

**RELACIÓN ENTRE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA, CULTURA
ORGANIZACIONAL Y PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE DISTRIBUCIONES PEDIMAX S.A.S. SEDE
DOSQUEBRADAS**

LUISA ALEJANDRA CASTAÑO TREJOS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA**

2018

**RELACIÓN ENTRE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA, CULTURA
ORGANIZACIONAL Y PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE
CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE DISTRIBUCIONES PEDIMAX S.A.S. SEDE
DOSQUEBRADAS**

LUISA ALEJANDRA CASTAÑO TREJOS



**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

DIRIGIDO POR:

**ALEXANDRA JARAMILLO GUTIÉRREZ
MGR. EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA**

2018

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y colmarme de la sabiduría para lograr mis objetivos....

A mis padres, por su apoyo incondicional, por sus ejemplos de perseverancia y de hacer todo con amor; ellos fuente de motivación e inspiración...

A mis asesoras en este proceso, Lucia Ruiz Granada y Alexandra Jaramillo Gutiérrez, por el tiempo, la paciencia y dedicación brindada en la construcción del mismo...

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	3
2. Planteamiento del problema	4
2.1. Descripción.....	4
2.1.1. Causas	4
2.1.2. Afectados	4
2.1.3. Dinámica	5
2.1.4. Consecuencias.....	6
2.1.5. Delimitación.....	6
2.1.6. Viabilidad inicial.....	7
3. Formulación de la pregunta	7
4. Objetivos.....	7
4.1. Objetivo general	7
4.2. Objetivos específicos.....	7
5. Antecedentes.....	8
6. Justificación	12
7. Marco referencial.....	13
7.1. Marco legal.....	13
7.2. Marco teórico	16
7.2.1. Desarrollo organizacional	16
7.2.2. Gestión del Talento Humano	21
7.3. Marco Contextual.....	31
8. Diseño metodológico	37
8.1. Tipo de investigación	37
8.2. Unidades de análisis	40
8.3. Unidad de observación	40
8.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	40
8.5. Validación del instrumento	41
9. Análisis y presentación de los resultados	42
10. Conclusiones	54
11. Recomendaciones	57
12. Referencias.....	59

13.	Anexos	65
13.1.	Anexo 1: Entrevista (Gerente general)	65
13.2.	Anexo 2: Entrevista (directores del departamento de ventas, logística y administrativo)	68
13.3.	Anexo 3: Encuesta 1 (departamento ventas y logística).....	70
13.4.	Anexo 4: Encuesta 2 (departamento ventas y logística).....	73

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Marco referencial, elaboración propia.....	13
Ilustración 2: Partes de la estructura organizacional (Mintzberg, 2001, p.160).	18
Ilustración 3: Desempleo en Colombia, elaboración propia, basada en las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) 2017.	34
Ilustración 4: Desempleo en Risaralda, elaboración propia, basada en las estadísticas del DANE, 2017.....	35
Ilustración 5: adaptado de: Análisis competitivo in-house de los procesos de importación– exportación del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas (Muñoz & Franco).	42

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal Identificar la relación entre la Alineación Estratégica (AE), la Cultura Organizacional (CO) y los procesos de Gestión de Talento Humano (GTH) que aseguran la permanencia del personal contribuyendo al desarrollo de Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, con el fin de proponer a la compañía estrategias que permitan mejorar el desempeño organizacional relacionado a su talento humano. El método de investigación que se utilizó posee un diseño cualitativo, con fines de forma aplicada y alcance de tipo descriptivo, de carácter interdisciplinar, con una dimensión transversal y una naturaleza de orden mixto. En este estudio se analizan dos categorías, *desarrollo organizacional*, constituida por: la alineación estratégica, la cultura organizacional, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas competitivas de Porter y la eficiencia y eficacia; y *gestión del talento humano*, la cual toma en cuenta: la Administración de Recursos Humanos (ARH), la rotación de personal y las prácticas de gestión humana. Para ello, se toma como unidad de análisis la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas y como unidad de observación, al gerente Leonardo Fabio Loaiza Pulgarín, a los directores de cada área (logística, administrativa y de ventas) y al núcleo operativo de la compañía; para la recolección de los datos, se diseñaron dos entrevistas estructuradas, una aplicada al gerente de la organización y la otra a los directores de las respectivas áreas; así mismo, se diseñaron dos tipos de encuestas aplicadas al núcleo operativo de la compañía (vendedores y embajadores —las personas que distribuyen los pedidos—). Finalmente se encontró, que el departamento administrativo no posee la misma alineación estratégica que poseen las áreas de ventas y logística con respecto al objetivo organizacional; y, que el área que más presenta rotación de personal en la organización, es logística, especialmente en el cargo de auxiliar de entrega debido a las jornadas laborales extensas.

Palabras clave: desarrollo organizacional, alineación estratégica, cultura organizacional, gestión del talento humano, rotación del personal.

Abstract

The main objective of this research is to identify the relationship between Strategic Alignment (SA), Organizational Culture (CO) and Human Talent Management (HTM) processes that ensure the permanence of personnel contributing to the development of Distribuciones Pedimax S.A.S. Dosquebradas headquarters, with the purpose of proposing to the company strategies that allow to improve the organizational performance with respect to its human talent. The research method that was used has a qualitative design, with aims of applied form and scope of descriptive type, of interdisciplinary nature, with a transversal dimension and a mixed nature. In this study, we analyze two categories, organizational development, constituted by: strategic alignment, organizational culture, PESTEL analysis, Porter's five competitive forces and efficiency and effectiveness; and human talent management, which takes into account: the Human Resources Administration (RRHH), staff turnover and human management practices. For this, the company Distribuciones Pedimax S.A.S. Dosquebradas headquarters and, as an observation unit, the manager Leonardo Fabio Loaiza Pulgarín, the directors of each area (logistics, administrative and sales) and the operating core of the company; for the data collection, two structured interviews were designed, one applied to the manager of the organization and the other to the directors of the respective areas; Likewise, two types of surveys were designed applied to the operating core of the company (salespeople and ambassadors - the people who distribute the orders-). Finally, it was found that the administrative department does not have the same strategic alignment that the sales and logistics areas have with respect to the organizational objective; and, that the area with the most staff turnover in the organization is logistics, especially in the position of assistant delivery due to extended working hours.

Keywords: organizational development, strategic alignment, organizational culture, human talent management, staff rotation.

1. Introducción

Actualmente, las organizaciones en Colombia y el mundo entero, presentan índices de rotación de personal, ya sea en mayor o menor medida; este es un asunto cada vez más frecuente presentado por distintas causas, que en la mayoría de veces envuelve cuestiones relacionadas con el aspecto motivacional de la organización; conforme a lo expresado por Heróles (2007), es importante tener un control sobre el mismo, debido a que este acarrea costos en la empresa y disminución en las oportunidades de desarrollo para el personal (citado en Flores, Abreu y Badii, 2008, p.75); y no solamente perjudica los costos y el talento humano de la empresa, este también presenta implicaciones en la satisfacción de los clientes, por aspectos relacionados con el conocimiento de los compradores que se adquiere con el relacionamiento de colaboradores durante el tiempo de vinculación en la empresa.

Dicho proceso de rotación de personal, hace presencia en Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, específicamente en el cargo de auxiliar de entrega. Con el fin de brindar soluciones a la empresa que permitan alcanzar la mejora en el desempeño organizacional respecto a su talento humano, se inicia esta investigación, la cual posee como objetivo general identificar la relación entre la Alineación Estratégica (AE), la Cultura Organizacional (CO) y los procesos de Gestión de Talento Humano (GTH) que aseguran la permanencia del personal contribuyendo al desarrollo de la empresa.

Para el desarrollo de este estudio, inicialmente se procede a elaborar una revisión de la literatura más sobresaliente en temas de la rotación de personal, direccionamiento estratégico y prácticas de gestión de talento humano, para luego realizar el planteamiento del problema que da origen a la investigación; a continuación, se inicia la construcción de un marco referencial, donde se toman en cuenta aspectos legales, contextuales y teóricos que envuelven a la misma, como parte de esta teoría se presentan los conceptos relacionados con áreas del conocimiento de desarrollo organizacional y gestión del talento humano; seguidamente, se realiza el diseño metodológico de la investigación, y posterior a ello, se presenta el análisis de los datos recolectados por medio de los instrumentos elaborados, lo cual permite presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones dadas al final del documento.

2. Planteamiento del problema

2.1. Descripción

Actualmente, en la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, se presenta rotación de personal, específicamente en el cargo de auxiliar de entrega. Para dar desarrollo a esta investigación, se consideraron distintos conceptos relacionados con las siguientes categorías: en primera instancia se encuentra el *desarrollo organizacional* el cual posee una estrecha relación con el direccionamiento estratégico y en segundo lugar la *gestión del talento humano*; y así, determinar las posibles causas e implementar las estrategias que prevengan la rotación de personal; pues en la medida en que se controle este aspecto, las variables de rentabilidad y productividad tendrán menos repercusiones negativas, cumpliendo así de forma más efectiva los objetivos de la organización.

2.1.1. Causas

Según Flores et al. (2008), entre las causas más frecuentes que provocan fluctuación laboral en las organizaciones se encuentran las siguientes: cuando no se corresponde la relación entre el contenido del trabajo y los salarios, cuando el ambiente laboral no es el adecuado para que el empleado desempeñe sus funciones de forma eficiente, las relacionadas con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma, el sistema de pago no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos, las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección, así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que les brindan. Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte (pp. 68-69).

2.1.2. Afectados

En la actualidad, la rotación de personal en las organizaciones se ha convertido en un problema cada vez más frecuente causado por distintos motivos y dejando varios afectados. Chiavenato (2001), plantea que una tasa de rotación afecta los niveles de calidad en el producto o servicio y, por lo tanto, también el buen nombre la empresa y su poder de negociación en sus

relaciones comerciales con proveedores, clientes y comunidad en general (citado en Galindo, 2017, p.20).

2.1.3. Dinámica

El fenómeno de la rotación de personal, ha venido llamando la atención desde hace más de tres décadas; es así como lo expresó Zimmerman y Frank (2006), en su artículo llamado *antecedentes de la rotación voluntaria de personal*; en este mismo artículo enunciaron, que son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación. Uno de los primeros fue llevado a cabo por Mobley, enfocado en las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; un segundo modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino, donde toman en cuenta variables relacionadas y no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia (p.8).

Un tercer modelo propuesto por Price y Mueller, donde consideran a la rotación como un proceso fundamentado en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización); de acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción; finalmente, el modelo desarrollado por Mowday, Porter y Steers, dividido en 13 pasos; el modelo inicia con las características individuales, como lo son ocupación, educación, edad, antigüedad, responsabilidades familiares, etc., que determinan en parte, las expectativas del individuo sobre el trabajo y las alternativas de trabajo a las que puede acceder el individuo; estas expectativas, no solamente se dan por el nivel de educación o experiencia que posea el empleado, sino que también son influidas por la información disponible sobre la organización y el puesto al momento de la contratación y tiempo después; dependiendo del cumplimiento de las expectativas, las características y experiencias organizacionales y el nivel de desempeño, el individuo genera respuestas afectivas hacia el trabajo: el individuo experimentará insatisfacción si las expectativas no son cumplidas y satisfacción si son cumplidas; este modelo, explicará la relación entre las actitudes hacia el trabajo (respuestas afectivas) y la intención por permanecer o renunciar, por lo tanto, el modelo predice que un bajo nivel de satisfacción en el trabajo conlleva a la intención de permanencia, de la misma manera que lo hacen factores no laborales tales como las demandas familiares; sin

embargo, una actitud negativa no siempre termina en la intención de permanencia o renuncia (p.9).

Es importante que entendiendo dicha dinámica, las organizaciones otorguen el grado de importancia necesario para solucionar el problema de fluctuación laboral, aplicando los métodos o modelos más adecuados contribuyendo así al desempeño laboral de la compañía; entre los factores que aportan al desempeño organizacional se encuentra el nivel de satisfacción de sus clientes internos, pues en la medida en que este sea mayor, el desenvolvimiento de sus labores será más eficiente, causando de esta forma efectos positivos en el desarrollo de la empresa.

2.1.4. Consecuencias

Unas tasas altas en rotación de personal pueden generar una reducción en la productividad laboral; ya que, los empleados nuevos a menudo requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente; así mismo, esta puede perjudicar la capacidad que tiene la compañía de mantener clientes y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, además de reducir la productividad y la relación con sus clientes, esta lleva al aumento de los costos relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados, pues a las compañías les cuesta dinero contratar trabajadores de recursos humanos para entrevistar y contratar candidatos, y luego capacitar a nuevos empleados. El efecto combinado de las desventajas generadas por una alta rotación puede causar que una compañía genere menores utilidades.

2.1.5. Delimitación

Este proyecto se llevó a cabo en el Centro Logístico Eje Cafetero (bodega 28 y 29) del municipio de Dosquebradas – Risaralda, donde se encuentra ubicada la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, constituida por una Sociedad Anónima Simplificada, representada por cinco accionistas, con un mercado que abarca 11 municipios de Risaralda, 2 de Caldas y 6 del Norte del Valle. Esta organización pertenece al sector terciario; se encarga de distribuir productos cárnicos de las marcas más reconocidas a nivel nacional, como Zenú, Rica, Ranchera, Suizo y Pietrán. Según la ley Pymes No. 590 es catalogada como una pequeña empresa por su número de empleados (37) aunque sus activos son superiores a 5.001 SMMLV.

Para dar respuesta al problema planteado con anterioridad, fue necesario tomar un tiempo de aproximadamente 10 meses, se considera que es un tiempo prudente para analizar detenidamente las distintas sub-categorías que forman parte de las causas de este problema y así

poder sugerir estrategias que permitan realizar mejoras. Las personas que cooperaron en el suministro de la información fueron: el gerente Leonardo Fabio Loaiza Pulgarín y las personas que se encontraban actualmente laborando para la Compañía.

2.1.6. Viabilidad inicial

Esta investigación enfocada en el desarrollo organizacional y en el talento humano tendrá repercusiones positivas para las organizaciones, pues como es expresado por Becerra y Álvarez (2011), el recurso humano es reconocido como un aspecto vital que contribuye al desarrollo de redes de conocimiento e innovación dentro de las redes empresariales (p.209). Basada en las lecturas de los antecedentes, se logra identificar que muchos de los problemas presentados en el área de gestión de talento humano se solucionan a partir de un diagnóstico, sobre cómo es la capacitación, selección, compensación, clima organizacional, satisfacción laboral, entre otros. Para el desarrollo pleno de este estudio, se tuvieron en cuenta recursos financieros, humanos y materiales, contando así con fuentes de información primaria como el gerente de la organización y todas las personas que laboran al interior de ella.

3. Formulación de la pregunta

¿Cómo contribuye el direccionamiento estratégico para asegurar que el talento humano pueda desarrollar proceso de continuidad laboral?

4. Objetivos

4.1.Objetivo general

Identificar la relación entre la Alineación Estratégica (AE), la Cultura Organizacional (CO) y los procesos de Gestión de Talento Humano (GTH), que aseguran la permanencia del personal contribuyendo al desarrollo de Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas.

4.2.Objetivos específicos

Describir la alineación estratégica y la cultura organizacional de la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas.

Identificar las prácticas de recursos humanos empleadas en Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, y los factores de desempeño organizacional que aseguran la continuidad del personal en la empresa.

Proponer a Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, estrategias que permitan la mejora en el desempeño organizacional respecto a su talento humano.

5. Antecedentes

En 2011 Becerra y Álvarez (pp.209-232) realizaron una investigación, donde estudiaron la relación entre el nivel de formación del recurso humano y los vínculos entre empresas dentro del clúster de confecciones en el departamento de Caldas (Colombia), como determinantes del desempeño innovador empresarial; para ello, utilizaron un cuestionario semiestructurado con base en el cual se realizaron entrevistas personales con los gerentes o propietarios de las empresas que hacen parte de los clúster estudiados.

Asumieron como variables independientes, las relacionadas con el nivel de formación del recurso humano en las áreas administrativa y de producción de las empresas y como variable dependiente se tomó la innovación empresarial. Como resultado de la investigación, encontraron que el clúster de prendas de vestir tiene un total de 4.081 empleados, donde el 63,3% cuentan con el grado de bachiller y se concentran fundamentalmente en el área de producción de las empresas (91,2%); los datos muestran proporcionales muy reducidas del personal con un nivel importante de formación (profesionales 4,7% y técnicos/tecnólogos 7,4%). Becerra y Álvarez concluyeron que la formación del recurso humano, la existencia de áreas especializadas, planes estratégicos de recurso humano y acciones conjuntas entre las empresas que involucran el recurso humano, influyen positivamente en la innovación empresarial.

La investigación desarrollada por Madero y Barboza (2015, pp.735-756) tuvo como objetivos conocer la relación existente entre la alineación estratégica (AE), la cultura organizacional (CO), los procesos de innovación (INN) y las prácticas de flexibilidad laboral (PFL) con la percepción del desempeño empresarial desde la perspectiva del trabajador. La metodología utilizada para esta investigación fue de carácter cualitativo-cuantitativo en empresas localizadas en la franja fronteriza del estado de Baja California-México y California-Estados Unidos, participando personal que ocupa posiciones a nivel administrativo; para el componente

cuantitativo, la recolección de datos fue por medio de cuestionarios de 5 preguntas abiertas, los cuales se aplicaron presencialmente a 30 personas de manera individual; en cuanto al componente cuantitativo, utilizaron una muestra de 98 personas que trabajan en empresas con más de 500 trabajadores; las encuestas fueron administradas de manera electrónica por medio de la herramienta Survey Monkey.

Como resultados encontraron, que el mayor porcentaje de relación se presenta entre la INN y la AE de la organización por procesos, $r(98) = 0.56$, y $p < 0.001$, es decir, que cuando existen procesos alineados con las estrategias de la organización, se pueden enfocar mejor los recursos hacia identificar nuevas oportunidades de negocios; otro de los resultados, es la relación entre las diversas PFL y la CO para la flexibilidad $r(98) = 0.40$, $p < 0.001$; pues, mientras los directivos fomenten en sus colaboradores la participación y la claridad en cuanto a sus funciones, se aceptan positivamente las prácticas flexibles. Se observa que la alineación de la organización en procesos claves (AE) tiene una relación positiva con las PFL, $r(98) = 0.24$, y $p < 0.05$, también la evidencia empírica permite afirmar que la cultura que se tiene en la organización para la flexibilidad (CO) está relacionada positivamente con las PFL, $r(98) = 0.40$, y $p < 0.001$; finalmente, existe una relación positiva entre la INN y las PFL, $r(98) = 0.23$, y $p < 0.05$; en conclusión, los procesos de INN y las PFL trabajan de manera opuesta en el alcance de los objetivos de desempeño y no dan unidireccionalmente una ventaja competitiva y sostenible.

La investigación de Rueda, Jiménez, y Sánchez (2015, pp.5-26), tuvo como objetivo investigar los efectos de tres prácticas de gestión de recursos humanos (capacitación, selección de personal y compensación) en el éxito de proyectos; se llevó a cabo en 108 empresas basadas en proyectos de los municipios de Tampico y Victoria registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, con un muestreo de conveniencia no probabilístico. Se diseñaron una serie de variables que son la base para la obtención de la información primaria a través del cuestionario en una escala de Likert 1-5; para la medición de la capacitación, se incluyeron en un principio ocho ítems relativos a la frecuencia con la que los empleados van a programas de capacitación, en el caso de la selección de personal, se utilizaron seis ítems referentes a la utilización de sistemas para seleccionar el personal, por su parte, la compensación fue medida mediante nueve ítems referidos a las recompensas que la empresa ofrece a sus empleados por el logro de los objetivos propuestos.

En este estudio, se han considerado variables como: tamaño de la empresa, experiencia profesional, sexo y sector para el que trabaja la empresa. Como resultado se obtuvo una varianza explicada de 14,30% en cuanto a la capacitación que imparten las empresas a sus empleados con la finalidad de mejorar sus habilidades y conocimientos para obtener un mejor desempeño en cada proyecto, para el elemento de selección de personal se presentó un porcentaje de varianza explicada del 7,523% y un porcentaje de varianza explicada de 53,31% basado en las compensaciones que las empresas ofrecen a sus empleados, para mejorar el compromiso de los trabajadores; finalmente, el porcentaje de varianza explicada por estos tres factores es del 75,133%. En conclusión, los resultados de este análisis muestran una influencia positiva de la capacitación y compensación en la eficiencia de proyectos, la cual tiene implicaciones importantes para los directivos de este tipo de empresas interesados en mejorar la eficiencia de los proyectos que realizan.

La investigación de Manosalvas, Manosalvas, y Quintero (2015, pp.5-15), tuvo como objetivo principal, analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud, específicamente en un hospital; para ello, utilizaron una metodología cuantitativa rigurosa, a través de la aplicación de análisis de componentes principales y factoriales confirmatorios de los constructos, para verificar el modelo de medida del instrumento utilizado; además, a través de ecuaciones estructurales se analizó la relación entre los constructos antes mencionados; la población de este estudio la constituyeron 193 personas; así mismo, el tamaño de la muestra fue de 130 personas y el muestreo fue de tipo probabilístico, aleatorio simple, estratificado; los instrumentos utilizados midieron, el clima organizacional en siete dimensiones y la satisfacción laboral en cinco — para ambas variables se utilizó la escala de respuesta Likert—.

Posteriormente, se construyeron dos modelos para verificar el modelo de medida y el de relación entre los constructos: en el primer modelo se obtuvo un resultado de 7596,014, $p < 0.01$; como este valor es menor al nivel aceptado de $p = 0,2$ es un indicativo de que el modelo no muestra un buen ajuste; el segundo modelo tampoco presenta un buen ajuste; sin embargo, presentan un mejor ajuste que el anterior; enfocando el análisis en el segundo modelo de medida, y con relación al modelo estructural, se obtuvo una correlación significativa ($p < 0,01$) de 0,586 entre los constructos de clima organizacional y satisfacción laboral. En conclusión, los resultados

obtenidos muestran una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, corroborando resultados de otros estudios relacionados a esta temática.

La investigación de Vega, Pinzón, Álvarez, y Serna (2014, pp.139-164), tuvo como objetivo comprender el papel que asume gestión humana frente al escenario de flexibilización laboral numérica; la información para este estudio fue obtenida de un proyecto de investigación de tipo cualitativo, de nivel descriptivo a profundidad con método de estudio de caso y sobre una muestra de 22 empresas de Colombia, de naturaleza privada, de los sectores industrial y de servicios, con áreas de gestión humana y que tenían más de 50 trabajadores, es decir, pertenecientes a la mediana y gran empresa; el instrumento utilizado fue la entrevista semiestructurada realizada a diversos actores de la empresa (gerente general, gerente de talento humano y líderes requeridos), para el análisis de las entrevistas, se utilizaron indicadores de confiabilidad, en el análisis de los datos se utilizó la técnica de análisis del discurso.

Los resultados mostraron que la gestión humana está asumiendo un papel pasivo, en un ambiente que desvirtúa los principios de la flexibilidad contractual, plantea retos para los distintos actores y contribuye a la literatura centrada en la relación entre flexibilidad numérica y gestión humana; por otro lado, se ha obtenido que el fenómeno de la flexibilización numérica está presente en el 100% de las empresas vinculadas a la investigación, y se ha encontrado que el uso de estas prácticas varía según el tipo de empresa; es decir, las empresas manufactureras vinculan personal mediante contratos por destajo o maquilas, mientras que las empresas de servicios lo hacen por medio de contratos de servicio o a término fijo inferior a un año.

La investigación de Calderón, Naranjo y Álvarez. (2010, pp.13-36), tuvo como objetivo principal, establecer el estado de la cuestión en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades; para la realización de este estudio, se integró una perspectiva descriptiva, a partir de datos cuantitativos obtenidos de una encuesta aplicada a una muestra de 273 empresas colombianas de una población total de 370, y una perspectiva cualitativa, en la que mediante entrevistas a profundidad se indagó a presidentes, gerentes de talento humano, consultores especializados, grupos foco y a directivos de la Acrip.

El procesamiento de la información se llevó a cabo con el apoyo de software especializado —SPSS, en el caso de la parte cuantitativa (cuestionarios), y ATLAS.ti, para la cualitativa (entrevistas y grupos foco) —; según los resultados, existe una mayor madurez en las

áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor; dos deudas están pendientes: la apropiada medición de sus resultados y el poco aporte a la conformación de capital tecnológico; se concluye con la propuesta de un sistema integrado de gestión humana.

6. Justificación

Esta investigación es útil para contrastar la teoría organizacional con lo que está sucediendo en la realidad de las organizaciones, de manera concreta en la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas; por medio de este estudio se busca identificar los motivos que generan rotación de personal y proponer estrategias para un mejor desempeño organizacional. Principalmente este trabajo es interesante para la región de Risaralda y la Universidad Católica de Pereira, debido que es un recurso que facilita el conocimiento acerca de cuáles son las prácticas de recursos humanos en una de las organizaciones dedicada a la distribución de alimentos cárnicos de la región. Este documento puede proporcionar información para la realización de futuras investigaciones, enfocadas en la relación existente entre el desarrollo organizacional y la gestión del talento humano.

De acuerdo con Michie y Sheehan (1999) y Laursen y Foss (2003) la administración de recursos humanos tiene gran importancia en los procesos de innovación empresarial, en donde, tanto las áreas especializadas como los planes de recursos humanos resultan fundamentales (citado en Becerra y Álvarez, 2011, p.224), esto demuestra la pertinencia de la investigación. De igual manera, ayuda a los estudiantes del programa de Administración de Empresas a conocer el mundo empresarial y saber cuáles son algunas de las estrategias que ayudan a reducir los niveles de rotación de personal en las empresas y finalmente, es novedosa, puesto que más allá de describir busca dar solución al problema que se presenta con el recurso humano.

7. Marco referencial

En este apartado se muestra el marco referencial, el cual está compuesto inicialmente por el marco legal basado en el Código Sustantivo del Trabajo (CST) en relación con los artículos que hablan sobre la contratación; seguido de este se encuentra el marco teórico, que aborda dos perspectivas (desarrollo organizacional y gestión de talento humano) relacionadas entre sí; finalmente, en el marco contextual se hace una descripción del empleo y la estabilidad laboral, en Colombia y Risaralda; y una descripción general de Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas.

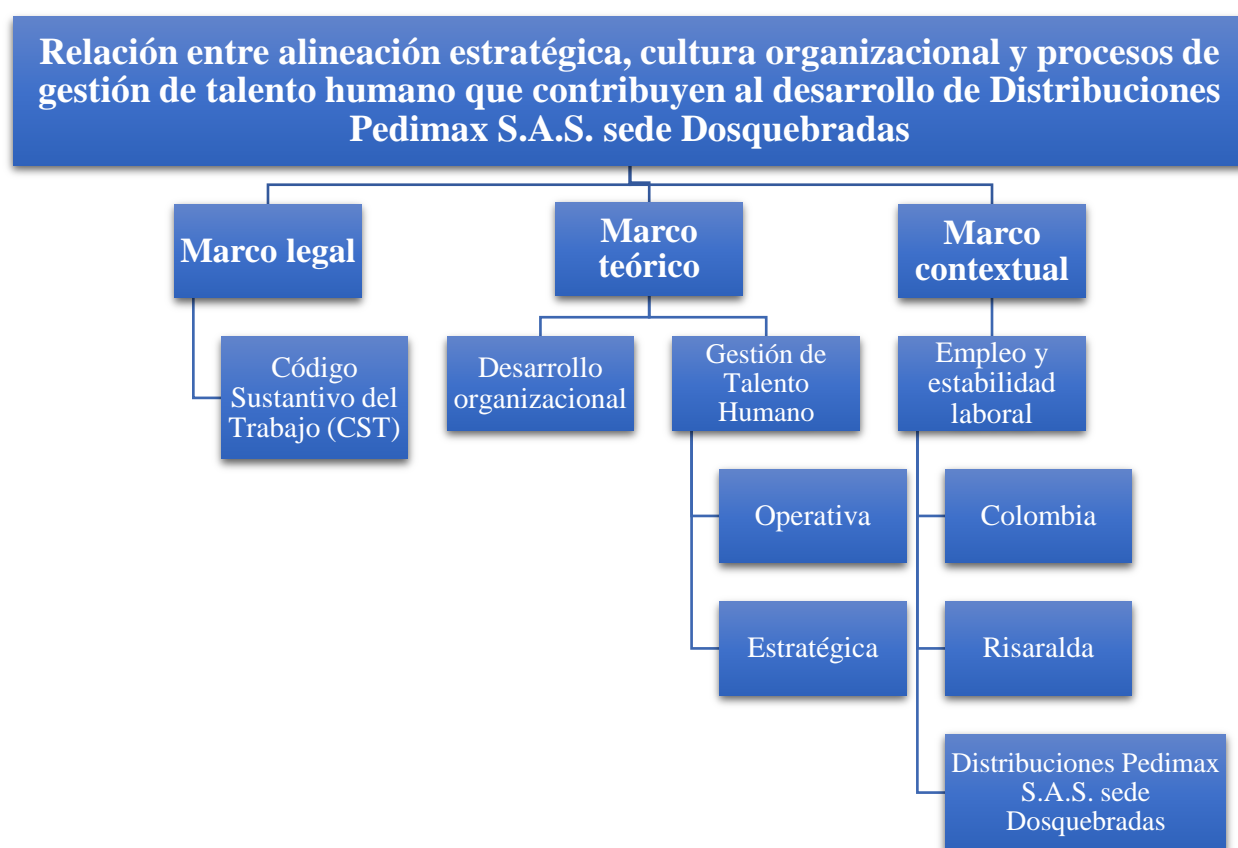


Ilustración 1: Marco referencial, elaboración propia.

7.1. Marco legal

En la legislación colombiana se encuentran leyes, decretos, resoluciones y circulares que promocionan las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la cultura del emprendimiento y demás disposiciones que regulan el sector empresarial. En las siguientes líneas se citarán los artículos relacionados con las formas de contrato que se encuentran en el Código Sustantivo del

Trabajo (CST). El CST es adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

ART. 37. FORMA. El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

ART. 38. CONTRATO VERBAL. <Artículo modificado por el artículo 1o. del Decreto 617 de 1954. El nuevo texto es el siguiente:> Cuando el contrato sea verbal, el {empleador} y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;
3. La duración del contrato.

ART. 39. CONTRATO ESCRITO. El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

ART. 45. DURACIÓN. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

ART. 46. CONTRATO A TÉRMINO FIJO. <Artículo subrogado por el artículo 3o. de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> El contrato de trabajo a término fijo

debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

1. Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.
2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

PARAGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

ART. 47. DURACIÓN INDEFINIDA. <Artículo modificado por el artículo 5o. del Decreto 2351 de 1965. El nuevo texto es el siguiente:>

1o) El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido.

2o) <Ver Notas del Editor y Notas de Vigencia> El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el {empleador} lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o. <del Decreto 2351 de 1965, 64 de este Código>, para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.

7.2. Marco teórico

7.2.1. Desarrollo organizacional

De acuerdo con Robbins (1987), la planeación estratégica, son los planes que cubren a toda la organización, establecen los objetivos generales de la misma y buscan colocarla en términos de su ambiente (p.117). Antes de pensar en diseñar y estructurar una organización, es importante definir su plataforma estratégica —misión, visión y valores corporativos— y tener claro que es lo que desea alcanzar; es por ello, que los objetivos organizacionales entran a jugar un papel muy importante en una empresa, pues como lo expresa Daft “(...) es un estado de cosas deseado que la organización trata de lograr. Un objetivo representa un resultado o punto final hacia el cual se dirigen los esfuerzos organizacionales” (2000, p.46). Otero (2005) plantea un concepto muy importante, que toda organización debería tener en cuenta, conocido como la alineación estratégica, la misma que está encargada de integrar a las diversas áreas y procesos hacia la estrategia de la organización, de tal forma que se asegure que las actuaciones y decisiones de los individuos y las áreas estén alineados con el objetivo de la organización (p.2).

Para alcanzar el objetivo organizacional, Daft (2000), plantea la estrategia como un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales, las metas definen hacia dónde desea ir la compañía y las estrategias definen cómo lo logrará (p.62). En cuanto a los diferentes tipos de estrategias, menciona las competitivas de Porter, —diferenciación, liderazgo en el bajo costo y enfoque— y las de Miles y Snow —prospectiva, defensiva, analítica y reactiva— (pp.63-67).

En relación con lo anterior, la planeación como proceso administrativo está estrictamente ligada con los objetivos organizacionales, pues según Robbins (1987), es la que determina objetivos y define la mejor manera de alcanzarlos, se ocupa de los medios —cómo se debe hacer— y de los fines —qué es lo que se tiene que hacer—; para establecer los objetivos organizacionales, este autor nombra dos tipos de planeación; en primer lugar, se encuentra la planeación formal donde existen objetivos específicos que por lo general están escritos y disponibles para todos los miembros de la organización, cubriendo un período de años; en segunda instancia, la planeación informal es aquella donde nada está escrito y en pocas ocasiones se comparten los objetivos con otros en la empresa, es general y carece de continuidad (p.114).

La planeación tiene una gran influencia en el factor interno de la organización, pues es la encargada de guiarla hacia su plena ejecución y desarrollo, entre estos factores se encuentra el *tamaño de la compañía*, el cual según Daft (2000), puede ser medido por la cantidad de empleados, o por las ventas totales o activos totales (pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema social); y *la cultura organizacional*, definida como el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados; estos valores subyacentes proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la empresa; la cultura no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina (pp.18-19).

Existe una relación entre la planeación y el diseño organizacional. “El diseño de la organización se ocupa de las acciones de la administración para construir o cambiar la estructura” (Robbins, 1987, p.177); es por ello que el diseño y la estructura están relacionados recíprocamente, pues en el momento en que se desee modificar la primera se afectará la segunda; ciertos autores plantean diferentes puntos de vista sobre lo que es la estructura organizacional.

En palabras de Robbins (1987), la estructura describe el marco de la empresa; las organizaciones tienen estructuras que definen sus parámetros, una estructura puede dividirse según su *complejidad*, la cual determina cuánta diferenciación hay en la organización, entre más división del trabajo exista, habrá más niveles verticales en la jerarquía; se dice que entre más reglas y regulaciones haya en una compañía, más *formalizada* será su estructura y finalmente por su *centralización* indica donde reside la autoridad de la toma de decisiones (pp.159-160). Otra descripción encontrada recae sobre Robbins y Judge (2009), en donde expresan que una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Existen seis elementos claves para diseñar la estructura de una empresa, —especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización y la formalización— (pp.519-525).

Mintzberg (2002), concibe a la estructura organizacional definiéndola en cinco partes fundamentales, la cuales se presentan en el siguiente gráfico.

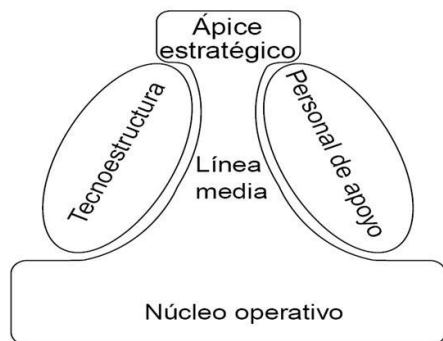


Ilustración 2: Partes de la estructura organizacional (Mintzberg, 2001, p.160).

El *núcleo de operaciones* abarca a los empleados que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios, el *ápice estratégico* se ocupa de vigilar que la organización cumpla efectivamente con su misión y que satisfaga los intereses de las personas que tienen algún poder sobre la misma; el *ápice estratégico* está unido al núcleo operativo, mediante la cadena de directivos de la *línea media*, provistos de autoridad formal; los analistas de control de la *tecnoestructura* sirven para afianzar la normalización en la empresa y, por último, un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un *apoyo* a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones (pp.49-57).

Mintzberg (2002), plantea cinco configuraciones organizacionales básicas, las cuales son: estructura simple, burocracia maquinal y profesional, forma divisional y adhocracia. Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, se encuentra más relacionada con las características de la *adhocracia*; conocida como una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización de comportamiento, una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal, una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo, y una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización, constituyendo distintas combinaciones de directivos de línea y de expertos de staff y de operaciones (p.480).

Es necesario comprender que, para llevar a cabo un diagnóstico organizacional, definido como “(...) una fotografía analítica de la situación actual, y de la dinámica de su posible

desarrollo por lo que reflejará, los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento” (Maturel & Castillo, 2001) se requieren diversos estudios previos, entre los cuales es oportuno destacar ciertos aspectos que constituyen a las organizaciones de hoy en día, como lo son los componentes externos, que radican en ser un estudio minucioso de los factores que comprenden el macroentorno y microentorno de dichas compañías; dichos estudios son realizados por medio de dos herramientas, que permiten conocer la condición actual de la empresa; la primera de ellas, es conocida como análisis PESTEL, en palabras de Kotler y Armstrong (2008), es una herramienta que permite analizar el entorno de acuerdo a variables predeterminadas como: aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y por último aspectos de orden legislativo (p.132); la segunda toma por nombre las cinco fuerzas competitivas de Porter, la cual es “la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y proveedores, y la rivalidad entre los competidores existentes” (Porter, 1987, p.22).

Así mismo, un segundo aspecto fundamental para llevar a cabo este diagnóstico son los elementos internos, que se caracterizan por tener en cuenta en primera instancia a la plataforma estratégica y en segundo lugar las diversas auditorias empleadas por las empresas tanto en el área operacional como en el área gerencial; en donde según Robbins (1987), es importante llevar a cabo una planeación estratégica (p.117).

A su vez dicha planeación es un componente fundamental del proceso administrativo, el cual según Robbins (1987), se encuentra integrado por un conjunto de elementos que se relacionan entre sí como lo son: la planificación, organización, dirección y control; estos factores son vitales para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo organizacional definido por la gerencia, la misma que debe encargarse de brindar los medios necesarios para su ejecución y cumplimiento (pp.9-10); de este modo, el proceso administrativo inicialmente posibilita ejecutar de manera adecuada el diagnóstico organizacional y en segunda instancia, permite llevar a cabo el direccionamiento estratégico conocido por Maturel y Castillo (2001), como un proceso que establece un marco de referencia que permite desplegar y controlar los ideales postulados por la organización para cumplir con la propuesta de valor de la empresa planteada en su modelo de

negocios; a la vez que determina la misión, visión, objetivos estratégicos y los medios requeridos para alcanzar los resultados esperados en todos los niveles de la organización.

Otros factores a tener en cuenta son: el *desempeño organizacional*, definido por García (2014), como la medida de la eficiencia y eficacia, con que los administradores aprovechan los recursos, para satisfacer a los clientes, y alcanzar las metas de la organización (p.5); según Mokate (1999), la eficiencia contempla tanto el cumplimiento de los objetivos como también un uso adecuado de recursos y/o minimización de los costos; por su parte, la eficacia corresponde al cumplimiento de metas y objetivos, sin importar los costos y el uso de recursos (pp. 3-4). El Instituto de Gestión de Proyectos (2013), dice que la *gestión de proyectos* se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado, esto implica: comprender las necesidades de los grupos de interés, planificar qué se necesita hacer, cuándo, por quién y bajo qué estándares, crear y motivar al equipo y coordinar el trabajo de diferentes personas (como se cita en Ministerio de Administraciones Públicas, s.f., p.17).

De acuerdo con Pérez y Castañeda (2009), las *redes del conocimiento* constituyen la máxima expresión del hombre como productor de conocimientos y su necesidad de intercambiar, compartir y transferir lo que se aprende, a partir de la interacción por medio de una plataforma tecnológica; las redes de conocimiento plantean una relación humana de unión intergrupala u organizacional en la búsqueda de objetivos comunes, mediatizados por el intercambio de información y el desarrollo de procesos de conocimiento (pp.3-4); la mayor limitante de una empresa pequeña y mediana, no es su tamaño, es su capacidad limitada de negociar con clientes, proveedores y en general de enfrentar su competencia; por ello, es conveniente que se alíen con otros empresarios, para acceder a las oportunidades que de manera individual estarían fuera de su alcance; en esta misma tónica Rodríguez (2008), menciona que las *redes empresariales* son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta; en este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados; en las redes participan diversos tipos de empresarios. En general, se trata de firmas pequeñas y medianas (PYMES) en actividades relacionadas o complementarias, y que, si bien, pueden ser diferentes, se reúnen alrededor de un interés común. (pp.5-6).

Existen dos conceptos que son de suma importancia para las empresas que desean alcanzar altos niveles de desarrollo organizacional. El primero hace referencia a la *gestión de la globalización*, Mollo (2008), expresa que la literatura administrativa se ha centrado en analizar cómo las organizaciones deben redefinir y acomodar sus variables para poder responder con adecuada competitividad a los impactos de la globalización, ya sea para crear un espacio de mercado que les permita sacar provecho de la misma o simplemente para sobrevivir en este gran escenario global (p.2). El otro concepto es citado por Romero y Villanueva (2016), como la *gestión de la diversidad*, este es un tema de estudio emergente en los últimos años, debido a que las organizaciones poco a poco están tomando conciencia de que en un mercado como el actual es necesario apostar por fomentar equipos humanos donde la diversidad sea la protagonista, y de esa forma además de ayudar a la integración de las personas los resultados de las empresas se vean enormemente beneficiados; así hoy día la gestión de la diversidad está tomando un gran peso dentro de las organizaciones, ya que se han dado cuenta que gestionar de forma correcta la diversidad se convertirá en una gran ventaja competitiva (p.27).

7.2.2. Gestión del Talento Humano

La importancia de la gestión de talento humano, radica en ser el área de la compañía que forma capital humano y a su vez permite el desarrollo del mismo. “La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (Chiavenato, s.f. p.4). De este modo, en este componente disciplinar la comunicación empresarial es un factor elemental, pues es mediante esta que los líderes en las distintas compañías transmiten sus ideales o pensamientos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales; es así como Bonifaz (2012), argumenta que un líder es aquella persona que tiene la capacidad de influir en el proceder o accionar de sus seguidores cuya principal finalidad se centra en el logro de los objetivos organizacionales, este líder para crear una relación positiva se vale de la comunicación mediante el uso de sus facultades que le posibilitan incidir en el comportamiento humano (p.26).

Así mismo, el autor mencionado, explica que el rol del líder consiste en que es el encargado de seleccionar las teorías más importantes sobre motivación y utilizar las propias habilidades de comunicación para lograr que los colaboradores se sientan estimulados durante su

desempeño laboral (p.37). A su vez, afirma González como se cita en Muñoz (2009), que la motivación entra a desempeñar un papel fundamental en el campo de la gestión de talento humano, pues esta se encarga de moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno, el mismo que consiste en permitir la realización del potencial, de la capacidad, de la inteligencia, de la aptitud natural de los hombres y las mujeres que expresan en su libertad de ser, su mismidad, a través del trabajo, en tanto que este se convierte a su vez en factor fundamental para el desarrollo individual y social (p.11).

Es necesario reconocer la relevancia que esta área ejerce en la empresa, pues en la medida en que los colaboradores encuentran motivación, el desempeño de la organización mejora; en palabras de Calderón, el ser humano no es simplemente un instrumento de producción, es una persona con sentimientos, valores, intereses, imaginación, palabras y pensamientos; es así como puede afirmarse que aquellos denominados “clientes internos” son esos agentes principales a los cuales se les debe brindar una especial atención, pues de cierta manera son esa fuerza laboral que impulsa a la organización al desarrollo de su objeto corporativo; paradójicamente hoy en día se habla constantemente en las organizaciones de la importancia de reconocer todo este tipo de aspectos y el deber de ponerlos en práctica en las compañías, lo cierto es que son intenciones superfluas, pues es evidente que priman los intereses economicistas que se persiguen (pp.13-17).

Retomando el factor comportamental, resulta necesario esclarecer que aquellas personas que prestan sus servicios a determinadas empresas influyen directamente en su comportamiento organizacional, pues según como se encuentre su relación con la empresa, en esa misma medida desempeñarán ciertas conductas tanto en el ámbito grupal como a nivel individual dentro de la misma; de este modo, el comportamiento organizacional “retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p.6).

En las empresas, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos; por tanto, es importante estudiar la conducta desde ambas perspectivas; en primera instancia en los grupos formales el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización, mientras que el comportamiento organizacional individual

hace referencia a las “(...) acciones de las personas que trabajan en las organizaciones; se basa sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, y aprendizaje” (Chiavenato, 2009, p.6); este autor, continúa afirmando que el comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional y la administración de personas (p.9). Es así como a este comportamiento se encuentran ligadas tres variables fundamentales que permiten la medición del mismo.

Inicialmente, la *satisfacción laboral* es definida por Bravo, Peiró, y Rodríguez (1996), como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo; entonces, la satisfacción laboral se constituye en un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (citado en Manosalvas et al., 2015, p.7); seguido por el *compromiso laboral*, definido por Robbins y Judge (2009) como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (p.79); y como última variable la *identidad laboral* es la “Relación existente entre los requisitos del cargo y las competencias que presenta la persona que lo ocupa” (Kirpal, 2006, p.24).

Retomando la variable de satisfacción laboral, como uno de los aspectos que ha recibido mayor atención según Manosalvas et al. (2015), toda vez que la clave para que las empresas obtengan resultados positivos es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa y así lograr un clima organizacional satisfactorio. Así mismo, afirman que uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento; el clima organizacional influye significativamente sobre la satisfacción laboral; es decir, que el 86,6% de los cambios en la satisfacción laboral son influenciados por cambios en el clima organizacional (p.7). Madero y Barboza (2015), hacen alusión a un elemento que se encuentra relacionado con

la satisfacción; conocido como *prestaciones flexibles*, las mismas que permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones de acuerdo a sus necesidades muy particulares, dando así una mayor gama de posibilidades al trabajador de lograr satisfacción en ese aspecto; la idea común de estos tipos de incentivos es permitir a cada empleado escoger un paquete hecho a medida de sus necesidades, preferencias, edad y situación particular (pp.742-743).

Ahora, es preciso entender la importancia del Recurso Humano (RH) en el éxito de las empresas. Becerra, y Álvarez (2011), afirman que aspectos como las capacidades y competencias distintivas de las personas que laboran en la organización resultan cruciales para la competitividad empresarial; a su vez, consideran factor de éxito empresarial la apropiada elección de prácticas de dirección de recursos humanos que puedan adecuarse a la estrategia competitiva adoptada por la empresa y enfatizan en la necesidad de dirigir al talento humano como un bien estratégico, el cual aporta en la construcción de ventajas competitivas sostenibles (pp.216-217).

Para Dessler (2015), la administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de entender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad; este proceso es importante, para evitar contratar a la persona equivocada, tener una alta rotación de personal, perder tiempo en entrevistas inútiles, etc. (pp.4-5); para ello, se llevan a cabo auditorías de recursos humanos, donde expresa el autor que, por medio de ellas, la empresa mide su posición actual y determina que es lo que tiene que lograr para mejorar sus funciones de recursos humanos; es aquí donde los Sistemas Laborales de Alto Desempeño (SLAD) entran a cumplir un papel importante; un SLAD, es un grupo integrado de políticas y prácticas de ARH que, en conjunto producen trabajadores con un mejor desempeño; inmersas a dichas políticas y prácticas se encuentra la medición cuantitativa de ciertas actividades de RH, como la rotación de personal, las horas de capacitación por trabajador, el número de candidatos calificados por cada puesto, entre otras (pp.44-45).

Para esta investigación, el término “*rotación de recursos humanos*”, es de suma importancia. Según Chiavenato (1998), se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el

ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y salen de ella. Robbins (2005), la describe como el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización; puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación (citado en Flores et al., 2008, pp. 71-77); de acuerdo con estos tres autores, cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal; generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta *la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral* y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de recursos humanos; la rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal; dentro de los factores externos se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos, y uno de los factores internos que ocurre frecuentemente es la política salarial de la organización (pp.65-66).

La rotación de personal refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo; las salidas pueden ser por diversas causas como: *bajas biológicas, bajas socialmente necesarias, bajas por motivos personales, bajas por motivos laborales depende de la organización y bajas por decisión de la propia empresa*. Pero entonces la pregunta es ¿Cuáles son las causas más frecuentes que provocan la rotación en las empresas? una de las causas más comunes es la relacionada con el *contenido del trabajo y los salarios*, cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral; cuando *el ambiente laboral* donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral, otra causa está relacionada con el *sistema de estimulación moral y material* vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma, otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que *el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos*; en algunos casos también se reflejan las *pocas posibilidades de superación y promoción* que les brinda la entidad y también *inconformidad con los métodos y estilos de dirección*; así como los *escasos beneficios, servicios y prestaciones* que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión, todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral; los

motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte (pp. 67-69).

Los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer sus diversas necesidades solicitan reconocimiento del trabajo desarrollado, crítica constructiva no tendenciosa, interés personal, accesibilidad para exponer ideas y estudio de las mismas, aviso de los cambios antes de ejecutarlos, fe en el empleado y labores que realiza y pleno uso de las comunicaciones; para alentar a los empleados es necesario trazar sistemas de incentivos; un incentivo es la condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores; los incentivos pueden ser: monetarios es decir sueldos, salarios, acciones; personales: seguridad del trabajo; sociales: notificar por adelantado si se hará un cambio en el trabajo; algunos de estos incentivos pueden otorgarse por su desempeño, participación en las utilidades, en las ganancias y en el capital de la empresa, además de crear un ambiente que se perciba como remunerador y motivador, tratarlos como socios y pagar buenos sueldos (p.73).

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada; los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva; cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante; la compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal, es evidente que hay un desconocimiento de los empleados, se debe conocer qué los motiva, las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación. ¿Cuán altos son los costos de una tasa alta de rotación? si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto (pp. 71-76).

Como indica Chiavenato (1999), la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios; los primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los secundarios es lo que destina la

empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral; otro indicador que marca un impacto en la producción y desarrollo óptimo de la organización es el generado por el ausentismo; el ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar; entre las clasificaciones de ausentismo mencionan las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, por mencionar algunas (citado en Flores et al., 2008, p. 72).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal; por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización; la entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos, dicha entrevista debe abarcar los siguientes aspectos: motivo de retiro, opinión acerca de la empresa, del cargo, sobre su jefe directo, su horario de trabajo, condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo, beneficios sociales otorgados por la organización, su salario, relaciones humanas en su sección, las oportunidades de progreso dentro de la organización, la moral y actitud de sus compañeros de trabajo y sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral (p.79).

Constantemente, los gerentes de RH se cuestionan, sobre cómo podrían reducir los niveles de rotación; Dessler (2015), plantea que esto se puede alcanzar mediante prácticas tales como: oportunidades de ascenso, capacitación y desarrollo, satisfacción por salarios y bonos, y políticas que favorezcan a las familias, para administrar y resolver la rotación voluntaria, es necesario conocer sus causas y medir el número de empleados que abandonan la compañía (p.260). La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) recomienda calcular la rotación de la siguiente manera: primero se calcula la rotación mensual, dividiendo el número de separaciones voluntarias durante el mes, entre el número promedio de empleados durante ese mes y multiplicando luego por 100. Luego, se calcula el índice de rotación anual, al sumar los porcentajes de los 12 meses (p.260).

Varios asesores realizaron una encuesta en 262 organizaciones estadounidenses a los empleados con el desempeño más alto, sobre las principales razones de renuncia; expertos de la firma de asesoría, Development Dimensions International (DDI) y de la gerencia de colocación privada Robert Half International, concluyeron que los empleadores solo pueden resolver estos problemas al establecer prácticas efectivas y coordinadas de ARH (reclutamiento, selección capacitación, evaluación y remuneración), y sugieren que se diseñen programas de retención exhaustivos que incluyan las siguientes etapas: remuneración, selección, trabajo significativo y apropiación de las metas, logro de un equilibrio entre la vida personal y el trabajo, uso de prácticas de sistemas laborales de alto desempeño, uso de análisis de datos y contraofertas (p.161).

Para establecer las prácticas de ARH, es necesario llevar a cabo la planeación de la fuerza laboral. Werther y Davis (2008), expresan que a medida que una organización crece se llevan a cabo diversas acciones para determinar las necesidades de capital humano a futuro, mediante una actividad que se denomina planeación de los recursos humanos (p.12). Como fue nombrado en párrafos anteriores, existen diferentes prácticas de ARH, la primera de ellas es el *reclutamiento de personal*, el cual permite contar con un grupo de candidatos que se someten a un proceso de selección de personal para escoger a las personas que cubran las necesidades que se han determinado en la planeación de los recursos humanos (p.12), otra de las prácticas, considerada por Rueda et al. (2015) como una de las que favorecen el logro de los objetivos de los proyectos, es la *selección de personal*, ya que las características y la complejidad de cada proyecto exigen especificar los requisitos y las habilidades con las que debe contar el personal contratado; por lo tanto, esta práctica se relaciona con los procesos llevados a cabo para encontrar a la persona adecuada en cada puesto de trabajo, diseñar un buen plan de selección de personal, a través de la definición inicial de los puestos de trabajo ayuda al logro de los objetivos del proyecto, pues se seleccionan las personas con las capacidades necesarias para realizar cada actividad (pp.8-9).

La *capacitación* se considera como una de estas prácticas, ya que, al ayudar a desarrollar en los empleados conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, a través de experiencias de aprendizaje, se logra un desempeño eficaz de cada actividad o serie de actividades, lo cual ayuda a alcanzar los objetivos del proyecto; para lograr esto, el equipo de dirección del proyecto debe identificar las necesidades de capacitación a través de evaluaciones del desempeño de cada

empleado y las necesidades del proyecto, para, posteriormente, seleccionar los métodos de capacitación y la periodicidad de los programas con el fin de que los recursos humanos mejoren sus conocimientos y habilidades para completar los productos finales, reducir los costos, terminar dentro del cronograma planeado inicialmente y aumentar la calidad del proyecto; el mayor beneficio de llevar a cabo programas de capacitación, como estrategia de desarrollo de los empleados, es la obtención de un mayor desempeño del proyecto en todos sus aspectos, al producir una mejora del trabajo en equipo, lograr que el personal cuente con las habilidades y competencias necesarias, y reducir las tasas de rotación del personal (p.9).

La última práctica es conocida como la *compensación*, debido a que investigadores han encontrado en diferentes estudios que esta práctica favorece la eficiencia de los proyectos al lograr una mayor motivación y cohesión en los equipos de trabajo, lo que conlleva a que se trabaje de manera efectiva en la solución de problemas y, así, alcanzar los objetivos de cada proyecto; cuando las organizaciones ofrecen compensaciones a los empleados que satisfacen necesidades importantes para ellos, como oportunidades de progresar, hacer frente a nuevos desafíos o bonos económicos, se sienten valorados y motivados por la misma, lo cual incrementa las probabilidades de cumplir con los cronogramas de trabajo, presupuestos iniciales y las necesidades de los clientes; además, si las compensaciones se establecen de acuerdo a las actividades asociadas a las responsabilidades de cada empleado, permiten crear un ambiente de reconocimiento entre estos y los alienta a participar en los grupos de trabajo, propiciando su compromiso con el equipo para lograr efectivamente las tareas planteadas por la administración; es decir, se genera un mejor desempeño de los proyectos (p.10).

Además de implementar prácticas de RH, es importante que las empresas conozcan temáticas relacionadas con la flexibilidad empresarial, ya que todo esto permite que las organizaciones mejoren su desempeño y disminuyan sus niveles de rotación de personal, Madero y Barboza (2015) definen la *flexibilidad organizacional* como la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones. Las prácticas flexibles de trabajo influyen positivamente en los resultados de la empresa y en el compromiso organizacional de los empleados; entre ellas se exponen un horario flexible y la rotación de tareas, entre otras; tanto el desarrollo como la participación del recurso humano en organizaciones con cultura de calidad —

fundamentado en estrategias adecuadas, en liderazgos bien enfocados y en una continua educación del recurso humano— son factores clave en el éxito de la gestión, y en general de un adecuado desempeño organizacional; dado lo anterior, es posible considerar que existen una serie de elementos que favorecen la implementación de la flexibilidad organizacional como un proceso alineado a la estrategia y a las prácticas de recursos humanos (pp.739-741).

Vega et al. (2014), proponen dos tipos de flexibilidad: *la interna*, haciendo referencia a todas las estrategias asociadas a la reestructuración productiva que de una u otra manera corresponden a decisiones que están bajo el control de la empresa como la flexibilidad funcional, salarial y temporal; y *la externa*, que considera aquellas medidas de carácter macroeconómico o de política pública que están a disposición de las empresas para su implementación, pero cuya formulación o modificación no es de su resorte; dentro de esta última se encuentra la flexibilidad numérica (p.142); ellos conciben la flexibilidad numérica, como la posibilidad que tienen las empresas para adaptar su planta de personal a los requerimientos de producción, mercado, exigencias del entorno o situación interna de la compañía, aumentando o disminuyendo el número de empleados de acuerdo a sus necesidades y donde esta flexibilidad se materializa en las nuevas formas de vinculación laboral como: el contrato de prestación de servicios, de obra y labor, término fijo y de aprendizaje; las prácticas de flexibilidad numérica que se viven actualmente en Colombia pueden ser clasificadas en tres grandes tipos: las de contratación temporal, las de contratación parcial y las de distanciamiento o subcontratación (pp.142-143).

Por otro lado, sostienen que la flexibilidad numérica por contratación temporal, permite vincular personal por ciertos períodos y para necesidades específicas de la empresa, sin tantos sobrecostos laborales en caso de un despido, dentro de las principales razones para su utilización se encuentran: atención de demandas estacionales, reestructuraciones, fusiones, proyectos especiales o para ocupar vacantes. Esta práctica en el país se configura en diversos tipos de contratación, entre los cuales se encuentran el contrato a término fijo, por obra o servicio, a término fijo con salario integral, accidental o transitorio; la flexibilidad numérica por contratación parcial se distingue de las demás formas de flexibilidad numérica al permitir desarrollar una actividad paralela en otro trabajo o disfrutar de un mayor tiempo libre, las mujeres son, en su mayoría, las que prefieren este tipo de vinculación, especialmente por su rol en la crianza de los hijos; en Colombia, este tipo de contratación se presenta con el contrato de

medio tiempo, de igual manera, el empleado tiene derecho a sus prestaciones sociales y horas extras (pp.143-145).

En última instancia, Ruíz, Ruíz y Sabater, (2000), definen la flexibilidad numérica de distanciamiento o subcontratación como una modalidad que configura la flexibilidad numérica, donde la empresa dispone de trabajadores ajenos, sin relación laboral con la empresa, que forman parte de la plantilla de otras organizaciones especializadas con las que se ha establecido un contrato comercial para la realización de alguna actividad; en el país, bajo estas características, se encuentran las empresas de servicios temporales, cooperativas de trabajo asociado, empresa asociativa de trabajo y otro tipo de empresas con quienes se subcontrata la prestación de servicios.

7.3. Marco Contextual

La estabilidad laboral, según como lo cita Economía y Negocios (2017), sigue siendo la mayor preocupación y el principal factor para que el gasto de los hogares del país no muestre, por ahora, signos de vitalidad; el temor por la estabilidad laboral desvela al 39% de los colombianos, seguido por el estado de la economía con el 29%, las deudas con el 19% y el temor al desbalance entre la vida personal y laboral con el 15%.

Según el DANE (2017), 22'073.000 personas ocupadas se registraron en Colombia en julio, cuando el desempleo se ubicó en 9,7% aunque hubo 373.000 nuevos ocupados en comparación con igual periodo del año anterior, se destaca que el empleo por cuenta propia y el trabajo sin remuneración continúan manteniendo a raya el desempleo, donde el 72 % es trabajo gratis o por cuenta propia, y solo el 12 %, nuevos puestos como obreros o empleados del sector público o privado; en el trimestre (mayo-julio) en cuanto al desempleo, se presentó que, Bucaramanga (Santander) tuvo la menor tasa: 7,1%, en contraste, Quibdó (Chocó), se ubicó en el primer lugar, con 16,6%; por el contrario, el desempleo en centros poblados y rural disperso fue de 4,9 %, otro aspecto a resaltar es que, en el trimestre señalado, el agro fue el que más ganó empleos (198.000), mientras que el comercio fue el que más perdió (105.000) (citado en Economía y Negocios, 2017).

El mismo artículo, expresa que las ofertas de empleo con salarios de 3,5 a 4 millones de pesos y de 5,5 a 6 millones de pesos aumentaron en el segundo trimestre del año, en

comparación con el primero; al final del primer trimestre había 736 ofertas, y en el segundo trimestre bajaron a 383, las cifras para este periodo señalan que entre las ofertas y los salarios que se ofrecen para las vacantes siguen predominando los empleos que pagan menos de un millón de pesos, con 9.343 ofertas; los que están entre 1'000.000 y 1'500.000 pesos tuvieron 8.578, para salarios entre 12'500.000 y 15'.000.000 de pesos solo hay 50 ofertas laborales y para los de más de 21'000.000 hay 9.

Un informe de tendencias laborales de empleo.com reveló que para el segundo trimestre los profesionales que tuvieron mayor oferta laboral en Colombia fueron los administradores de empresas, con 21.500 ofertas, seguidos por los ingenieros industriales, con 10.050; los administradores de negocios, con 8.100; los ingenieros de sistemas, con 7.600 y los contadores con 7200. La multinacional de recursos humanos Adecco, encontró como resultado en un estudio realizado en Colombia, que los ciudadanos consideran que las principales razones para no obtener un empleo en el país son: la falta de experiencia laboral, la edad, la situación económica del país, la alta competencia, los bajos sueldos, el dominio del inglés y no tener recomendación de una tercera persona; por otro lado, indicaron que el sector económico donde es más fácil hallar empleo es el de servicios (37%), seguido por el de construcción (17%), financiero (9%) y el industrial (8%); el mayor tiempo, que los encuestados han permanecido sin trabajo fue de seis meses a un año (29%), seguido del lapso de un año (28%), de uno a tres meses (23%) y, por último, de tres a seis meses (20%); así mismo, del total de encuestados, el 45% se encuentra actualmente trabajando, al tiempo que el 55% restante no lo está. Marcela Castillo, de la dirección de Candidato y Servicio de Adecco explicó que, aunque muchas personas creen que hay falta de oportunidades en el mercado laboral, existen vacantes para todo tipo de perfiles, lo que pasa muchas veces es que en la mayoría de casos las personas no están lo suficientemente preparadas a la hora de presentar un proceso de selección y es por eso que se debe tomar en cuenta hasta el más mínimo detalle a la hora de buscar empleo, ya que factores como la hoja de vida, la ortografía, la presentación personal, la puntualidad, la honestidad, entre otros elementos, juegan un papel fundamental a la hora de ser tomado en cuenta, o no, en un proceso de selección (citado en Economía y Negocios, 2017).

En el mismo artículo, referente a la variable de retención, Colombia se ubicó en el puesto 85, mientras que en la de atraer talento quedó en 76; en lo que respecta a la atracción de talento,

se debería contar con unos planes de beneficios y de compensación que no solo tengan en cuenta un salario básico, sino unas políticas de compensación variables, unas políticas de beneficios y también un modelo de salario emocional. Sobre la variable de retener, es importante que las empresas tengan en cuenta elementos para gestionar dentro de las políticas gerenciales y del talento humano: el clima organizacional, la satisfacción laboral y bienestar, así como la motivación laboral, elementos con los que se impacta la fidelización de los empleados. En el ranking del Índice Global de Talento (GTCD) para América Latina, la Central y la del Caribe, Colombia se encuentra en el 8.º lugar.

La alta rotación de personal se ha convertido en los últimos años en un factor de preocupación para las compañías, que buscan entender por qué las personas renuncian a sus empleos, aun sin tener otra oferta; una encuesta de Adecco revela que el 22% renunció por no tener posibilidades de ascenso dentro de la empresa, mientras un 21%, para buscar una mejor oportunidad de trabajo; 12% lo hizo porque había un mal ambiente laboral, seguido del 11% que dijo tener un mal jefe, otro 10% se retiró por no tener oportunidades de aumento de sueldo y un 9%, por sobrecarga laboral; según la medición, el 88% de las personas encuestadas renunciaron en buen término con su jefe inmediato y la compañía, contrastado con el 12% que afirmó no haberse realizado de la mejor manera (citado en Economía y Negocios, 2017).

Según el DANE (2017), la tasa de desempleo en Colombia a la fecha de 2017, con respecto al 2013, ha presentado una variación negativa de 7 puntos; en este periodo (2013-2017), en el año 2014 es donde se ha presentado una menor tasa de desempleo con un 8,7%, donde hasta la actualidad no ha dejado de incrementarse, contando así para agosto (2017) con un 9,7%. Esta información se evidencia con mayor claridad en la siguiente gráfica.

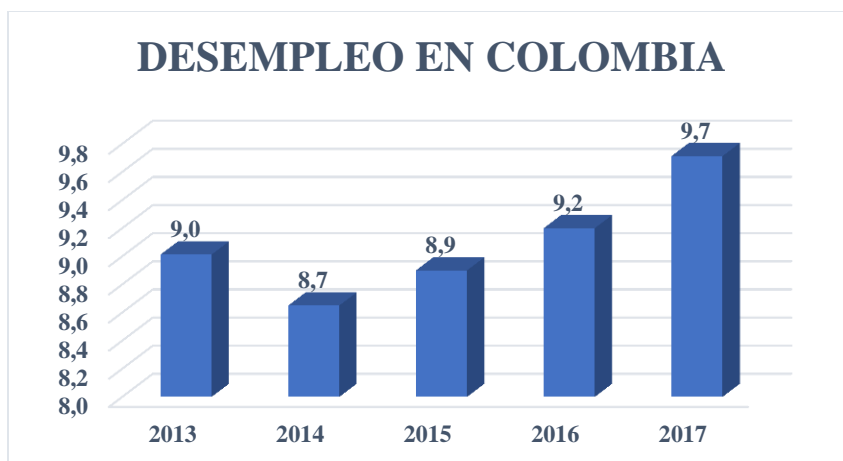


Ilustración 3: Desempleo en Colombia, elaboración propia, basada en las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) 2017.

Como lo expresa El Tiempo (2016), la capital de Risaralda (Pereira) ocupó históricamente los primeros lugares de desempleo en el país, pasando de una tasa de desocupación de 15,9% en el 2012, a una de 11,2% en el 2015; sin embargo, preocupa el desempleo juvenil, por cada desempleado adulto hay dos desempleados jóvenes; la pobreza, que llegó al 24%, sigue disminuyendo y este año se ubicó en el 17,7%, en este indicador, Pereira está 10 puntos porcentuales por debajo del promedio nacional, pero dos puntos por encima del promedio de las áreas metropolitanas que hacen parte del programa, Manizales tiene menos personas en condición de pobreza, y en Bucaramanga es de menos de dos dígitos.

Según el DANE (2017), la tasa de desempleo en Risaralda a la fecha de 2017, con respecto al 2013, ha presentado una variación positiva de 2,7 puntos porcentuales; en este periodo, el año 2013 es el que ha presentado mayor tasa de desempleo con 12,8%, mientras que en la actualidad (2017) se cuenta con un 10,1%. Esta información se evidencia con mayor claridad en la siguiente gráfica.

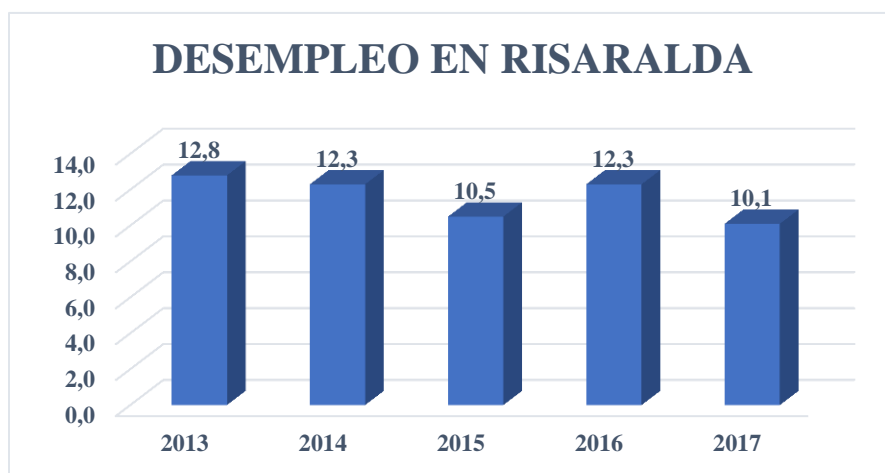


Ilustración 4: Desempleo en Risaralda, elaboración propia, basada en las estadísticas del DANE, 2017.

Según Beleño (2017), hace cinco años la Gobernación de Risaralda, la Alcaldía de Pereira, la Cámara de Comercio y los gremios crearon una estrategia para atraer la inversión directa extranjera a la ciudad; se trata de la Agencia de Promoción de Inversión de Risaralda, Invest in Pereira, que junto con la agencia gubernamental Procolombia, ha logrado atraer a 35 empresas extranjeras desde 2011; Procolombia destaca la llegada de compañías como Azkoyen, Telemark, Indra, Bundy Baking Solutions, Faic y Accedo Technologies, empresas que operan desde la capital del departamento de Risaralda, esa apuesta por la ciudad ha representado 11.593 empleos perdurables, sostenibles y de valor agregado, para este año sobresale la llegada de tres nuevas compañías: World Trade Center, Intuitive Solutions y Flatworld Solutions, empresa india de Big Data Analytics que firmará un convenio con la Universidad Tecnológica de Pereira para la formación y capacitación del personal según las necesidades de cualificación del inversionista.

Pero, no solo empresas extranjeras se están estableciendo en el departamento de Risaralda, el año pasado se crearon 995 empresas nacionales y para este año se proyecta el establecimiento de otras 1.000 nuevas empresas, la Secretaría de Desarrollo Económico de Pereira tiene previsto la ejecución de ocho proyectos con impacto en la competitividad que suman una inversión de \$591.000 millones; entre los que figuran la modernización del Aeropuerto Internacional Matecaña por un valor de \$145.000 millones, la adecuación de las vías para mejorar la movilidad por \$230.000 millones, y la construcción y puesta en marcha del cable aéreo por \$130.000 millones; entre otras obras; además de las obras de infraestructura, la administración municipal, el sector privado y la academia diseñaron una estrategia de competitividad cuyos ejes principales son la generación de empleo de calidad, el jalonamiento del turismo, el impulso del emprendimiento y la ciencia, tecnología e innovación, la estrategia tiene un presupuesto de \$24.000 millones, para asumir los retos en materia de calificación del talento humano, la municipalidad y el Sena han capacitado a 1.278 personas y otras 2.347 están en proceso de formación, la meta es convertir a Pereira en el centro de negocios del Eje Cafetero.

Por su parte Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas también se encuentra generando empleo, brindando la oportunidad de desarrollo a 37 personas que laboran para ella.

Para conocer un poco acerca de la organización, es importante aclarar que esta investigación inició en Distribuciones Multimarca S.A.S. (localizada en el municipio de Dosquebradas). Empresa que inició sus actividades en abril de 2002, contando con 37 empleados y atendiendo 11 municipios de Risaralda, 2 de Caldas y 6 del Norte del Valle. Debido a la reforma tributaria dada en el 2017 y otros factores, el proveedor Zenú decidió conformar una sociedad con las 3 distribuidoras que abastecían la región del Eje Cafetero (Manizales, Armenia y Dosquebradas) teniendo como finalidad encontrar una mayor rentabilidad; dando origen a la nueva razón social el 5 de marzo de 2018. Un dato importante a tener en cuenta, si bien la organización está conformada por 62 empleados, en el estudio presente se nombran 37, puesto que esta solo fue desarrollada en la sede de Dosquebradas.

Ahora bien, a continuación, se presentará la información relacionada con la misión, visión, valores corporativos y la reseña histórica de Distribuciones Pedimax S.A.S.

MISIÓN: Construir y mantener el liderazgo de las marcas en Risaralda y Norte del Valle, diferenciándonos en la calidad del servicio, con gente capacitada y entrenada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proveedores. Dinamizamos el crecimiento de nuestra empresa con procesos rentables que permitan cumplir con los resultados esperados por los accionistas, contribuyendo con el bienestar de nuestra gente (Loaiza, 2018).

Por otro lado, su visión consiste en Ser la empresa líder en distribución de productos populares en Risaralda y Norte del Valle, comprometidos con nuestra gente en prestar el mejor servicio a clientes y proveedores” (Loaiza, 2018). La organización encargada de suministrar los productos a Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, tiene por nombre Alimentos Cárnicos S.A.S. la cual pertenece al grupo Nutresa S.A. Entre sus valores corporativos se encuentra: el respeto, honestidad, responsabilidad, servicio y trabajo en equipo.

RESEÑA HISTÓRICA: Distribuciones Pedimax S.A.S. inició sus actividades el 5 de marzo de 2018, en la ciudad de Dosquebradas Risaralda con sedes en la ciudad de Armenia y Manizales, atendiendo todo el Eje Cafetero y Norte del

Valle, siendo una empresa naciente y de gran potencial en la región. Esta organización surge de la necesidad de alcanzar mayores niveles de rentabilidad en el sector cárnico, reestructurando así el territorio el cual es abarcado por dos grandes negocios; el primero de ellos encargado de trabajar la región de Caldas y Armenia; y el segundo Risaralda y Norte del Valle. Hoy en día la empresa opera con 62 colaboradores, siendo uno los logros más importantes a resaltar el paso de 5.720 clientes a 11.200 comprando en la actualidad. En el presente la empresa atiende 12 municipios de Risaralda, 12 de Caldas, 12 de Quindío y 13 del Norte del Valle. Desde el comienzo de sus actividades, la empresa se especializó en la comercialización y distribución de productos cárnicos de origen animal como Zenú, Ranchera, Rica, Suizo y Pietrán. Con el transcurso de los años se incorporaron nuevas marcas que hoy en día son líderes del mercado como lo son Ranchera y Pietrán. Su objetivo principal es construir y mantener el liderazgo de las marcas en el Eje Cafetero y Norte del Valle diferenciándose en la calidad del servicio, con gente capacitada y entrenada para satisfacer las necesidades de sus clientes y proveedores, al igual que dinamizar el crecimiento de la empresa con procesos rentables que permitan cumplir con los resultados esperados por los accionistas, contribuyendo con el bienestar de la gente (Loaiza, 2018).

8. Diseño metodológico

8.1. Tipo de investigación

Esta investigación posee un diseño de tipo cualitativo, puesto que como lo plantea Hernández (2010), es un estudio que se realiza sin manipulación deliberada de variables y donde solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p.149); posee fines de forma aplicada, debido a que se encarga de confrontar la teoría con la realidad; además, tiene un alcance de tipo descriptivo, en vista de que “(...) busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones” (Tamayo, 1999b, p.44); de igual manera es de carácter interdisciplinar, ya que está conformada por diversas áreas del conocimiento, entre las cuales se encuentran: el desarrollo organizacional y la gestión de talento humano. Según Hernández (2010), este proyecto investigativo posee una dimensión temporal transversal, debido

a que se recopilan datos en un momento único (p.151); y se desarrolla en un ambiente empírico, donde se recolectan y analizan los datos (prólogo xxvii).

Según Aktouf (2000), existen seis métodos de investigación de los cuales el deductivo es el más apropiado para realizar este trabajo investigativo, el mismo que consiste en analizar lo particular a partir de lo general (p.35); por otra parte, es preciso decir que la naturaleza del fenómeno es de orden mixto (cuantitativo – cualitativo), conocido por Hernández y Mendoza (2008) como un método conformado por un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos tanto de tipo cuantitativo, como cualitativo; así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (citado en Hernández, 2010, p.546).

Como ya se mencionó en líneas anteriores, esta investigación se enfocó en dos categorías, cada una de ellas con sus respectivas subcategorías. La primera de ellas, conocida como el *Desarrollo Organizacional*, conformada por:

- ***La alineación estratégica***, definida por Otero (2005), como la encargada de integrar a las diversas áreas y procesos hacia la estrategia de la organización, de tal forma que se asegure que las actuaciones y decisiones de los individuos y las áreas estén alineados con el objetivo de la organización (p.2).
- ***La cultura organizacional***, definida por Daft (2000), como el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados; estos valores subyacentes proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la empresa, la cultura no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina (pp.18-19).
- ***El análisis PESTEL***, en palabras de Kotler y Armstrong (2008), es una herramienta que permite analizar el entorno de acuerdo a variables predeterminadas como: aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y por último aspectos de orden legislativo (p.132).

- **Las cinco fuerzas competitivas de Porter**, conocidas como “la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y proveedores, y la rivalidad entre los competidores existentes” (Porter, 1987, p.22).
- **La eficiencia y eficacia**, componentes del desempeño organizacional. Según Mokate (1999), la eficiencia contempla tanto el cumplimiento de los objetivos como también un uso adecuado de recursos y/o minimización de los costos; por su parte, la eficacia corresponde al cumplimiento de metas y objetivos, sin importar los costos y el uso de recursos (pp.3-4).

En segunda instancia, la *Gestión de Talento Humano*, compuesta por:

- **La Administración de Recursos Humanos (ARH)**, descrita por Dessler (2015), como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de entender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad; este proceso es importante, para evitar contratar a la persona equivocada, tener una alta rotación de personal, perder tiempo en entrevistas inútiles, etc. (pp.4-5).
- **La rotación de personal**, definida por Reyes (1976, p.163), como el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto (citado en Benavides, 2015. p.20). Actualmente, es un fenómeno muy común en las empresas, la cual afecta tanto a nivel humano como económico a la organización y esta puede darse por distintas causas, ya sea por el salario, el horario, el ambiente laboral, entre otras.
- **Las prácticas de Gestión Humana**, según Dessler (2015), son: reclutamiento, selección capacitación, compensación y evaluación; para establecer dichas prácticas, es necesario llevar un planeamiento de la fuerza laboral, si las organizaciones otorgaran más importancia a estas prácticas, la tasa de rotación de personal disminuiría un poco.

8.2.Unidades de análisis

Para la recopilación de datos, en esta investigación se tomó como unidad de análisis la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas.

8.3.Unidad de observación

Se tuvieron en cuenta a las personas que hicieron posible la recopilación de datos, como el gerente Leonardo Fabio Loaiza Pulgarín, los directores de cada área (logística, administrativa y de ventas) y el núcleo operativo de la compañía.

8.4.Técnicas e instrumentos de recolección de información

En Distribuciones Pedimax S.A.S. se realizó la aplicación de 2 instrumentos (entrevistas y encuestas); las entrevistas de tipo estructuradas, fueron aplicadas a los cargos de: gerente general¹, director² de ventas, logística y administrativo; por su parte, las encuestas se aplicaron a una muestra de 16 empleados de los departamentos de ventas y logística; para este caso existen 2 encuestas, llamadas encuesta 1 y 2 para mayor claridad, la encuesta 1³ conformada por 7 preguntas, donde las 3 primeras están relacionadas con temas sobre la cultura organizacional y las otras 4 sobre la rotación de personal, salario y jornada laboral; la encuesta 2⁴, también conformada por 7 preguntas, donde las 3 primeras buscan indagar temas sobre la comunicación laboral, prestaciones flexibles y programas de bonificación e incentivos; y las otras 4 son las mismas de la encuesta 1 relacionadas con rotación de personal, salario y jornada laboral; la encuesta 1 fue aplicada a 7 colaboradores del total de la muestra y la 2 a los otros empleados, la razón por la cual se aplicaron dos encuestas con 7 preguntas donde 3 son distintas y 4 iguales y no una sola encuesta con 10 preguntas iguales, fue la extensión de la misma, pues esta se hubiera tornado muy larga para la aplicación, lo cual podría causar un sesgo en las respuestas.

Posterior a la recolección de datos, se realizó el respectivo análisis de cada uno de los instrumentos aplicados, realizando comparaciones entre las respuestas dadas por el gerente, los directores de cada área y los empleados de la compañía; este análisis se realizó con la finalidad de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos de la investigación. De forma más específica, el análisis del instrumento aplicado al gerente, se realizó teniendo en cuenta la información

¹ Entrevista estructurada al gerente general

² Entrevista estructurada a los directores de cada área

³ Encuesta 1 aplicada a vendedores y embajadores

⁴ Encuesta 2 aplicada a vendedores y embajadores

suministrada en la entrevista y la teoría donde se apoya cada tema cuestionado, para poder observar el comportamiento de lo que está aconteciendo en la organización; así mismo se llevó a cabo el análisis del instrumento aplicado a los directores de cada área; para el análisis de las encuestas se realizó un filtro de las respuestas, donde luego se observaron estadísticamente; posterior a ello, se comparó con la información brindada por la alta gerencia y la línea media, realizando así una confrontación de la teoría con la realidad y rescatando la información más valiosa.

8.5. Validación del instrumento

Una vez realizado el instrumento, se puso en consideración con 3 profesionales de diferentes empresas y con experiencia en procesos de talento humano, los cuales influyeron en la organización del mismo. Los profesionales pertenecen a empresas como: Comfamiliar Risaralda, Realidad Colombia. Una vez analizado por parte de los profesionales y siguiendo las recomendaciones dadas por ellos se ajustaron dichos instrumentos.

Relación entre alineación estratégica, cultura organizacional y procesos de gestión de talento humano que contribuyen al desarrollo de Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas.

Antecedentes y evolución

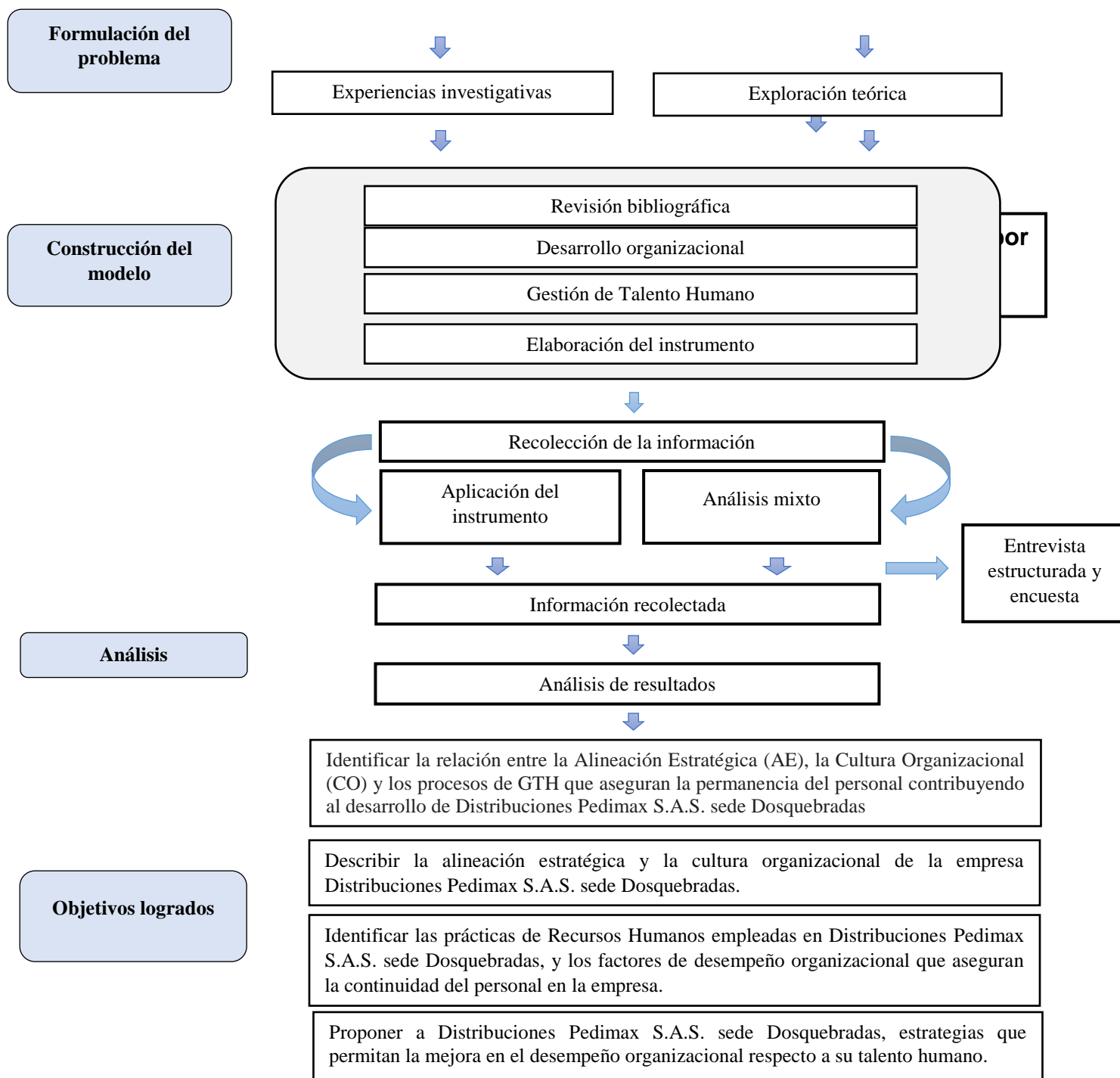


Ilustración 5: adaptado de: Análisis competitivo in-house de los procesos de importación–exportación del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas (Muñoz & Franco).

9. Análisis y presentación de los resultados

Categoría: Desarrollo Organizacional

Según la vivencia de la *cultura organizacional*, de los 7 empleados que dieron respuesta a esta cuestión, 4 de ellos opinaron que el ambiente que se vive al interior de la organización es bueno, debido a que la convivencia es de carácter agradable, teniendo en cuenta que encuentran la mejor forma para comunicarles sus respectivas responsabilidades; dentro de las 4 opiniones se reescribe “*la convivencia en el trabajo es buena, nos dicen bien las cosas que hay que hacer*”; 2 de estos 4 empleados, hablaron a cerca de las fechas especiales que se viven al interior de la organización, donde 1 opinó que siempre tienen en cuenta las fechas especiales y el otro expresó que no existe celebración alguna; sobre este mismo tema otro colaborador respondió que es muy poco el tiempo compartido en fechas especiales, debido a que se encuentran muy enfocados en su trabajo, y los dos restantes coincidieron que, en el tiempo que llevan laborando en la organización, nunca han participado de actividades culturales o recreativas, adicionando que no tienen conocimiento acerca de nada relacionado con el tema.

El director del departamento de logística en la entrevista realizada, expresó que se está logrando crear un ambiente familiar con los compañeros; por otro lado, los directores del departamento de ventas y logística, manifestaron, que en la organización se tiene en cuenta las fechas especiales; en el caso de la directora del departamento administrativo, aunque no tiene un conocimiento muy amplio de muchos temas por su poco tiempo laborando en la organización, opinó que todos los empleados de la empresa tienen el deber de portar el uniforme que los identifique con la organización como parte de la cultura.

Como puede observarse, existe una posible coincidencia entre la encuesta y la entrevista, donde exactamente el 50% de los encuestados coinciden con el 75% de los entrevistados, en que la vivencia de la cultura organizacional está enfocada a actividades relacionadas tanto culturales y recreativas que le apuesta al ambiente familiar, incluyendo además la celebración de fechas especiales; el otro 50% de los encuestados no han tenido la oportunidad de participar en alguna de estas actividades; por parte, de los entrevistados solo el 25% opinaron que como parte de la cultura de la organización deben portar un uniforme como identidad empresarial.

De acuerdo con la temática de integración de personal, de los 7 empleados que dieron respuesta a este asunto, 4 de ellos expresaron que no existe ningún evento realizado con determinado fin, dentro de las 4 opiniones se reescribe “*nada*”; mientras que los otros tres coincidieron en que el día del cumpleaños la empresa los felicita por el grupo y les da como

obsequio un pastel, uno de estos tres, manifestó que en algunas ocasiones la compañía hace una pequeña celebración del día del padre o la madre.

El gerente de la organización, afirmó la existencia de un convenio entre la empresa y Ponkes, para que el día del cumpleaños del empleado cuando esté compartiendo con su familia le llegue un pastel a su casa; como parte de las integraciones, a veces cada área hace un compartir en la cocina de la empresa y también realizan concursos en equipos de trabajo; así mismo, los directores del departamento de ventas y logística, respondieron que la empresa permanece pendiente de los cumpleaños de los empleados teniendo detalle con ellos; además, agregó el director de logística, que como parte de estas actividades en ciertas ocasiones hacen desayunos o dan degustación de los nuevos productos para todos.

En cuanto a los eventos que realiza la organización para la integración del personal, es probable que, el 57% de los encuestados y 43% de entrevistados coinciden en la celebración de fechas especiales como el cumpleaños de los empleados, donde la empresa les hace llegar un pastel por medio de un convenio que posee con Ponkes; por otro lado, el 43% restante de encuestados expresaron su negativa ante esta cuestión, mientras que el 57% de entrevistados expusieron como actividades de integración: compartir, concursos en equipos y degustaciones de nuevos productos.

Distribuciones Pedimax S.A.S. entre sus valores corporativos posee: el respeto, responsabilidad, servicio, trabajo en equipo y honestidad, los cuales ya fueron dados a conocer en el marco contextual, de los 7 empleados que respondieron ante la cuestión del valor más importante, 3 estuvieron de acuerdo con que el más significativo es la responsabilidad; otros 3 opinaron, que el más relevante para ellos es el trabajo en equipo, puesto que este permite compartir ideas para llegar al cumplimiento de metas establecidas siendo más eficientes en el trabajo, dentro de estas 3 opiniones se reescribe “*trabajo en equipo porque se comparten ideas y se hace más integrado*”; para la otra persona el más considerable es la honestidad.

El gerente general y la directora del departamento administrativo, expresaron que el valor organizacional con el rango más alto de importancia es el respeto, porque de ahí parte todo, pues, por ejemplo, en la empresa no se permite el uso de apodos, así sea de cariño; desde otra perspectiva, para el director de logística es la honestidad, debido a que ellos trabajan con dinero y es fundamental para no crear discordias con la organización, los clientes y entre los mismos

empleados; y para el jefe de ventas es la responsabilidad, puesto que es la que les permite ser efectivos en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es posible observar, que el 57% de encuestados y el 50% de entrevistados coincidieron en que los valores corporativos más importantes para el desempeño de sus funciones son: la responsabilidad y honestidad; para el porcentaje remanente de los operativos (43%), el más relevante es el trabajo en equipo, mientras que para el 50% de los directores es el respeto.

Ahora bien, el enfoque que tiene la cultura organizacional en actividades relacionadas tanto culturales y recreativas que le apuesta al ambiente familiar, incluyendo además la celebración de fechas especiales, las diferentes formas de hacer que el personal se integre por medio de compartir, concursos y degustaciones, la vivencia de diferentes valores como el respeto, responsabilidad, trabajo en equipo y honestidad, que son fundamentales para cada una de las funciones que desempeñan ellos, debido a que deben alcanzar las metas en equipos de trabajo con efectividad, en los tiempos estipulados, respetando a sus compañeros y siendo honestos por el tema de dinero y productos que tienen a su disposición; y el porte de un uniforme que los identifique como parte importante de la empresa; hacen alusión a la mayoría de componentes del concepto de cultura organizacional planteado por Daft (2000), como lo son: el conjunto de valores, normas, ceremonias y presentación, que propician la unión de los miembros de la organización (pp. 18-19).

Dentro de esta categoría, es de suma importancia analizar la *alineación estratégica* que tienen cada una de las áreas de la empresa con el objetivo organizacional; ante esta cuestión, el gerente manifestó, que actualmente la organización en general se encuentra alineada con el objetivo organizacional, los procesos de las áreas están encadenados, donde el departamento de ventas es el encargado de iniciar el desarrollo de los mismos, concatenándose así con el departamento de logística y finalizando en el administrativo; por su parte el director de ventas considera dos componentes fundamentales para dicha alineación: la planeación y las estrategias, donde se lleva la medición del cumplimiento de objetivos por medio de indicadores. El jefe de logística considera de gran importancia los procesos que desarrollan, puesto que son los encargados de realizar las entregas en el momento oportuno, con el fin de evitar inconformidades por parte de los clientes; por el contrario, la directora del departamento administrativo, no posee mucha claridad sobre este tema.

La posibilidad de alineación estratégica de las áreas de ventas y logística con el objetivo organizacional es alta, pues cada uno de ellos posee la suficiente claridad de que sus funciones son fundamentales para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo; de esta forma, el gerente expresa que es un proceso ejecutado en forma de cadena, donde todas las áreas deben de encontrarse alineadas para no afectar el funcionamiento de las demás y en general de la compañía; en estos resultados se presenta un tema de mucho cuidado, pues la directora del departamento administrativo no posee mucha claridad sobre la alineación estratégica que tiene su área con el objetivo organizacional, es importante que la persona que se encuentra en esta área, tenga claridad desde el inicio sobre este tema; pues como lo mencionaba el gerente general, si el departamento administrativo no desempeña con eficiencia sus procesos puede presentar afecciones en temas financieros, legales y laborales en la organización, pudiendo llegar a causar repercusiones en el tema motivacional en caso de que no se lleve a cabo el correcto desenvolvimiento de la nómina y la seguridad social en el tiempo adecuado.

Del mismo modo, es posible visualizar una sincronía entre la realidad y la teoría propuesta por Otero (2005), como la encargada de integrar a las diversas áreas y procesos hacia la estrategia de la organización, de tal forma que se asegure que las actuaciones y decisiones de los individuos y las áreas estén alineados con el objetivo de la organización (p.2); siendo así, las áreas (logística y ventas) de Distribuciones Pedimax S.A.S. se encuentran en sintonía con el objetivo organizacional actuando como una cadena donde cada una aporta su trabajo para la ejecución de la meta.

Antes de continuar con la categoría de gestión de talento humano, es importante traer la información brindada por el gerente general acerca del *desempeño organizacional*; en este aspecto la organización considera como factores de desempeño empresarial, *la eficiencia y eficacia*; actualmente la efectividad de la organización en los clientes que se visitan de forma presencial se encuentra en un 85% y para los que se hace en televentas está en un 57%.

Categoría: Gestión de Talento Humano

La *Administración de Recursos Humanos (ARH)*, es esencial para el buen funcionamiento de las organizaciones. Administrar recursos humanos implica considerar muchos aspectos que se encuentran en relación directa con las personas, dentro de estos, se considera la libertad que poseen los funcionarios para expresar con total libertad y sin temor a represalias opiniones o desacuerdos ante sus superiores; de los 9 empleados que respondieron frente a este asunto, 5 coincidieron que efectivamente pueden expresar con total libertad sus opiniones siempre y cuando sea con el adecuado respeto, y en algunas ocasiones la empresa ha aceptado las propuestas de mejora que ellos hacen en cuanto a sus respectivas labores; además, cuando ocurre un problema buscan la forma de solucionarlo, dentro de estas 5 opiniones se reescribe “*si, desde que sea con respeto y para algo productivo*”; 3 personas, estuvieron de acuerdo en que, solamente a veces pueden expresarse con tal libertad ya que lo dicho puede servir para crear controversias.

El gerente manifestó que ellos tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y desacuerdos de una forma libre; para ello existe un conducto regular, por si en algún momento no se sienten escuchados por el director de su área pueden hablar con él; los directores de las 3 áreas están de acuerdo, en que pueden expresarse libremente siempre y cuando se haga con respeto y con los suficientes argumentos.

Posiblemente, en este tema de la libertad de expresión existe una amplia similitud entre la encuesta y la entrevista, pues se encontró coincidencia con un 62% de operadores y 100% de los directores, el 38% de la encuesta, manifestó que en algunas ocasiones se puede hacer debido a que con lo expresado se pueden causar ciertas controversias.

Otro factor que se encuentra implicado en la ARH, son las prestaciones flexibles que las empresas pueden ofrecer para el bienestar de sus empleados; en este caso, de los 9 funcionarios que opinaron existe consonancia en la respuesta afirmativa de 7, expresando al mismo tiempo que las prestaciones flexibles en la organización con: la salud y pensión, dentro de estas opiniones se reescribe “*si, son flexibles en salud y pensión*”; por el contrario, los otros dos opinaron sobre la inexistencia de las mismas.

Los jefes de las 3 áreas respecto a este asunto piensan que la empresa si posee esta opción, pues tienen la oportunidad de elegir donde afiliarse en cuanto a la salud y pensión.

Según las respuestas suministradas por los encuestados y entrevistados, se muestra que probablemente las prestaciones en Distribuciones Pedimax S.A.S. son flexibles, tanto para salud como para pensión; haciendo una comparación de esto sería que, el 78% de encuestados coinciden con el 100% de los entrevistados, el 22% sobrante de encuestados consideran que no existe; del mismo modo, esto coincide con lo planteado por Madero y Barboza (2015), como lo es la elección de las mismas de acuerdo a sus necesidades particulares, dando así una mayor gama de posibilidades al trabajador de lograr satisfacción en ese aspecto (pp.742-743), pues ellos pueden elegir donde ser afiliados con respecto a su salud y pensión.

Probablemente un empleado motivado desempeña sus funciones de forma más efectiva. Referente a los programas de incentivos y bonificación laboral por cumplimiento de metas económicas, 8 colaboradores expresaron sobre la presencia de estos programas en la compañía, de acuerdo con esto, las metas varían según el área, en el área de ventas las metas son: por cumplimiento de trimestre, de especiales, de presupuesto de focos y averías, mientras que en el área de logística son por devoluciones del 1%, donde son recompensados de forma grupal; dentro de estas 8 opiniones se reescribe *“si, como cumplimiento de trimestre, presupuesto de focos, especiales, averías y devoluciones”*; de todos los que respondieron ante esta cuestión solo una persona estuvo en desacuerdo.

El gerente manifestó que en el área logística las metas son por entrega de pedidos y devoluciones del 1%, donde se premian los tres primeros lugares y con respecto al área comercial realizan concursos mensuales y trimestrales los mismos que son retribuidos en equipos; así mismo, el director del departamento de ventas expuso que los programas de incentivos y bonificación por metas son: cumplimiento con focos, presupuestal y averías; por su lado, el jefe de logística opinó que si los embajadores alcanzan una meta en devoluciones al mes del 1% hay una bonificación para ellos; finalmente la respuesta de la directora administrativa posee total coincidencia con la de los jefes de los otros departamentos.

La posibilidad existente de programas de incentivos y bonificación en la compañía es alta, ya que aproximadamente el 90% de los empleados encuestados coincidieron con la totalidad de las respuestas de los directores, donde poseen programa de incentivos y bonificación como: cumplimiento con focos, presupuestal, averías y devoluciones al mes del 1%, las cuales permiten que el empleado se encuentre motivado al querer obtener un beneficio por el cumplimiento de

dichas metas; estos programas de incentivos según Dessler (2015), tienen efectos positivos en la motivación de los empleados lo cual permiten aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores (p.73).

Como parte de estos incentivos, también forma parte el salario que cada uno de los funcionarios devengan, como remuneración por el desarrollo de sus actividades; del total de la muestra de los 16 empleados, 12 expresaron que el salario devengado corresponde a las asignaciones laborales, mientras que los otros 4 piensan que no corresponde a las mismas. Por parte de los directores de las áreas de ventas, logística y administrativa, se encuentra satisfacción en el salario recibido, debido a que este corresponde a las labores que les son asignadas.

Es decir, que el 75 % de encuestados y 100% de entrevistados consideran que el salario adquirido posee relación directa con la asignación laboral que cada uno tiene, solo el 25% de encuestados está en desacuerdo por razones desconocidas; de acuerdo con Dessler (2015), la compensación adecuada es un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza, ya que la compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal (pp. 71-76).

En consideración, a si dicho salario es suficiente para suplir las necesidades básicas, 11 de los encuestados expresaron que si lo es, mientras que para los otros 5 no es suficiente. En esta misma línea, el gerente de la compañía considera que la empresa posee un buen promedio de salarios, pues en el momento de la entrevista manifestó que en este gremio se encuentran entre los cinco mejores sueldos de la región.

Según las estadísticas calculadas, muestran una probabilidad aproximadamente del 70% en las encuestas con respecto a si el salario es suficiente para cubrir las necesidades básicas coincidiendo así con el 100% de las entrevistas, el 30% del núcleo operativo considera que es insuficiente.

Referente a estos temas de incentivos y salarios, más del 69% de los encuestados manifestaron la presencia de estas prácticas dentro de la organización, lo que permite entrever que la organización se preocupa por el estado motivacional de sus empleados, lo cual incrementa las probabilidades de cumplir con los cronogramas de trabajo, presupuestos iniciales y las necesidades de los clientes, entre otros aspectos fundamentales para el buen desarrollo de las funciones empresariales; estos resultados poseen un buen grado de coincidencia con la teoría

planteada por Dessler (2015), sobre las remuneraciones, si las compensaciones se establecen de acuerdo a las actividades asociadas a las responsabilidades de cada empleado, permiten crear un ambiente de reconocimiento entre estos y los alienta a participar en los grupos de trabajo, propiciando su compromiso con el equipo para lograr efectivamente las tareas planteadas por la administración; es decir, se genera un mejor desempeño de los proyectos (p.10).

Las oportunidades de ascenso son un factor de motivación para el personal, es por ello que es importante en este estudio; sobre esta cuestión el gerente manifestó que se implementan oportunidades de ascenso, como ejemplo de esto, el jefe de ventas y logística han sido promovidos de cargos menores. Coincidiendo en un 100% con la información brindada por los directores de ventas, logística y administrativo.

La jornada laboral es un asunto de importancia para esta investigación. Estudios demuestran que esta es una de las principales causas de rotación de personal, debido a que en algunas ocasiones se extiende; frente a esta temática 10 empleados opinaron que no existe un espacio de descanso dentro de su jornada laboral debido a la extensión de las rutas, dentro de estas opiniones se reescribe “ninguno, comienzo a las 6:00 am y termino a las 5:00 o 5:30 pm”; por el contrario, 3 expresaron que poseen el horario de almuerzo como espacio de descanso y los otros 3 a veces toman este descanso dependiendo de la ruta.

El gerente respondiendo a esta cuestión expresó que tanto el vendedor como el embajador no tienen espacios de descanso dentro de su jornada laboral, debido a que las rutas deben ser completadas a determinada hora; por el contrario, las personas que laboran todo el día al interior de la organización tienen como espacios de descanso en su jornada los estipulados por la ley que son las 2 horas de almuerzo; los directores de las diferentes áreas establecieron total coincidencia con la información brindada por el gerente de la compañía.

Los horarios establecidos en Distribuciones Pedimax S.A.S. son diferentes tanto para la parte operativa como para la administrativa, de acuerdo con los resultados encontrados en encuestas y entrevistas aplicadas; por un lado, el 62% de la parte operativa manifiesta que no poseen ningún espacio para su descanso dentro de la jornada laboral estableciéndose una completa relación con la opinión de gerente general, los únicos que tienen este espacio, incluso es el estipulado por la ley (2 horas de almuerzo) son los empleados que laboran el día entero al interior de la compañía, dicha posibilidad no existe para vendedores y embajadores debido a los

tiempos establecidos en sus rutas; el 38% restante de encuestados que contestaron que poseen el horario de almuerzo como espacio de descanso es porque de cierta forma si lo pueden hacer teniendo en cuenta que la ruta será terminada más tarde.

Ahora bien, en el tema de los horarios no se establece una relación de coincidencia con lo expresado por Madero y Barboza (2015), con respecto a los horarios flexibles abarcados en el concepto de flexibilidad organizacional, mostrando que estas prácticas flexibles de trabajo influyen positivamente en los resultados de la empresa y en el compromiso organizacional de los empleados (pp.739-741); el gerente expresó que este tema es un poco complejo para aplicarlo en la organización, debido a que en el caso de los operativos ellos tienen un horario establecido con tiempos estipulados por cliente en sus visitas o entregas lo que no les permite tener dicha flexibilidad.

Es importante agregar, que en cuanto al tema de gestión de talento humano el gerente expresó que la organización posee prácticas de: *reclutamiento*, realizado por medio de cajas de compensación, voz a voz y el centro logístico; *selección* donde realizan 2 entrevistas, pruebas psicotécnicas de acuerdo al perfil y finalmente un examen médico laboral; *capacitación*, las cuales varían según el departamento; es decir, en el de ventas 2 por semana, en logística 1 por cuestiones de tiempo y a nivel general son más limitadas; sin embargo se realizan; *compensación*, esta cuestión también varía según el departamento, para ventas es un salario fijo y variable, para logística un salario fijo por encima del mínimo y para los directores o las personas que laboran todo su día al interior de la organización ya es un salario fijo establecido por la compañía; además de esto, la empresa implementa programas de incentivos para cada área con el fin de motivar a los empleados a alcanzar un mejor desempeño laboral; por último, se encuentra la práctica de *evaluación*, esta se lleva por medio de la efectividad de cada trabajador en el caso de los vendedores, en la parte de logística por averías y en el área administrativa por cumplimiento de objetivos, también así mismo para el jefe de logística y ventas.

Por otro lado, la rotación de personal muy común en las organizaciones actualmente puede ser generada por diferentes factores. Tanto en las encuestas y entrevistas se recolectó este tipo de información dando a elegir entre las siguientes opciones: oportunidades de ascenso, capacitación y desarrollo, satisfacción por salarios y políticas que favorezcan a las familias; sin embargo, las personas que colaboraron con la información expresaron que dicho fenómeno

también es presentado por otras causas, así que estas también fueron tomadas en cuenta para el análisis de información que se está presentando.

Del total de la muestra 7 encuestados manifestaron que la rotación de personal principalmente es causada por las pocas oportunidades de ascenso en la empresa, 6 opinaron que por cuestión de insatisfacción por salarios, 2 por las escasas políticas que favorecen a las familias y un último expresó que por causa de la falta en capacitación y desarrollo; además de estas, algunos empleados piensan que otras posibles causas son: presiones laborales, políticas empresariales, jornadas extensas, mejores oportunidades en otras empresas, borrar fechas, no vender especiales, no ser rentable para la empresa e incumplimiento en averías.

El gerente por su parte opina que aparte de estas opciones las que más ha causado dicha rotación son las jornadas extensas, coincidiendo con la misma respuesta los directores del departamento de logística y administrativo; agregando otras causas como: descuadres, donde los empleados disponen como quieren del dinero que le pertenece a la empresa, cambio de empresa por una mejor oferta salarial o por las políticas empresariales; el jefe de ventas explicó que básicamente la causa más relevante se da por incumplimientos, no tanto en cifras sino incumplimientos reiterativos en tareas que son vitales exigidas por la compañía (metas volantes, generales y tareas).

A pesar de la amplitud del listado de las posibles causas de rotación de personal en la empresa se puede visualizar coincidencia entre la encuesta y la entrevista; teniendo como principales causas: jornadas extensas, incumplimiento en tareas como: no vender especiales, borrar fechas o no ser rentable para la empresa, mejores oportunidades en otras empresas y políticas empresariales; en la parte de oportunidades de ascenso es importante recalcar que esta no es contemplada por los entrevistados debido a que la mayoría de ellos han sido promovidos de puestos.

Ampliando un poco este tema, el gerente de la organización expresó que la rotación de personal es manejada por el área administrativa donde se archivan todas las novedades de retiros; si la persona no ha salido por justa causa hablan con ella para conocer lo sucedido, la mayoría de situaciones es porque les presentan una mejor oferta de empleo o por el incumplimiento de las políticas y parámetros establecidos por la organización. Actualmente, la empresa no posee estudios de rotación; sin embargo, considera que el área donde más se presenta rotación es en

logística; al inicio de la nueva razón social rotaron embajadores de servicio a causa de las extensas jornadas laborales y como medida de solución contrataron una camioneta y otra persona; por el cargo de auxiliar de logística han pasado 3 personas entre marzo y junio, es decir 1 persona por mes por la misma razón de las jornadas.

Es pertinente hacer un análisis de dos sub-categorías muy importantes que se han presentado en los resultados de este estudio. La primera de ellas es el salario, el 25% de los encuestados contestaron que la insatisfacción por salarios es una de las causas de rotación de personal en Distribuciones Pedimax S.A.S. y en líneas anteriores se presenta que entre el 69% y 75% de los empleados que respondieron la misma encuesta consideran que el salario devengada posee relación directa con las asignaciones laborales y que es suficiente para cubrir las necesidades básicas, esta disonancia pudo presentarse probablemente porque las personas que forman parte de ese 25% que opinaron sobre la insatisfacción por salarios lo hicieron pensando en los empleados que ya no se encuentran laborando en la organización considerando esta como la principal causa.

Por otro lado, las jornadas laborales; es muy probable que la causa de rotación por jornadas extensas se presente en los cargos de vendedores y embajadores, ellos inician su jornada muchas veces a las 6:00 de la mañana hasta las 5:00 de la tarde, en ocasiones hasta las 6:00 pm sin un espacio de descanso como las personas que laboran todo su día al interior de la organización; como expresó el gerente general en el cargo de auxiliar de logística han rotado 3 personas de marzo a junio, prácticamente 1 persona por mes por jornadas extensas.

Análogamente, existe una amplia coincidencia entre la realidad de la empresa y la teoría planteada por Reyes (1976, p.163), haciendo alusión a que actualmente es un fenómeno muy común en las empresas, la cual afecta tanto a nivel humano como económico a la organización y esta puede darse por distintas causas, ya sea por el salario, el horario, el ambiente laboral, entre otras (citado en Benavides, 2015. p.20). De acuerdo con Dessler (20115), se debe conocer qué motiva a los empleados, las empresas deben invertir en eso porque de lo contrario al final se gasta dinero en otros aspectos como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100% o más capacitación. ¿Cuán altos son los costos de una tasa alta de rotación? si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir

tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto (pp. 71-76).

Desde esta perspectiva, el gerente de la compañía, manifestó los altos costos que este fenómeno conlleva tanto a nivel humano como económico, pues el tema de contratar personas nuevas implica realizar todo un proceso que toma de tiempo y dinero, y uno de los factores más relevantes cuando se da la rotación es la afectación a nivel humano, ya sea entre sus compañeros por el cambio de persona o con sus clientes, pues este nuevo empleado debe aprender a conocer el cliente y mientras esto se da, la probabilidad de que factores como: tiempo y confianza no sean aprovechados de la mejor manera es alta.

10. Conclusiones

Tras analizar la información recolectada a partir de los instrumentos aplicados para dicho fin, se dio solución a cada uno de los objetivos de esta investigación desde los específicos hasta el general; además de ello, se dio respuesta a la pregunta de investigación. Considerando esto, las conclusiones de este estudio son las siguientes:

Se realizó la descripción de la alineación estratégica y la cultura organizacional de la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, donde se encontró que los procesos de las áreas están encadenados, el departamento de ventas es el encargado de iniciar el desarrollo de los mismos, concatenándose así con el departamento de logística y finalizando en el administrativo; para dicha alineación desde el área comercial se consideran dos componentes fundamentales: la planeación y las estrategias, donde se lleva la medición del cumplimiento de objetivos por medio de indicadores; en el área logística, consideran de gran importancia los procesos que desarrollan los operarios, puesto que son los encargados de realizar las entregas en el momento oportuno, con el fin de evitar inconformidades por parte de los clientes; y por último, en el departamento administrativo se identificó una debilidad, la cual puede generar una desalineación, debido a que la directora de este departamento no posee mucha claridad sobre el tema; esta situación puede ocasionar afecciones, en cuestiones financieras, legales y laborales en la organización, causando repercusiones en el tema motivacional.

Ahora bien, la cultura organizacional está enfocada en actividades relacionadas tanto culturales y recreativas que le apuesta al ambiente familiar, el cual se evidencia que es de

carácter agradable, teniendo en cuenta que encuentran la mejor forma para comunicarles sus respectivas responsabilidades, incluyendo además la celebración de fechas especiales, la empresa realiza diferentes actividades de integración para el personal como: compartir de alimentos, concursos y degustaciones; dentro de su cultura consideran fundamental la vivencia de diferentes valores como: el respeto, responsabilidad, trabajo en equipo y honestidad, que son esenciales para cada una de las funciones que desempeñan, debido a que deben alcanzar las metas en equipos de trabajo con efectividad en los tiempos estipulados, respetando a sus compañeros y siendo honestos por el tema del dinero y productos que tienen a su disposición; por último, la organización exige el porte de un uniforme que los identifique como parte importante de la empresa.

También, se identificaron las prácticas de Recursos Humanos y los factores de desempeño organizacional empleados por la compañía para asegurar la continuidad del personal en la misma. Esta organización, posee como prácticas de Recursos Humanos: *el reclutamiento* —realizado por medio de: cajas de compensación, voz a voz y el centro logístico—. *La selección* —eligen los perfiles, los directores de las áreas se encargan de hacer un filtro de una primera entrevista, posterior a ello el gerente de la organización realiza una segunda entrevista, en una segunda fase la persona seleccionada presenta las pruebas psicotécnicas de acuerdo al perfil; por último, se realiza un examen médico laboral para analizar si la persona es apta para desempeñar las funciones del cargo para el que va ser contratado—.

La capacitación — en el área de ventas realizan 2 capacitaciones por semana de forma teórica, el resto de la semana capacitan al equipo de trabajo de forma práctica en la calle; en el área logística, realizan 1 por semana para hablar del estado en el que se encuentran, de la manipulación de alimentos y dar algunas tips, porque las reuniones tienen que ser cortas por el tema del tiempo; y ya a nivel de todo el personal es más limitado este tema—. *La compensación* —es manejada por áreas, los vendedores poseen un salario fijo y variable, los embajadores un salario por encima del mínimo, pero no se miden variables; para los directores o las personas que laboran todo su día al interior de la organización ya es un salario fijo establecido por la compañía; además de esto, se encontró que la empresa implementa programas de incentivos para cada área, con el fin de motivar a los empleados a alcanzar un mejor desempeño laboral; por último, se encuentra la práctica de *evaluación* —se lleva por medio de la efectividad de cada

trabajador en el caso de los vendedores, en la parte de logística por averías y en el área administrativa por cumplimiento de objetivos, también así mismo para el jefe de logística y ventas.

La organización, considera como factores de desempeño empresarial, *la eficiencia y eficacia*; actualmente la efectividad de la organización en los clientes que se visitan de forma presencial se encuentra en un 85% y para los que se hace en televentas está en un 57%. Mantener al talento humano motivado es fundamental para el óptimo desempeño de cada una de las funciones que contribuyen al desarrollo de la organización, después de todo esto, se evidencia que la empresa emplea factores que aportan al direccionamiento estratégico de la misma, pues hace lo posible porque la mayoría de las áreas se encuentren alineadas con el objetivo organizacional. Los elementos que posee relacionados a la cultura, la diferencia de muchas organizaciones con sus distintas actividades y valores. Esta organización se preocupa por que su talento humano permanezca motivado con el fin de que sean más productivos, ofreciendo la oportunidad de expresarse con libertad, programas de incentivos, un buen salario que va de acuerdo a sus asignaciones laborales y que es suficiente para satisfacer las necesidades básicas y oportunidades de ascensos, es así como ellos buscan retener el personal; sin embargo, se identificó como asunto que puede causar descontento en los empleados las jornadas laborales, debido a que son muy extensas y que se convierte en un tema importante para implementar mejorías, ya que este puede ser la causa de que la rotación de personal continúe presente en la organización.

Finalmente, para esta investigación es importante concluir según la información brindada por los entrevistados y encuestados, que las causas de rotación de personal más comunes en la compañía son: pocas oportunidades de ascenso, insatisfacción por salario, jornadas laborales extensas, escasas políticas que favorecen a las familias, falta de capacitación y desarrollo, presiones laborales, políticas empresariales, mejores oportunidades en otras empresas, incumplimiento de tareas (borrar fechas, no vender especiales) y descuadres; además de las causas, se encontró que en el departamento donde más se da la rotación es en logística, de marzo a junio rotaron 3 personas en el cargo de auxiliar de entrega por causa de las jornadas laborales.

11. Recomendaciones

En cuanto a la *alineación estratégica*, se recomienda a la organización que en el momento de la inducción especialmente de cargos administrativos, brinde un amplio conocimiento sobre la plataforma estratégica (misión, visión, políticas y valores corporativos) que posee la compañía dando a conocer su razón de ser y cada una de las metas establecidas ya sean estas de corto, mediano o largo plazo, haciendo gran énfasis en la visión de la empresa que es hacia donde se enfocan todos los esfuerzos de la organización; es importante que este conocimiento presente claridad en las personas que ocupan este tipo de cargos para que todos los procesos de todas las áreas estén sincronizados, de forma tal que el camino para cumplir cierto objetivo organizacional sea más efectivo, optimizando todo tipo de recursos que posee la empresa, si este aspecto mejora su resultado se verá reflejado en el desempeño organizacional, debido a que sus procesos serán ejecutados de forma más efectiva, permitiendo así que las áreas se concatenen en un solo esfuerzo hacia su visión.

Concerniente al problema de rotación de personal, presentado especialmente en el cargo de auxiliar de entrega por causa de las jornadas laborales extensas, se sugiere revisar el sistema de ruteo que utilizan para la distribución de los productos contemplando la posibilidad de optimización por tiempos en las zonas comprendidas, con el fin de beneficiar así las jornadas laborales para los embajadores, pues es evidente la extensión de las mismas debido a que aproximadamente son 12 horas laborando sin espacios de descanso.

Otra recomendación, es realizar un estudio de capacidad de atendimento del personal, desarrollando cálculos como la capacidad operacional y tiempo de atendimento en las áreas comprendidas, donde se evidencie la necesidad de contratar más personal con el fin de disminuir los horarios a lo estipulado por la ley (8 horas diarias) para que la persona que ocupe el cargo de embajador o vendedor se sienta satisfecho con sus jornadas laborales y motivado por desempeñar sus funciones de la mejor manera. La finalidad de este estudio es presentarlo al proveedor (Zenú) para que este apruebe la contratación de más personal y Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas, no tenga que incurrir en gastos para la solución de este problema.

Como otra opción de recomendación, sería analizar los procesos de toda la empresa y analizar todas las actividades por medio de la elaboración de un flujograma, donde ya sea que se creen nuevos procesos o se readecuen los existentes; esto se logra por la elaboración de un

estudio sistemático que permita visualizar los problemas presentados en el desarrollo organizacional; sin embargo, cabe resaltar que es un proceso que necesita de un alto costo económico y de tiempo.

Finalmente, se recomienda a la empresa implementar índices de rotación de personal con la finalidad de llevar un mejor control del mismo. Esto podría desarrollarse en otro trabajo de grado.

12. Referencias

- Aktouf, O. (2000). *La metodología de la investigación en las ciencias sociales*. Cali: Universidad del Valle.
- Becerra, F. y Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios gerenciales Universidad ICESI*, 27 (119), 209-232. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1065/1089
- Beleño, I. (2 de octubre 2017). Pereira le apuesta a mejorar competitividad y atrae a inversionistas extranjeros. *La Republica Especiales*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/cumpleanos-pereira/pereira-le-apuesta-a-mejorar-competitividad-2554615>
- Benavides, I. (2015). *Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7395/1/ROTACI%C3%93N%20DE%20PERSONAL%20Y%20SU%20ALTO%20IMPACTO%20EN%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20-%20Ivan%20Benavides..pdf>
- Bonifaz, C. (2012). *El liderazgo empresarial*. Ciudad de México, México: Red Tercer Milenio
- Calderón, G. Naranjo, J. y Álvarez, C. M. (2011). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte*. Bogotá D.C.: Asociación Colombiana de Gestión humana, ACRIP
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill educación.
- Chiavenato, I. (s.f.). *La gestión del talento humano*. Recuperado de: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Código Sustantivo de Trabajo – Colombia (5 de agosto 1950). Bogotá. Recuperado de:
<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO%20concordado.pdf>

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson Editores.

Daft, R. (2007). *Estrategia, diseño organizacional y efectividad*.

DANE. (2017). Recuperado de: <http://www.dane.gov.co/>

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación

Economía y Negocios (23 de septiembre de 2017). Perder el empleo agobia a 4 de cada 10 personas en el país. *El Tiempo*. Recuperado de:
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombianos-preocupados-por-estabilidad-laboral-segun-sondeo-133950>

Economía y Negocios. (17 de septiembre 2017). Qué buscan las empresas de los empleados y estos de aquellas. *El Tiempo*. Recuperado de:
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-buscan-empresas-colombianas-en-sus-empleados-131436>

Economía y Negocios. (28 de julio 2017). ¿Qué sueldos les están ofreciendo a los trabajadores? *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/aumentan-ofertas-de-empleo-en-colombia-con-sueldos-de-3-5-a-4-millones-113894>

Economía y Negocios. (31 de agosto 2017). Desempleo de 9,7% en julio: Bucaramanga y Quibdó, las dos caras. *El Tiempo*. Recuperado de:
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/tasa-de-desempleo-en-colombia-en-julio-de-2017-fue-de-9-7-125650>

Economía y Negocios. (7 de octubre 2017). Las razones que más dificultan conseguir un empleo. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/estudio-sobre-complicaciones-para-encontrar-trabajo-en-colombia-138644>

- El Congreso de Colombia. (2000). *Ley 590 de 2000*. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- El Tiempo. (29 de septiembre de 2016). Cae desempleo, pero desmejora la salud en Pereira. *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/desempleo-en-pereira-51670>
- Flores, R. Abreu, L. y Badii, H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3 (1): 65-99. Recuperado de: <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>
- Galindo, D. (2017). Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de: https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5805/TFS_GalindoCarvajalDeyssiDayana_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, G. (2014). Desempeño organizacional y las funciones de la administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Escuela Superior de Atotonilco de Otula. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/atotonilco_tula/inteligencia_mercados/documentos/desempeno_organizacional.pdf
- Hernández, R. (2010). (Quinta edición). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill educación. Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Kirpal, S. (2006). *Identidades laborales en perspectivas comparativas: el papel de las variables contextuales nacionales sectoriales*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2233705.pdf>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educacion.

- Madero, S. y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración UNAM*, 60(4), 735-756. Recuperado de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/798/835>
- Manosalvas, C. Manosalvas, L. y Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD- Minister Universidad EAFIT*, (26), 5-15. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/2650/2687>
- Maturel, L y Castillo, D. (2001). *Desarrollo de un modelo estratégico para el servicio de cafeterías*. Ministerio de Administraciones Públicas. ("s.f."). Gestión de Proyectos. Recuperado de: https://administracionelectronica.gob.es/.../METRICA_V3_Gestion_de_Proyectos.pdf
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Lima: Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. 2001. *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina. Editorial El Ateneo.
- Mokate, K. (1999). *Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Mollo, G. (2008). Impacto de la globalización sobre la gestión de negocios. *Universidad Nacional de la Plata* 20. Recuperado de: https://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/impacto_de_la_globalizacion_sobre_la_gestion_de_los_negocios.pdf
- Muñoz, J. (2009). A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. *Gestión y Región*. Recuperado de: <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/view/1545>

- Muñoz, J. y Franco, P. (2010). Análisis competitivo in-house de los procesos de importación–exportación del sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas. *Gestión y Región*. Recuperado de: <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/view/1540>
- Otero, H. (2005). *Alineación estratégica y cuadro de mando integral*. Recuperado de: <https://torouno.files.wordpress.com/2007/12/alineacion-estrategica-y-cuadro-de-mando.pdf>
- Pérez, Y. y Castañeda, M. (2009). Redes de conocimiento. *Ciencias de la información* (40) 1 (3-20). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573001.pdf>
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: Editorial CECSA.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Pearson Prentice Hill.
- Robbins, S. (1987). *Teoría y Práctica*. México: Linda C. Mason
- Rodríguez, C. (2008). Redes Empresariales, alianzas productivas colaborar para compartir. Alcaldía Mayor y Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de: <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>
- Romero, E. y Villanueva, M. (2016). La gestión de la diversidad en las organizaciones: estudio de casos en el campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)* 25, 25-35. Recuperado de: http://elcriterio.com/revista/contenidos_15/3.pdf
- Rueda, C. Jiménez, K. y Sánchez, Y. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *Administer Universidad EAFIT*, (27), 5-26. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3212/2828>
- Tamayo, M. (1999b). *El proyecto de investigación modulo 5*. Bogotá: ARFO EDITORES LTDA.

- Vega, N. Pinzón, A. Álvarez, C. y Serna, H. (2014). Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas. *AD-minister Universidad EAFIT*, (25), 139-164. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n25/n25a7.pdf>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill educación.
- Zimmerman, L. y Frank, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación Administrativa. *Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México*, (97), 7-25. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>



13. Anexos

13.1. Anexo 1: Entrevista (Gerente general)

Introducción:

La presente entrevista estructurada se realiza con la finalidad de conocer cómo distintas variables relacionadas con el Desarrollo Organizacional (alineación estratégica, cultura organizacional, desempeño empresarial, análisis PESTEL — políticos, legislativos, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ecológicos — y las cinco fuerzas de Porter) y la Gestión del Talento Humano afectan a la *rotación de personal*. La información obtenida de esta entrevista, se analizará y posteriormente se diseñará un plan de estrategias direccionado a la prevención de la rotación de personal en la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas. Apoyado también por la información recolectada en las entrevistas realizadas a los directores de cada área, y las encuestas aplicadas al núcleo operativo de la organización. Esta entrevista es aplicada al gerente general de la compañía sede Dosquebradas, la cual consta de 16 preguntas. Se diseñó para dar respuesta a ella en un tiempo límite entre 50 y 60 minutos.

Alineación estratégica

1. ¿Cómo se alinean las áreas con el objetivo organizacional? y ¿Por qué considera importante dicha alineación?
2. ¿Existen mecanismos de participación a través de los cuales los colaboradores proponen métodos de mejoramiento en la operación y la estrategia organizacional? ¿de qué forma se implementan?

Cultura Organizacional

3. ¿Cómo puede describir la cultura organizacional y sus valores? ¿se lleva a cabo el cumplimiento de las normas establecidas?

Cinco fuerzas competitivas de Porter

4. ¿Cuáles son considerados principales competidores de la empresa? ¿cómo visualizan la amenaza de los nuevos competidores y productos que ingresan al mercado? ¿cuál es el poder de negociación con los clientes y proveedores?

Análisis PESTEL

5. ¿Cómo afectan a la organización los factores políticos, legislativos, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ecológicos?

Eficiencia – eficacia

6. ¿Por qué considera importante la medición de la eficiencia y eficacia de la organización? ¿cómo se lleva a cabo la medición de dichos indicadores como resultado del desempeño empresarial?

Administración de Recursos Humanos

7. ¿Cómo establece las habilidades y destrezas correspondientes a desempeñar en determinado cargo? ¿Considera que sus trabajadores actualmente se encuentran en el cargo que potencie y desarrolle sus actitudes y aptitudes de la mejor manera?
8. ¿Considera que la asignación laboral es adecuada para garantizar la eficiencia operativa de los colaboradores? ¿qué espacio tienen para su descanso en la jornada laboral?
9. ¿Los colaboradores pueden expresar con total libertad y sin temor a represalias opiniones o desacuerdos ante sus superiores? ¿Qué mecanismos utiliza la institución para dirimir conflictos entre colaboradores o entre el colaborador y la institución?
10. ¿El resultado de la actividad de la institución es producto de un esfuerzo colectivo? ¿cómo se promueve el trabajo en equipo?

11. ¿La institución ha realizado estudios acerca de la destinación que sus colaboradores hacen del salario que devengan? ¿según su experiencia administrativa, cuales son las necesidades básicas promedio de sus colaboradores? ¿considera que el sueldo devengado es suficiente para suplirlas?
12. ¿Cómo es realizado el proceso de contratación e inducción en la empresa?

Rotación de personal

13. ¿La empresa se interesa por conocer las razones por las cuales los colaboradores desertan? ¿cuáles son las más significativas? ¿poseen estudios de rotación? (índice actual) ¿qué proceso se utiliza para recolectar la información de la deserción laboral?
14. ¿Qué prácticas implementan para disminuir el índice de rotación de personal? (oportunidades de ascenso, capacitación y desarrollo, satisfacción por salarios y bonos, y políticas que favorezcan a las familias).
15. ¿Con el cambio dado en Distribuciones Pedimax S.A.S., cómo considera usted que afectó la rotación de personal?

Prácticas de gestión humana

16. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación?



13.2. Anexo 2: Entrevista (directores del departamento de ventas, logística y administrativo)

Introducción:

La presente entrevista estructurada se realiza con la finalidad de conocer cómo distintas variables (alineación estratégica, cultura organizacional, aspectos motivacionales y de talento humano), afectan a la *rotación de personal*. La información obtenida de esta entrevista, se analizará y servirá de apoyo para diseñar un plan de estrategias direccionado a la prevención de la rotación de personal en la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas. Esta entrevista es aplicada a los directores del departamento de ventas, logística y administrativo, la cual consta de 7 preguntas. Se diseñó para dar respuesta a ella en un tiempo entre 15 y 20 minutos.

Alineación estratégica

1. ¿Cómo considera usted, que se encuentra alineado el departamento de ventas, con el objetivo organizacional?

Cultura Organizacional

2. ¿Cómo puede describir la cultura organizacional? ¿de los valores corporativos, cuál de ellos considera cómo el más importante?

Rotación de personal

3. ¿Cuáles son las principales causas de rotación de personal que usted considera?

Administración de Recursos Humanos

4. ¿Existe la posibilidad de promoción laboral? ¿bajo qué parámetros se justifican los mismos? ¿es proporcional el aumento del salario al incremento de los requerimientos y responsabilidades del cargo?
5. ¿Puede usted, expresar con total libertad y sin temor a represalias opiniones o desacuerdos ante sus superiores? ¿cómo garantiza esto?
6. En esta organización ¿poseen la opción de prestaciones flexibles? ¿cuáles son?, ¿manejan programas de incentivos y bonificación laboral por cumplimiento de metas económicas? descríbalos.
7. ¿Considera usted que el salario devengado corresponde a la asignación laboral?, ¿qué espacio tiene usted para su descanso en la jornada laboral y extralaboral?



13.3. Anexo 3: Encuesta 1 (departamento ventas y logística)

Introducción:

La presente encuesta se realiza con la finalidad de conocer su punto de vista acerca de determinadas variables como: *la cultura organizacional*, definida por Daft (2000), como el conjunto de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados; esta no se encuentra escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina (pp.18-19). *La rotación de personal* y el *aspecto motivacional* (salario y jornada laboral). Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará un plan de estrategias direccionado a la prevención de la rotación de personal en la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas. Esta encuesta realizada al núcleo operativo de la organización (ventas y logística), consta de 7 preguntas, de las cuales 5 de ellas son abiertas. Se diseñó para dar respuesta a ella en un tiempo entre 10 y 15 minutos. Es importante, leerla cuidadosamente antes de dar respuesta, y se realiza de forma anónima con la finalidad de obtener una respuesta más acertada de su parte.

Cultura organizacional

1. ¿Cómo puede describir la vivencia de la cultura organizacional?

2. ¿Qué eventos realiza la organización en general y para la integración del personal?

3. ¿Cuál considera usted como el valor organizacional más importante? (elegir solo 1 opción)

Honestidad

Responsabilidad

Servicio

Trabajo en equipo

¿porqué?

Rotación de personal

4. ¿Cuáles son las principales causas de rotación de personal que ustedes consideran? (enumerar del 1 a 4, siendo 1 la de mayor importancia y 4 la de menor)

Oportunidades de ascenso

Capacitación y desarrollo

Satisfacción por salarios

Políticas que favorezcan a la familia

Otras:

Administración de recursos humanos

5. ¿Consideran que el salario devengado corresponde a la asignación laboral?

Sí No

6. ¿Es suficiente para suplir las necesidades básicas?

Sí No

7. ¿Qué espacio tienen para su descanso en la jornada laboral?



13.4. Anexo 4: Encuesta 2 (departamento ventas y logística)

Introducción:

La presente encuesta se realiza con la finalidad de conocer su punto de vista acerca de determinadas variables como: *las prestaciones flexibles*, definidas por Madero y Barboza (2015), como las que permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones de acuerdo a sus necesidades muy particulares, dando así una mayor gama de posibilidades al trabajador de lograr satisfacción en ese aspecto (pp.742-743). *La rotación de personal* y el *aspecto motivacional* (salario y jornada laboral), entre otros. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará un plan de estrategias direccionado a la prevención de la rotación de personal en la empresa Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas. Esta encuesta realizada al núcleo operativo de la organización (ventas y logística), consta de 7 preguntas, de las cuales 5 de ellas son abiertas. Se diseñó para dar respuesta a ella en un tiempo entre 10 y 15 minutos. Es importante, leerla cuidadosamente antes de dar respuesta, y se realiza de forma anónima con la finalidad de obtener una respuesta más acertada de su parte.

Administración de recursos humanos

1. ¿Pueden ustedes expresar con total libertad y sin temor a represalias opiniones o desacuerdos ante sus superiores? ¿cómo garantizan esto?

2. En esta organización ¿poseen la opción de prestaciones flexibles?

Sí No

¿Cuáles son?

3. ¿Manejan programas de incentivos y bonificación laboral por cumplimiento de metas económicas?

Sí No

¿Cuáles?

Rotación de personal

4. ¿Cuáles son las principales causas de rotación de personal que ustedes consideran? (enumerar del 1 a 4, siendo 1 la de mayor importancia y 4 la de menor)

Oportunidades de ascenso

Capacitación y desarrollo

Satisfacción por salarios

Políticas que favorezcan a la familia

Otras:

Administración de recursos humanos

5. ¿Consideran que el salario devengado corresponde a la asignación laboral?

Sí No

6. ¿Es suficiente para suplir las necesidades básicas?

Sí No

7. ¿Qué espacio tienen para su descanso en la jornada laboral?
