera adecuada los conflictos?

11.2 ¿Conoció usted la existencia del comité de convivencia laboral y qué opinión le merece?

12. Estabilidad Laboral: Consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales

12.1 ¿considera usted que la organización les genera estabilidad laboral a sus empleados? Explique su respuesta.

13. Valoración: Reconocimiento de valores destacados

13.1 ¿Considera usted que la empresa reconoció los valores por aportes al clima laboral, mejoras de procesos, relaciones interpersonales o productividad a sus colaboradores? explique su respuesta.

14. Salario

14.1 ¿Cree usted que el salario que recibió fue justo a la retribución por su trabajo? Explique su respuesta.

14.2 ¿La empresa tenía otros salarios emocionales que le motivaron? Explique su respuesta.

14.3 ¿Su salario acorde a sus funciones y otras empresas era bajo frente al mercado laboral?

15. Formación Inducción:

15.1 ¿Cree usted que la inducción que se realizó a usted en la organización fue adecuada y oportuna para las funciones que desempeñó?

15.2 ¿Le dieron algún tipo de entrenamiento para mejorar sus condiciones laborales?

16. Imagen De La Organización

16.1 ¿Cómo percibió usted la imagen de su organización?

17. Conclusión

17.1 De los aspectos evaluados anteriormente cuáles creen que fueron los que más influyeron para su retiro de la organización?

Denos su opinión de esta actividad

Procedimiento

Para el proceso de esta investigación se realizó a partir de tres pasos

1 solicitud a la empresa

Se solicitó el permiso a la empresa farmacéutica de la ciudad de Medellín por medio de un documento formal que permita la investigación y brindar la información de los ex empleados que participan en este estudio, también teniendo en cuenta la confidencialidad de la información a partir del consentimiento informado, esto con el fin de llevar a cabo la aplicación del instrumento en la cual será de forma digital por la plataforma (Google cuestionario) y enviado por medio de WhatsApp el link de aplicación del formulario .

Los participantes de la investigación responderán de manera individual. También se explicará el objetivo del estudio, de igual forma podrán dejar comentarios adicionales y el uso confidencial de la información a partir del mismo medio.

2. Recopilación de resultados y organización de Excel

Se utilizó (Excel) para recopilar la información de cada uno de los participantes y dentro de esta herramienta se registró y se organizó la información que permitió dar respuesta a los objetivos específicos y general de la presente investigación.

3 interpretaciones de resultados

Dentro de los resultados se realizó un análisis de cada respuesta y se interpretó los factores laborales que incidieron en su retiro de la compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023.

Resultados

Los resultados fueron obtenidos a partir de las encuestas realizadas a ocho exempleados participantes del estudio de una compañía farmacéutica de la ciudad de Medellín entre los años 2020 a 2023.

A continuación, se presentarán los resultados de acuerdo con los siguientes factores laborales:

Claridad organizacional, la estructura organizacional, participación, instalaciones, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, estabilidad laboral, valoración, salario, formación inducción, imagen de la organización.

Para el análisis de cada uno de estos factores laborales, se formularon preguntas con respuestas abiertas.

1. Claridad organizacional:

Se logró identificar que la organización con respecto a la Claridad

En términos generales la empresa se ha preocupado por los procesos de divulgación de sus objetivos de calidad, misión, visión, políticas en áreas de formación técnica farmacéutica ya que al estar tan íntimamente ligadas a las inspecciones de las autoridades sanitaria INVIMA se dan claramente muchas capacitaciones al respecto de manera continua y eficiente, en otras dependencias no se da mucho énfasis como en contabilidad y comercial.

Se concluye de este aspecto la importancia de llevar un mismo nivel de divulgación de estos aspectos corporativos tan importantes a nivel de la estructura organizacional, y mantener planes de profundización y culturización en todos los niveles corporativos, esta mejora no sería un proceso difícil de implementar solo es intensificar estas mismas capacitaciones de manera más continua y con seguimientos desde el jefe de personal.

El proceso que sirve de guía al plan de comunicación podría dividirse en los siguientes apartados: producción de las ideas, elaboración de los mensajes, desarrollo de la estrategia por plazos y, por último, valoración de los resultados.

[...] Las empresas de comunicación masiva, de igual forma que las demás organizaciones del entorno, deben apropiar y asociar a su cultura, la RSE. Incluyendo las políticas, estrategias y acciones que estas prácticas requieren, y de igual manera, y tomando en cuenta su actividad como forma de divulgación a la comunidad, estas políticas, estrategias y acciones pueden resultar con una mayor efectividad, debido esto, por supuesto, a la masividad y el alcance de estas organizaciones. (Barragán et al., 2020, p. 189)

2. estructura organizacional

2.1. ¿Considera usted que la estructura organizacional era la adecuada y le permitía alcanzar los objetivos de su labor? Explique su respuesta.

Se evidencia de manera repetida los comentarios que: se percibió una estructura organizacional definida y estructurada con jerarquías definidas, se cuenta que las gerencias, jefes, coordinadores, operarios y auxiliares de manera clara según las áreas de dependencia.

Con respecto a las jerarquías se evidencia en las personas encuestadas que se cruzaban algunas decisiones poniendo dificultad a quién prestar atención o a quien dar prioridad lo que dificulta la autoridad y toma de decisiones o conocimiento de a quién dirigirse ante una situación importante.

Destacamos este comentario en pro de la mejora se evidencia que la necesita distribuir dependencias o dar mayor poder de decisión solo a alguno de los gerentes que recoja el concepto de sus socios y de equilibrio de poderes dentro de la organización, muchas decisiones recaen en la gerencia técnica por ser esta la que se encuentra de manera más activa y continua dentro de la organización.

Como menciona Arano et al. (2016):

A diferencia de Taylor mencionan Terry y Franklin (1985:45) los esfuerzos de Fayol se referían a la “Administración Clásica”, el foco era la empresa como un todo, no solo un segmento de ella. Fue un pionero del concepto de considerar que la Administración estaba compuesta de funciones y su trabajo proporcionó un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse a la Administración. Dentro de sus aportaciones están:

1. Áreas funcionales.
2. Universalidad de la Administración.

3. Los 14 principios (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo).

4. Modelo del proceso administrativo. (p. 10)

Se evidencia una estructura organizacional por mejorar en el aspecto de jerarquía, unidad de mando y autoridad estableciendo esto desde las directivas y gerencias que además son los socios de la empresa, donde se deje gobernar a el líder elegido por ellos y se respeten sus directrices, pero manteniendo el control de la gobernabilidad corporativa.

3. Participación

3.1. ¿Qué tanto la empresa le permitió participar en la toma de decisiones referentes a su labor explique sus respuestas?

La opinión recogida de los exempleados es que hay apertura para la participación en los diferentes comités y reuniones, Pero todavía hay mucha micro administración. Las áreas pueden y deberían autogestionarse en la mayoría de los aspectos se nota mucha injerencia desde los directivos, que, aunque pueden desconocer la dinámica diaria de las áreas, solo permiten la aplicación de sus propuestas, esta opinión deja clara que se puede encontrar propuestas desde los trabajadores si somos abiertos a escucharlos y al diálogo.

Como se cita por Rodríguez (2016):

- La empresa debe crear programas de sugerencias en el que se evalúe las propuestas dadas por los empleados, se analicen y se acepte las más adecuadas y también se recompense al empleado que emitió dicha propuesta.
- La organización debe promover el desarrollo potencial creativo del personal, la capacidad de planeamiento en el trabajo y la habilidad que tiene cada trabajador para

dirigir y poder analizar y accionar trabajos en grupo y fomentar de esta manera la autonomía laboral. (p. 15)

4. Instalaciones:

Infraestructura espacios físicos y de seguridad

4.1. ¿Cuál es su opinión frente a las instalaciones de la empresa y en especial de su lugar de trabajo?, explique su respuesta?

Las personas encuestadas tienen consenso en que las instalaciones eran adecuadas para desarrollar las actividades, sin embargo, se percibe por parte de ellos que se podría mejorar la frecuencia del mantenimiento para evitar situaciones de riesgo. Y mejorar el aseo general, mejorar el tema de ventilación o aire acondicionado, dado que en el lugar hace mucho calor y esto afecta mucho el rendimiento laboral por el agotamiento físico que esto causa.

Este aspecto se fundamenta en revisiones bibliográficas como lo destaca De la Cruz (2024):

La problemática del estrés por calor elevado reduce la capacidad de trabajo físico y el desempeño motor-cognitivo, con consecuencias para la productividad, aumentando la inseguridad en cuanto a problemas de salud ocupacional. Asimismo, los trabajadores se exponen a sucesos de calor intenso y cerca del tercio poseen secuelas negativas para la salud. (p. 9)

El estrés térmico corresponde a la carga neta de calor a la que los trabajadores están expuestos y que resulta de la contribución combinada de las condiciones ambientales del lugar donde trabajan, la actividad física que realizan y las características de la ropa que llevan. (Monroy y Luna, 2011, p. 1)

5. Trabajo En Equipo: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de un meta común subordinado los intereses personales a los objetivos del equipo.

5.1 ¿De qué modo el trabajo en equipo le aportó positiva o negativamente en el desarrollo de sus funciones cuando estaba en la empresa? Explique su respuesta

Los encuestados aportan que fue positivo el trabajo en equipo dentro de la organización, les enseñó a liderar un equipo que desarrollara sus actividades en armonía y cumpliendo los objetivos establecidos. Aprendiendo y algunos líderes teníamos presente trabajar en equipo, se sintió más positivamente a equilibrar las cargas entre los integrantes del equipo para que todos pudieran desarrollar sus actividades de la mejor manera, y ante situaciones críticas como visitas de auditoría del INVIMA, se notó también áreas débiles que requieren de más apoyo y conformación de equipos de trabajo y seguimiento a tareas para dejar bien equilibradas las cargas.

5.2 ¿En la organización considera usted que hay trabajo en equipo? Explique su respuesta.

La percepción de este factor de trabajo en equipo es positiva se ve más destacado en algunas áreas de la compañía como es control de calidad, Producción, compras, Comerciales, en tiempos de crisis se destaca el apoyo y acompañamiento. Se resaltan comentarios como las áreas pueden integrarse y apoyar de mejor manera. Se debe incentivar aún más este valor, y creo que este es uno de los puntos a mejorar. El trabajo en equipo se daba de manera espontánea, pero no sentí que se incentivaran esas integraciones desde el liderazgo.

6. Liderazgo: Conjunto de habilidades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado

Jefe: La persona que está a cargo del trabajo que se desarrolla.

6.1 ¿Cómo considera usted que fue el liderazgo de su jefe inmediato? explique su respuesta

Con respecto a el jefe la opinión recogida de los encuestados es un que el jefe tiene gran valor como persona y calidad humana, conocedor del tema, inteligente y apoya para cumplir las labores además aparte de jefe siempre fue un compañero con quién se podía hablar, }

En general, el liderazgo es cercano, abierto. Pero es importante también señalar que todavía se cuenta con un estilo muy autocrático de liderazgo, donde al final, las decisiones y responsabilidad recaen sobre la dirección técnica. En este sentido, falta confianza y una relación laboral adecuada con todos los colaboradores. Ciertos comentarios al personal no son dados de manera adecuada (aún sin ser bien intencionados) y pueden abordar el acoso, el bullying y el menosprecio profesional.

Pero permitía a una persona que NO hiciera su labor lo que hacía que a otras nos tocará realizar esas funciones , se debe de mejora en la formaciones a los líderes en apoyo a su labor y preparación como guidores de personas y cultivar habilidades blandas que empoderen a los líderes a mejorar día a día de la mano de su personal , se debe de identificar la situación en conflicto de las personas de los equipos y poder de esta manera ayudarlos a mejorar en sus labor dentro en la organización.

6.2 ¿Su jefe fue un motivo de retiro de la organización y por qué?

En esta respuesta en 6 de los 8 encuestados no fue el jefe la causa de retiro de la organización , pero uno de ellos sitio que no se le permitió desarrollar sus capacidades y la otra persona se sintió acosada por parte de su jefe inmediato y no sintió que se hiciera nada al respecto durante su periodo de trabajo, e incluso prefirió retirarse que hablar o denunciar la situación, también se deja evidenciar que se era permisivos los jefes con algunas personas a las cuales se les debía de hacer su labor de manera que se sentían agotadas por hacer labores dobles.

Es un motivo de desmotivación laboral este aspecto de manera importante el permitir que personal no competente lleve a cabo algunas funciones ya que las personas que le están ayudando se sienten agotadas y desmotivadas al percibir ese tipo de permisibilidad y no evaluación de desempeño de manera oportuna y efectiva.

También se hace necesario en las escuelas de líderes mantener estrategias de solución de conflictos de la mano de profesionales adecuados para llevar a cabo este proceso ese momento del clima organizacional en general no tenía esa persona en su función.

A nivel de los directivos la percepción con ellos es muy humanos pero que deben mejorarse en el tacto con el personal, olvida que son personas y como tal debe de tratarlos con respeto, se citan ocasiones donde se tuvieron actitudes que distan de un liderazgo inspirador,

En los comentarios el respeto se convertía incluso en situaciones de temor y preferían evadir el contacto con algún directivo por las reacciones que esto pudiera desencadenar.

El aspecto más destacado es que conocemos muy bien nuestro rol técnico, pero se debe de mejorar en el trato y relaciones interpersonales y saber que se está representando a un directivo de una gran empresa.

Muy bueno, me enseñó muchas cosas y me ayudó a fortalecerme como persona y profesional, destacó que es muy inteligente y le gusta empaparse de todo. Como oportunidad de mejorar en algunas ocasiones el trato hacia las personas, pero de resto todo excelente, tengo mucho que agradecerle. (comunicación personal, 2024)

7. Toma de decisiones:

Acuerdo producido por consentimiento entre todos los miembros de un grupo o entre varios grupos.

7.1. ¿Cómo considera usted que se tomaban las decisiones en la empresa? Explique su respuesta.

La toma de decisiones es un aspecto que se evidencia no se daba de manera concertada entre los socios y/o directivos de la organización es así que varias personas de la encuestadas manifiestan que se daban mala comunicación entre ellos , además de cambios de decisiones e improvisaciones en aspectos sobre todo en temas administrativos , contractuales y de manejo de personal o de estrategias comerciales , ya que se nota que la comunicación con el socio capitalista quien toma las decisiones de presupuesto y su respectiva aprobación, sin tener el contexto de las posiciones respectivas de los otros directivos , además la persona encargada de los pagos ha sido relevante en la liberación de presupuestos y proyectos limitando la autonomía de las gerencias técnicas y comerciales también representadas por los otros dos directivos, el manejo de la autoridad corporativa se debe reestructurar y aclarar el rol que cada uno de ellos juega en la organización ya que esto afecta el ambiente laboral entre ellos y entre los colaboradores

Citamos las inquietudes dadas por ellos en las encuestas:

“Muy complicadas, pues no hay una buena comunicación entre los socios o gerencias” (comunicación personal, 2024) corroborando la falta de coherencia y comunicación además de generar un ambiente laboral de incertidumbre a pesar de tener reglamentos y canales de comunicación es inevitable esta percepción.

Otro aporte es: “Mal, dado que cambiaban de opinión constantemente y tenían una pésima comunicación entre los directivos” (comunicación personal, 2024).

Además, citamos esta:

Como lo mencioné anteriormente, la mayoría de las decisiones pasan por el filtro de la dirección técnica. Es claro el rol que esta área tiene en la compañía, pero creo que muchas de las medidas internas de cada área pueden ser respetadas y extrapoladas a las demás áreas. Hay muchas ideas y decisiones que están en las áreas que podrían beneficiar a la compañía si se les da la confianza y los recursos para esto. (comunicación personal, 2024)

Este aporte es muy valioso y manifiesta la necesidad de comunicación que surge de los colaboradores y su deseo de ser escuchados.

7.2 ¿Considera usted quien la toma de decisiones fue autoritaria, negociada etc.?

Explique su respuesta.

La mayoría de las personas encuestadas creen que se dieron decisiones de manera autoritaria desde las directivas de la organización y en algunos de ellos se expone lo siguiente: “No se tenía en cuenta las observaciones y evidencias presentadas” (comunicación personal, 2024).

Se toma esta observación de mucho peso “la comunicación no era asertiva entre ellos, aunque en muchos casos fue autoritaria” (comunicación personal, 2024).

El tema de comunicación asertiva desde la directiva debe de ser una prioridad corporativa y tener mecanismos de mejora oportuna.

Como lo plantea Martínez et al. (2023), La falta de comunicación asertiva en las organizaciones, entre los jefes director y subordinado provoca la insatisfacción laboral, la baja autoestima de los empleados, que al final se ve reflejada en la baja productividad. El clima organizacional es rígido, la información empieza a perder el objetivo principal, las relaciones

entre las personas son probablemente conflictivas, que al paso del tiempo se vuelve dañino tanto para la organización como para las personas.

Llevar a cabo un plan estratégico para una buena comunicación asertiva requiere de la colaboración del jefe y los empleados; es decir, del trabajo en equipo, solo así se logran las metas, esto hace que los colaboradores adopten un sentido de pertenencia y sean conscientes que sin ellos no se logra los objetivos trazados.

8. Desarrollo Personal

8.1 ¿Qué tanto la organización estimula su formación personal y profesional?

Los encuestados reconocen a la organización como una gran escuela de aprendizaje y formación, sienten que se les dio confianza y credibilidad para lograr las metas de su labor en aspectos técnicos de los quehaceres de la organización en su sector farmacéutica la formación es alta y de mucho entrenamiento y evaluación de desempeños.

Uno de los encuestados deja su posición en estos términos “Demasiado, fue para mí un proceso formativo para mí en aspectos personales y profesionales, puesto que me estaban formando” (comunicación personal, 2024).

Otro encuestado cita esto: “la organización permitió que me formará en mi cargo aun sin tener ningún conocimiento sobre este, la confianza que depositaron en mí y el apoyo que me brindaron me permitieron crecer y obtener reconocimiento en la industria” (comunicación personal, 2024).

8.2 ¿Qué logros obtuvo usted por el apoyo de la empresa durante su periodo laboral en ella?

Las personas ven el apoyo en tiempo para estudiar y en los aspectos de oportunidad para su crecimiento de la mano de la formación y acompañamiento por parte de padrinos que se le

entrenaban y acompañaron durante su proceso de formación y con ello lograron adquirir experiencia.

9 elementos De Trabajo: Recursos y elementos para la realización del trabajo de manera segura y eficiente.

9.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utilizaba diariamente al realizar sus labores, le permitieron trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

Explique su respuesta

Se recopila una posición de que los recurso y ayudas fueron adecuadas y se les garantiza para el rol de cada área dentro de la organización,

Retomamos estas opiniones para soportar esta apreciación.

“Siempre estaban pensando en el bienestar de los empleados tanto laboral como personal” (comunicación personal, 2024).

En otro encuestado manifiesta: “En general sí. El área es pequeña, no es tan cómoda, pero se contaba con lo necesario para hacer el trabajo y buscar maneras eficientes de hacer las cosas” (comunicación personal, 2024).

Se retoma de este “Los elementos que se tenían eran adecuados para el correcto desarrollo de las labores, se podría mejorar en darle mantenimiento más seguido para evitar daños o accidentes” (comunicación personal, 2024).

10. Relaciones Interpersonales: Se refiere a un vínculo que existe entre dos o más personas basado en sentimientos, emociones, intereses, actividades sociales, entre otros.

10.1 ¿Cómo califica las relaciones interpersonales que se dieron en la organización durante su labor?

Se evidencia en las respuestas excelentes relaciones entre los actores de la organización y entendiendo los aspectos de dificultad como parte de la cotidianidad de las iteraciones del ser, es un aspecto que en general se ve como un aspecto muy positivo de manera organizacional.

Citaremos estas posiciones de la persona 8 dice: “La relación con los compañeros y jefes fueron siempre respetuosas y cálidas, fueron muchos años compartiendo momentos y creciendo juntos, siempre estarán en mi corazón” (comunicación personal, 2024).

Dejando saber su posición de respeto y cordialidad además de su afecto a la organización.

El encuestado 6 nos aporta al respecto: “Excelente, mi forma de ser me ayudó mucho a relacionarme y tener muy buenas relaciones con mis superiores y compañeros de trabajo” (comunicación personal, 2024).

En esta persona se evidencia que las relaciones interpersonales se construyen desde uno mismo, su propio aporte a la construcción de relaciones de cordialidad es vital para un buen ambiente laboral.

El sujeto 3 nos cita:

Bien, algunos inconvenientes, pero creo que hace parte de la vida y la empresa dando pie a el entendimiento de las dificultades que se pueden presentar en una empresa dinámica y llena de situaciones cotidianas dando pie a que se solucionaban y eran normales.

(comunicación personal, 2024)

11. Solución De Conflictos: Es la manera como dos o más individuos, u organizaciones encuentran una solución pacífica a los desacuerdos que enfrentan

11.1 ¿Considera usted que la empresa resolvía de manera adecuada los conflictos?

Se reconoce que es una labor de gestión humana, pero no se evidencia la confianza en las personas que la formaban los comités de convivencia y el manejo de los conflictos no se llevaban

de manera eficiente y oportuna, se dejaron tomar mucha fuerza a los conflictos y situaciones sin tomar las medidas preventivas oportunas.

El encuestado 4 deja una posición muy clara y de mucha reflexión al respecto:

No. Creo que aún es necesario crear mayor confianza. Todas las personas que tuvieron algún conflicto significativo ya no están en la organización. Ese no es un buen indicador.

Las personas pierden la confianza en las áreas encargadas, y esas áreas tal vez no tengan la influencia y autoridad suficiente para imponer medidas correctivas y preventivas.

Muchas de las decisiones y propuestas venían desde el área de Gestión Humana, pero influenciadas o propuestas por los directivos. Esto no hace las ideas algo malo, en general eran propuestas buenas. Pero sí deja ver una muy pobre separación de "poderes".

(comunicación personal, 2024)

En conclusión, se destacó que la gran mayoría de la población considero que no hay conflictos entre compañeros se deja notar algunas posiciones al respecto que si tienen una posición donde manifiestan el manejo inadecuado a los conflictos y que se puede mejorar ya sea por falta de conocimiento de los jefes de recursos humanos ,dificultad de comunicación , confianza, separación de poderes , abordaje oportuno y seguimiento a este tipo de situaciones esto debido a la falta de apoyo, la división de tareas y la confianza entre los empleados, y los círculos de confianza o de poder que se establecen entre empleados y jefes .

11.2 ¿Conoció usted la existencia del comité de convivencia laboral y qué opinión le merece?

Todos reconocen el comité de convivencia laboral, en su rol dentro de la empresa, pero no se sienten en verdad muy representados, y satisfechos con su rol

El aporte del encuestado 4 cita: “Si, pues considero que debe ser un comité muy imparcial, y se veía que se preocupaban más por compañeras de su mismo grupo o área” (comunicación personal, 2024). es una posición destacada y a tomar en cuenta para los planes de intervención futura.

Esto deja notar también el círculo de influencia donde se queda el sinsabor de los métodos de elección de este comité, el cual debe de ser transparente a los ojos de todos los trabajadores y no elegidos de manera a escondida y secreta.

El encuestado 5 nos deja este valioso aporte: “Si, en su momento fui parte de él y tratamos de hacer lo mejor tanto para las personas como para la empresa, me parece que es una buena herramienta para darle bienestar a los colaboradores” (comunicación personal, 2024).

Destacamos la intención de representar a los trabajadores y de velar por sus intereses y sano ambiente y de manejo apropiado de los conflictos, entendiéndose que debe de existir el respeto por los poderes de la organización y sus valores corporativos.

12. Estabilidad Laboral: Consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales

12.1 ¿considera usted que la organización les genera estabilidad laboral a sus empleados? Explique su respuesta.

Las apreciaciones reconocen en la organización la estabilidad laboral que brinda a sus colaboradores, destacando su responsabilidad y cumplimiento de obligaciones legales además de los salarios emocionales que motivan y hacen crear vínculos fuertes con la empresa y sus directivos aprendiendo a llevar sus formas de dirigir.

El encuestado 4 nos cita:

Creo que en general, se esfuerza por hacerlo. A nivel contractual y con sus salarios emocionales hace un buen trabajo. Creo que es necesario priorizar el ambiente laboral como parte de esa estabilidad. Un salario no es el único indicador para esto.

(comunicación personal, 2024)

Del encuestado 8 nos interesó su apreciación:

En una empresa que ofrece mucha estabilidad, ya que tuve conocimiento de algunos casos donde los errores cometidos por los empleados eran causa de despido, pero la empresa le permitía al empleado corregir su error y mejorar y así conservar su empleo.

En mi opinión personal no sola la empresa es la que brinda la estabilidad laboral, uno como empleado también tiene la posibilidad de generar es estabilidad llevando a cabalidad las labores asignadas. (comunicación personal, 2024)

Deja notar que se logra dar oportunidad a el aprendizaje, además de notar que se tienen varios empleados que se han retirado de la organización y fueron reintegrados nuevamente, como es el caso de varios jefes como el de personal, compras y operarios entre otros.

13. Valoración: reconocimiento de valores destacados

13.1 ¿considera usted que la empresa reconoció los valores por aportes a le clima laboral, mejoras de procesos, relaciones interpersonales o productividad a sus colaboradores?

explique su respuesta

Se destaca de manera generalizada que si se dan reconocimientos a las personas

El encuestado 3 nos da un aporte valioso: “Si, siempre buscaban la forma de reconocer a cada empleado su labor y sus valores dentro de la compañía” (comunicación personal, 2024).

En el encuestado 4: “Sí. Pero no de todos. A veces el reconocimiento era para los cercanos a la dirección. Hubo personas que manifestaron molestias e inconformidades, pero aun así aportan mejoras a los procesos y no se les reconoció” (comunicación personal, 2024). Reconoce este factor positivo pero su apreciación es que se daba de manera selectiva a las personas cercanas a la dirección, es un aspecto a trabajar proponer herramientas que den más claridad en la selección y escogencia de estos mismos, y buscar la participación de todos para destacarlos.

La posición de la encuestada 2:

No, Fui de las pocas empleadas que no tuvo nunca un inconveniente con mis directivos, mi trabajo fue al 100% por que me preocupé por sanear y dar resultados a la gestión de cartera y la respuesta fue cambiarme de área porque no me necesitaban. (comunicación personal, 2024)

Se deja un “sinsabor” de esta reubicación laboral en un área de la organización bastante conflictiva y de rotación de personal que requirió un abordaje de urgencia por el manejo de la jefe o líder del proceso.

14. Salario

14.1 ¿Cree usted que el salario que recibió fue justo a la retribución por su trabajo?

Explique su respuesta.

Se percibe de manera generalizada que los exempleados perciben los salarios de la organización bajos acorde al sector industrial, a las labores y a la imagen corporativa que refleja por tener productos de óptima calidad y desempeño.

El encuestado 7 del área contable nos enuncia: “No, tienen salarios demasiado bajos respecto a la competencia y el mercado; y para el alto grado de responsabilidad y disponibilidad que uno debe tener para la empresa no es acorde” (comunicación personal, 2024).

El encuestado 8:

Inicialmente si era justo, pero cuando una.ve que la empresa crece obviamente una también quiere crecer y lograr alcanzar sus metas y esto implica que se desee tener una mejor retribución salarial” de la mano de si fue motivo de retiro es claro para el encuestado. (comunicación personal, 2024)

14.2 ¿La empresa tenía otros salarios emocionales que le motivaron? Explique su respuesta. Si son reconocidos y destacados los salarios emocionales y de gran aprecio en la población en general de la organización.

El encuestado 6 nos recoge la generalidad así: “Sí. El salario emocional de la empresa es muy bueno. Son amplios en ese aspecto” (comunicación personal, 2024).

14.3 ¿Su salario acorde a sus funciones y otras empresas era bajo frente al mercado laboral? De manera unánime los encuestados consideran que los salarios son bajos acordes a las funciones y el mercado y la calidad de los productos dejan ver alta calidad altos precios, pero no se reflejan en la conformidad salarial de sus colaboradores.

1 5. Formación Inducción:

15.1 ¿Cree usted que la inducción que se le realizó a usted en la organización fue adecuada y oportuna para las funciones que desempeñó?

El personal manifestó que se le dio capacitación en el inicio de sus labores y responsabilidades, pero se evidencia alguna sugerencia de parte de estos.

El encuestado 8 no retroalimenta: “Si, estuve en constante aprendizaje, ya que me daban constantemente capacitaciones que permitían desempeñar bien mis funciones” (comunicación personal, 2024).

Esta deja saber un apoyo con las capacitaciones, por la misma departamentalización que es auditada por el Invima, estos siempre sentirán que la capacitación es adecuada, pero las dependencias como contabilidad y gestión humana dejan ver que no lo ven tan apropiado.

El caso del encuestado 4: “No. Necesita mejorar, porque muchas cosas se aprendieron mucho tiempo después. Pero es entendible, debido al volumen de trabajo y el poco personal dedicado a este” (comunicación personal, 2024).

15.2 ¿Le dieron algún tipo de entrenamiento para mejorar sus condiciones laborales?
Frente al mercado laboral, considero que su salario fue bajo

Esta pregunta reafirma la brecha existente entre departamentos unos muy bien capacitados entrenados y otra dependencia con falencias en formación

Encuestado 7; área contable: “No me dieron entrenamiento, mi salario si fue bajo” (comunicación personal, 2024).

16. Imagen De La Organización

16.1 ¿Cómo percibió usted la imagen de su organización?

Se reconoce la buena imagen de la organización

Como cita el encuestado 8: Es una empresa que brinda soluciones a pacientes con necesidades específicas

17. Conclusión

17.1 De los aspectos evaluados anteriormente cuáles creen que fueron los que más influyeron para su retiro de la organización?

Tabla 4

Principales factores que motivaron el retiro de la organización

Encuestado	Área	Salario	Liderazgo jefes y directivos	Ambiente laboral	Funciones no asignadas
1	Diseño	me ofrecieron otro cargo donde ganaba más dinero en otra empresa			
2	Contabilidad	el bajo salario,	trato poco digno de algunos de los directivos	El ambiente Laboral,	
3	Recursos humanos				El trabajo que me daban de SST y siempre ella tenía la razón
4	Calidad		El modo de liderazgo de la organización.		
5	Calidad	Aunque la decisión fue personal, puedo decir que el salario hubiese sido uno de los motivos de retiro			
6	Recursos humanos	El crecimiento laboral y económico			
7	Contabilidad		el ambiente laboral de las demás áreas		
8	Comercial	El único que influyó en mi retiro fue el aspecto salarial			
Resumen		5	3	1	1

El salario es uno de los más representativos sobre todo a nivel de personal con formación técnica universitaria.

Tabla 5*Caracterización salarial de los participantes de los participantes*

Área	Nivel académico	Profesional /técnica	Cargo	Nivel Salarial	Posición en el mercado salarial
Recurso Humanos	Profesional	Administrador de empresas	Coordinador administrativo	Mayor a 1 smmlv y menor 2 smmlv	Límite bajo del mercado
Recurso Humanos	Técnico	Nomina Sena	Coordinador administrativo	Mayor a 1 smmlv y menor 2 smmlv	Límite bajo del mercado
Comercial	Profesional	Diseñadora gráfica	Diseñadora	Mayor a 2 smmlv y menor 3 smmlv	Límite bajo del mercado
Control de Calidad	Profesional	Químico farmacéutico udea	Jefe control calidad	Mayor a 3 smmlv y menor 4 smlv	Límite bajo del mercado
Contabilidad	Técnico	Auxiliar contable	Auxiliar de cartera	Mayor a 1 smmlv y menor 2 smmlv	Límite bajo del mercado

El modo de direccionamiento y liderazgo percibidos es otro motivo que se pone de manifiesto con unas de las principales causas de retiro.

El trabajo desproporcionado asumiendo roles o labores para las cuáles no fue contratado es otra situación que se ve como motivo de retiro.

17. Denos su opinión de esta actividad

Los encuestados respondieron a sí:

El encuestado 3: “Muy interesante, se debe tener muy en cuenta para mejoras, no basta con hacer el sondeo sino entrar a trabajar en los puntos críticos de la organización” (comunicación personal, 2024).

Esta persona espera que sus aportes sirvan para identificar esos aspectos críticos y se trabajen en esas mejoras

El encuestado 4: “Espero que dé resultados concretos y evidenciables en el tiempo” (comunicación personal, 2024).

Esto nos invita a que esas medidas se muestren y se apliquen mejoras.

En este encuestado 5: “Me parece interesante si la sinceridad de las personas que la realicemos se toma como una mejora y no como crítica, quizás estando allí no había posibilidad de manifestar nuestra opinión sobre todo en aspectos de negociaciones” (comunicación personal, 2024).

Acá nos deja notar la importancia de que se hiciera de esta forma donde ya no hay vínculo con la organización pueden expresar de manera sincera sus opiniones y puntos de vista.

El encuestado 7 respondió: “Espero que sirva de algo para mejorar la estadía y el ambiente laboral del equipo contable que dejé, que sé que es el idóneo para alcanzar todas las metas propuestas” (comunicación personal, 2024).

En este encuestado el aspecto clave es el área de contabilidad y que sus aportes sirvan para que esas personas que ella dejó se afiancen en sus labores y roles.

Conclusiones

La presente investigación abordó los factores que un grupo de empleados de una empresa del sector farmacéutico identificaron como relevantes para su retiro voluntario de la organización de estudio, los cuales fueron desarrollados a partir de las siguientes categorías: claridad organizacional, la estructura organizacional, participación, instalaciones, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones

interpersonales, solución de conflictos, estabilidad laboral, valoración, salario, formación inducción, imagen de la organización.

Los factores más relevantes evidenciados fueron estos tres aspectos claves que dejan dar esta conclusión en el grupo de estudio para su retiro voluntario de la organización y confiando en la sinceridad de las respuestas dada y gracias como bien enuncian los encuestados: “ya no tienen vínculo con la empresa pueden tener una opinión abierta y sincera al respecto.

además de que muchos de ellas ya están en actividad laboral en otras condiciones que les permiten comparar y ser claros en sus respuestas, al tener un parámetro de comparación real y actual, otro aspecto clave es que muchos de estas personas empezaron en la organización siendo técnicos o tecnólogos y durante su periodo en la organización lograron terminar sus estudios a nivel profesional cito en caso de un colaborador de Gestión humana quien era técnicos del Sena de nómina y acá logró terminar sus estudios en administración de empresas, y al obtener su título profesional, buscar mejores oportunidades laborales y económicas. También en el área de control de calidad se ha contratado profesionales recién egresados porque son más económicos en el mercado laboral, con mucho entusiasmo y deseos de aprender, pero una vez obtienen un año de experiencia requisito que pide el mercado y gracias a la imagen que de la organización y de sus productos en el mercado, ya se postulan a cargos donde son ya competitivos y los salarios son más acordes al mercado laboral de estas profesiones.

el resultado de 5 exempleados (62.5 %) de 8 que destacaron este factor como desencadenante de retiro de la organización, es concluyente que la organización debe de mejorar en este aspecto desde que sus posibilidades económicas se lo permitan, el esfuerzo que logre mejorar en este aspecto será un diferencial ya que aunque a nivel de salarios mínimos la organización no paga el mínimo legal vigente en la Organización como mínimo \$1.366.000

(5%) vs salario mínimo legal vigente : \$1.300.000 en el año 2023, pero en áreas técnicas y profesionales se tiene una escala salarial que es de las más bajas del mercado como se muestra en la tabla 3.

Los salarios, y estatus frente al mercado laboral, también se evidencia que fueron detonantes por no contar con un personal idóneo en el manejo de personal, no se tenían perfiles de cargos bien estructurados donde se evidencia que el perfil no estaba bien definido para el jefe de personal, al ser una empresa relativamente joven donde no se estructuró bien este cargo desde el principio y se empezó a manejar por personal técnico solo se enfocan las actividades a aspectos de nómina afiliaciones dejando de lado el ambiente laboral , programas de bienestar laboral y encuestas que logran recoger el clima organizacional

Se hace un llamado a hacer planes de intervención en este sentido:

1. Evaluación del clima organizacional con el personal actual con la misma encuesta aplicando los tiempos verbales y manteniendo la respectiva confidencialidad
2. Hacer programas de retiro responsable con esta encuesta en el momento de terminación de contrato evaluar si aplica en caso de despidos o solo a retiros voluntarios y poder hacer seguimiento a estos motivos con una evaluación final de desempeño entre las partes involucradas de acá se darán conclusiones con cada jefe inmediato desde recursos humanos hasta las gerencias y directivos.
3. Tener una persona profesional en el cargo de jefe de Gestión Humana que implemente un programa estructurado de ambiente laboral, contrataciones, perfiles de cargo, desempeño, capacitaciones, planes de mejoramiento e integración de procesos y comunicación entre otros aspectos de la psicología organizacional y con la independencia para llevar a cabo los deberes de este departamento.

4. Divulgar los resultados de esta investigación a los directivos para que se tomen las medidas respectivas, planes de acción y se den los recursos apropiados

Respecto a las características de liderazgo se puede plantear en términos generales que es uno de los factores laborales que también tuvo un peso relevante en el motivo de retiro de los exempleados, por aspectos de manejo de la comunicación asertiva, no empoderar y respetar las opiniones de los jefes, la gobernabilidad se debe de establecer claramente siguiendo los organigramas y aprendiendo a respetar los canales de comunicación y directrices que desde cada departamento, las intervenciones por departamentos es vital para tranquilizar al personal actual, dejando ver si estas medidas que se han implementado están dando frutos positivos.

Se propone hacer escuela con los líderes de comunicación asertiva donde ellos puedan dirigir a su personal a cargo con respeto, ya que se evidencia que las jefaturas llevadas por profesionales de una área u otra diferentes a recursos humanos, están en cabeza de personas profesionales muy destacadas en sus carreras, con mucha experiencia, pero que en el manejo de personal apenas empiezan a abordar el tema y a sentir la dificultad para coordinar y motivar a las personas a cargo, contamos con profesionales brillantes, pero no son buenos líderes en el manejo y tacto responsable con la gente.

En el tema de los directivos se debe de llegar a ellos con el tacto para que vean en estas oportunidades de mejor una verdadera opción para que su empresa llegue a una cultura organizacional de personal adherido y con ciudadanía organizacional, de valores y principios corporativos, los canales de comunicación de los directivos deben de ser concertados entre ellos, y ser el reflejo de líderes que den tranquilidad y seguridad a su personal.

Referencias

- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa, 1*, 9-14. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>
- Argente, E. (2012). *El gobierno corporativo en empresas hispano-marroquíes*. Universidad de Granada.
- Astorga, C., Beas, P., Carmona, J., & Hoffa, A. (2003). *Gobierno corporativo como instrumento de creación de valor [Tesis de pregrado]*. Universidad de Chile.
- Barragán, C., García, J., Meza, V., Mercado, M., & Olarte, L. (2020). Responsabilidad social empresarial en medios impresos en los departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia). *Económicas CUC, 41*(1), 187-202.
<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.3>
- Buitrago, L., Marín, J., Medina, A., & Pizarro, P. (2018). *Principales herramientas propuestas en Colombia y América Latina para la medición de clima laboral reportadas en la literatura [Proyecto de grado]*. Universidad CES.
- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 6*(1-2), 1-10. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*(3), 294-311.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Chinchilla, N. (1991). *Compromiso organizativo y rotación: status questions*. IESE Business School.

- De la Cruz, P. (2024). *Relación del estrés térmico por calor y el clima laboral en los trabajadores del área de cocido de la Empresa Industrial Pesquera Santa Mónica Paita, 2023 [Tesis de maestría]*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). *Cuentas trimestrales - Colombia. Producto Interno Bruto (PIB) primer trimestre de 2016*. DANE.
- Echavarría, K. (2022). *Caracterización de los principales factores que influyen en la deserción laboral del personal asistencial de una de las clínicas del Municipio de Itagüí, Antioquia [Tesis doctoral]*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- El País. (2023). *El listado de las carreras con mejores salarios en Colombia*.
<https://www.elpais.com.co/economia/el-listado-de-las-carreras-con-mejores-salarios-en-colombia-0411.html>
- Erazo, O., Díaz, Y., Martínez, L., & Beltrán, M. (2020). *Impacto de la rotación de personal asistencial en la E. S. E. San José de Leiva (Nariño) [Proyecto de especialización]*. Universidad Católica de Manizales.
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador [Tesis de pregrado]*. Universidad de Guayaquil.
- Ferro, J. (2021). El desempeño en los grupos. En D. Garzón, L. Fajardo, C. Gómez, J. Ferro, & I. Quintana, *Evaluación, diagnóstico e intervención en psicología organizacional: nivel grupo* (págs. 83-98). Universidad Católica de Colombia.
- García, K. (2021). *Análisis de caso: “análisis de la estructura organizativa de la empresa Pega Full” [Tesis de licenciatura]*. Universidad Politécnica Salesiana.

- González, D., Torres, D., Muñoz, J., & Ávila, L. (2021). *Análisis del índice elevado de rotación de personal en la organización Soluciones Omega S. A., en el municipio de Mosquera, Cundinamarca durante el año 2020 [Tesis de posgrado]*. Universitaria Agustiniiana.
- González, L., Guevara, N., Piña, X., & Ramírez, H. (2017). *Propuesta para disminuir la rotación del personal en la empresa EULEN Colombia S. A. a partir del análisis de las entrevistas de retiro [Tesis de pregrado]*. Universidad Piloto de Colombia.
- Hernández, R., & Durán, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22.
<https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, M. (2023). *Plan de mejoramiento para disminuir la incidencia en la alta rotación del personal de la empresa Esremcal S. A. S. [Trabajo de grado]*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Jaimés, A., Becerra, M., & Torres, L. (2018). *Rastreo bibliográfico de los factores asociados al motivo del retiro de personal en las organizaciones [Tesis de pregrado]*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Klotz, A., Bolino, M., & Ahmad, G. (2021). *El peligro oculto de las buenas acciones para el liderazgo*. MIT Sloan: <https://mitsloanreview.mx/liderazgo/el-peligro-oculto-de-las-buenas-acciones-para-el-liderazgo/>
- Kocelj, D., Serna, E., & Castillo, G. (2023). *El liderazgo empresarial, centrado en la empresa Expert Colombia S. A.: informe final [Trabajo de especialización]*. Universidad EAN.

- López, H. (2010). El mercado laboral colombiano: tendencias de largo plazo y sugerencias de política. *Borradores de Economía*(606), 1-2. <https://doi.org/10.32468/be.606>
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas [Tesis doctoral]*. Universidad de Valladolid.
- Martínez, A., Moreno, J., Pereira, F., Osorio, F., López, M., Schmutzler, J., . . . Orozco, J. (2023). *Actividad empresarial en Colombia 2022 - 2023: en camino hacia la reactivación*. Global Entrepreneurship Monitor.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. McGraw-Hill.
- Monroy, E., & Luna, P. (2011). *Estrés térmico y sobrecarga térmica: evaluación de los riesgos (I)*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Ojeda, N. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Clínica Santo Domingo, distrito Ayacucho, 2022 [Tesis de licenciatura]*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Peñuela, D., & Mora, N. (2022). *Recomendaciones de buenas prácticas para mejorar employee experience en compañías pymes en Colombia [Trabajo de grado]*. Fundación Universidad de América.
- Quevedo, N. (2020). *Factores de rotación de personal Cueros Vélez Regional Bogotá [Tesis de maestría]*. Universidad Externado de Colombia.
- Quintero, J., & Ordóñez, M. (2023). *Análisis del comportamiento de los factores asociados a la intención de la rotación en empleados de empresas manufactureras [Trabajo de grado]*. Unidades Tecnológicas de Santander.

- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores, 1*(25), 3-18.
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rodríguez, L., López, J., López, M., Paíno, S., Antuña, M., Bringas, C., & Rodríguez, F. (2016). Evolución de victimización, tolerancia y detección de la violencia de pareja entre mujeres jóvenes españolas. *Revista de Psicología Social, 31*, 137-156.
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02134748.2015.1101316>
- Rueda, C., & Giraldo, D. (2023). *Percepción respecto a los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de líderes del área de gestión humana de una empresa privada de la ciudad de Medellín, en tiempo de post-pandemia [Trabajo de especialización]*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Sánchez, A., & Toro, N. (2022). *Estrategias para reducir la rotación de personal en la empresa CSA a partir de información de los años 2020 y 2021 [Tesis doctotal]*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Santa, B., & Sandoval, J. (2019). *Medición del clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la IPS privada Clínica de Rehabilitación del Valle S. A. localizada en Tuluá - Valle [Tesis de pregrado]*. Universidad del Valle.
- Simon, H., & March, J. (1994). *Teoría de la organización*. Editorial Ariel.
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Universidad de Granada.
- Valencia, M., Quijano, R., & Arguelles, L. (2017). *Las organizaciones en América Latina y los nuevos entornos internacionales. ¿Qué alternativas construir para el desarrollo*

territorial y regional? Importancia del clima organizacional y su medición en una institución pública oftalmológica. Universidad Autónoma de Campeche.

Vanegas, L., Nieves, V., & González, A. (2021). *Propuesta de intervención de bienestar laboral en el personal de la empresa licorera de Caldas en el primer semestre de 2021 [Tesis doctoral].* Corporación Universitaria Minuto de Dios.