

Algunos Factores Que Causan Rotación Del Personal En La Droguería Galénica

Elizabeth Correa Atehortúa

Jenifer Liseth Córdoba Rodríguez

Institución Universitaria De Envigado

Facultad De Ciencias Sociales

Programa De Psicología

Envigado - Antioquia

Septiembre 2016

Agradecimientos

En primera instancia a Dios por guiarnos en todo momento tanto en el desempeño de nuestra carrera profesional como en la realización de cada paso de este trabajo.

A nuestras familias quienes nos han brindado siempre su apoyo incondicional para lograr cada objetivo que nos hemos propuesto a lo largo de nuestras vidas.

A nuestra asesora ya que con su conocimiento, dedicación y acompañamiento pudimos lograr una adecuada evolución en nuestro aprendizaje.

Contenido

1. Introducción	6
2. Resumen	7
2.1. Abstrac	8
3. Planteamiento del Problema	10
3.1. Descripción del Problema	10
3.2. Formulación del Problema	11
4. Justificación	12
5. Objetivos	13
5.1. Objetivo General	13
5.2. Objetivos Específicos	13
6. Marco Referencial	14
6.1. Reseña Histórica	23
6.2. Marco Contextual	24
6.2.1 Datos Legales	24
6.2.2. Logo	24
6.2.3. Misión	25
6.2.4. Visión	25
6.2.5. Valores	25
6.2.6. Organigrama	26
6.3. Procesos a Intervenir	26
6.4. Marco Conceptual	27
6.5. Marco Teórico	28
7. Metodología	59
7.1. Diseño	59

7.2.Método	60
7.3.Técnicas	60
7.4.Población.....	61
7.5.Muestra	61
7.6.Instrumentos.....	61
8. Impacto y Resultados Esperados	61
9. Tabulación, interpretación y Análisis de la Información	62
9.1.Presentación de Resultados.....	70
9.2.Resultados Obtenidos.....	71
9.3.Análisis Encuesta Colaboradores.....	79
9.4.Impacto de Resultados	82
9.5.Plan de Seguimiento y Evaluación	82
9.6.Indicadores del Proceso	83
9.7.Acciones de Mejora para el Proceso.....	84
9.8.Cronograma de Actividades.....	84
9.9.Costeo del Proyecto	85
9.10.Discusión y Análisis de Resultados	86
10. Conclusiones y Recomendaciones	88
11. Bibliografía	89
12. Anexos	94

Listas Especiales

Gráficos	Págs.
Gráfica 1. Rotación por año – Tipo retiro	68
Gráfica 2. Causas de retiro – Motivo principal	69
Gráfica 3. Área de la droguería.....	70
Gráfica 4. Rotación por cargo.....	70
Gráfica 5. Resultados de la encuesta 1 – 9.....	71

Tablas

Tabla 1. Indicadores del proceso.....	83
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	84
Tabla 3. Costeo del proyecto.....	85

1. Introducción

En el siguiente trabajo se pretende analizar algunos factores que causan rotación del personal en la Droguería Galénica, con el fin de identificar los motivos que conllevan al personal a tomar la decisión de renunciar.

Para dar cumplimiento al objeto de este trabajo se aplicará la Escala de Satisfacción con la Vida, para conocer los factores de satisfacción o insatisfacción de todo el personal de la Droguería Galénica indagando aspectos de su vida personal y laboral. Utilizando de esta forma el método inductivo de tipo descriptivo y cuantitativo, el cual permite hacer un diagnóstico por medio de la observación y la encuesta.

Dentro de los limitantes del trabajo se pueden encontrar resistencias para brindar información de forma directa o indirecta, por temor a quedar en evidencia con las directivas de la Droguería, esta situación se puede dar por ser una planta de personal pequeña, en total de 22 personas; otro de los factores limitantes es la rotación del personal al momento de aplicar las técnicas de investigación.

2. Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en la identificación de los índices de rotación del personal en la Droguería Galénica.

El planteamiento investigativo fue identificar las causas de rotación en la empresa. Dicho análisis ayudará a la empresa a realizar mejoras en diferentes procesos de gestión humana como lo son la descripción de cargos, perfiles de cargos, proceso de selección, procesos de formación y desarrollo. El problema, por otro lado, surge de la inquietud de la empresa por realizar un diagnóstico de las situaciones o motivos que llevan al personal a realizar renuncias tempranas, impactando por ende en las metas organizacionales.

La investigación se realizó con base al método inductivo de tipo descriptivo y cuantitativo, obteniendo información de diversas fuentes como documentos internos de la empresa como lo son la entrevista de retiro, aplicación de encuesta, entrevista directa con 22 empleados, observaciones y una revisión literaria. Se analizaron 3 variables a lo largo de la investigación: 1) Los motivos que llevan a renunciar a los empleados; 2) Su nivel de satisfacción o insatisfacción en el trabajo; 3) Determinar los factores que inciden en el clima laboral.

Lo anterior favoreció para la formulación de recomendaciones, las cuales pretenden ayudar a la empresa a obtener una visión general de las condiciones actuales de sus empleados y jefes de manera que se tomen decisiones determinantes para la eficiencia y permanencia del personal en todos los cargos.

Abstract

The present work of investigation consists in the identification of the indexes of the turnover of staff and strengthening of their leaders by means of the leadership in happiness, in the “Droguería Galénica”.

The research approach was to identify the causes of the turnover of staff with the purpose of reduce the indexes to the year 2016 in a 5% based in the leadership of happiness, considered it as a fundamental part the permanency of personnel in the company. This analysis will help the company to implement improvements in the different processes of management like the job description, job profiles, selection process and development. The problem, in the other hand, arises of the worry of the company to realize a diagnosis of the situations and reasons that lead the staff to quit early impacting in the goals of the company.

The research was made based in the inductive method of the descriptive type and qualitative, obtaining information from different sources as intern documents of the company as there is the retirement interview, test application, direct interview with 22 employees, observations and a literary revision. Three factors were analysed in the research: 1) the reasons that lead the staff to resign; 2) their levels of satisfaction in the workplace; 3) determine the factors that affect the job climate.

The above sprung the formulation of recommendations, which pretend to help the Company to obtain a general vision of the actual conditions of the employees and chiefs in a way that make determinants decisions for the efficiency and permanency of the staff in every job.

Key words: motivation, work satisfaction, Droguería Galénica, turnover of staff, management of happiness, Strengthening, Poll

3. Planteamiento del problema

3.1.Descripción del problema

El medio empresarial está compuesto por diferentes tipos de empresas, unas del sector privado y otras del sector público, y cada una de ellas se enmarcan en políticas diferentes que las hacen auténticas dentro de su actuar, aún más si damos una mirada más personalizada, hacia su interior ellas enmarcan a sus empleados en un conjunto de comportamientos, procedimientos y lenguaje. Todo lo anterior debe conllevar a las organizaciones a una adecuada administración de su recurso humano, pues este, es el ADN de toda empresa, concentrando su energía en ello con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la alta gerencia.

Los procesos motivacionales se dan desde el inicio de la humanidad, la necesidad de estar en grupo y de vivir en comunidad, llevan a tomar decisiones en pro del beneficio común, lo mismo sucede con las organizaciones las cuales son sociedades debidamente constituidas para alcanzar un bien común o unos objetivos gerenciales que soporten la supervivencia de las mismas, pensando en aprovechar al máximo los recursos técnicos, financieros y el más importante el Recurso Humano.

Todo esto nos lleva a una reflexión, colocando el factor humano como el eslabón más importante de la cadena, es por ello que las empresas deben cuidar el clima laboral de sus empleados, con el fin de alcanzar objetivos tanto individuales como organizacionales. Dice Grados (2002) que Taylor expresa “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una

máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores” (p.10). Sin embargo, hoy en día, el éxito de las empresas depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores, lo cual implica la necesidad de juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo.

Según Chiavenato (1996) para la “Administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales. Es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí el carácter contingente o situacional de la ARH, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico” (p. 35).

Teniendo como premisa que son los empleados los que permiten que las compañías sean dinámicas y las lleven a ajustarse a las exigencias del medio empresarial, toma gran relevancia el proceso de selección de personal en donde se debe indagar y contratar personal altamente calificado en su labor, no solo apuntando al cumplimiento de competencias técnicas sino también humanas, dándole una mirada de 360°, de esta forma los nuevos o actuales empleados pueden generar oportunidades de progreso organizacional.

Para Rodríguez (2002) "el recurso humano es la base principal para el desarrollo de toda organización por lo que la gestión del departamento de recursos humanos debe

estar concentrada en emplear políticas, programas y procedimientos que provean una estructura administrativa eficiente" (p. 52).

Con el movimiento acelerado del sector empresarial y por ende el comportamiento de ajuste del recurso humano a estas exigencias, los empleados pueden asumir comportamientos que impacten al interior de la organización, y no solo a nivel individual sino también grupal, por ende las compañías deben prepararse para este tipo de modificaciones con el fin de alinear a su recurso humano hacia la estrategia gerencial, soportándose en el área de recursos humanos los cuales pueden ayudar al mantenimiento de la efectividad organizacional.

En la Droguería Galénica se evidencia insatisfacción laboral por parte de sus trabajadores, mostrando bajos estándares de cumplimiento, alta rotación en la operación, dificultades en la comunicación con su jefe, dando como resultado desmotivación laboral, desligándolos así de la compañía; al no sentirse parte activa e importante de esta los niveles de cooperación disminuyen, y se pierde la identidad empresarial, afectando de forma directa la motivación laboral de los empleados y sus repuestas ante cualquier asignación dada al cargo el cual desempeñe.

Actualmente la Droguería Galénica cuenta con una rotación anual del 82%, la cual es significativamente elevada si se piensa en una plantilla de personal máxima de 22 colaboradores, por ende, la empresa debe contemplar el cambio de casi la totalidad del personal año tras año. Lo que implica fuga de conocimiento, teniendo presente que la droguería por política tiene establecido que los colaboradores deben recibir mensualmente 4 horas de capacitación en productos y procesos necesarios que conlleven al cumplimiento de las ventas y la operación,

adicional se deben contemplar el costo en elementos de protección personal y uniformes los cuales son reglamentarios por ley.

3.2 Formulación del Problema

¿Qué factores causan la rotación del personal en la Droguería Galénica?

4. Justificación

La rotación del personal incluye niveles de insatisfacción no solo por las condiciones salariales, sino que incluyen aspectos como el clima, liderazgo y beneficios no económicos que impactan sobre la calidad de vida de los empleados. En este trabajo se pretende analizar las causas fundamentales de rotación en la Droguería Galénica, y a partir de este hallazgo crear factores motivadores que aumenten la satisfacción laboral teniendo como fundamento la gerencia de la felicidad, potencializando el desarrollo de esta competencia en los Jefes de la empresa.

Se ha identificado una alta rotación en todos los cargos de la droguería lo que genera un impacto desfavorable para el equipo de trabajo, durante los años 2015 – 2016 se ha presentado una rotación del 82% argumentando motivos de mejor oportunidad laboral sin un sustento frente a salario o demás condiciones que permitan hacer un análisis más profundo.

Esta investigación pretende identificar el grado de motivación, y para ello se desarrollará una medición que consulte sobre la visión que tienen los empleados de su responsabilidad en la organización y como ésta incide de forma directa en los resultados finales, identificando así factores de criticidad en el ámbito laboral.

5. Objetivos

5.1.Objetivo General

Describir algunas de las causas de rotación del personal en la Droguería Galénica en el año 2015-2016.

5.2.Objetivos específicos

- Identificar algunas de las causas de rotación del personal en la Droguería Galénica en el año 2015-2016.
- Proponer estrategias de mejoramiento para disminuir la rotación del personal en la Droguería Galénica.

6. Marco referencial

6.1. Antecedentes.

El presente trabajo se respalda con indicadores de la Droguería Galénica e información investigada de compañías con similar actividad comercial, sin embargo, se ha detectado en el transcurso de la investigación que los estudios de las droguerías se han centrado más en el servicio y producto que en los temas concernientes a gestión humana o específicamente de niveles de rotación de personal. A continuación, se habla de cuatro investigaciones que apuntan a nuestro objeto de estudio.

Droguerías Populares (Asocoldro)

Vásquez, Viviana (2010) en su trabajo de grado plantea

Evidencia de Producto y Plan de Mejoramiento.

Nuestra evidencia de producto está enfocada en el Modelo de Gestión Empresarial Integral para Droguerías Populares (Asocoldro); la Droguería seleccionada para trabajar la satisfacción de sus clientes y se ha posicionado como una de las mejores del sector, para lograr este objetivo se debe contar con excelente personal capacitado y con los instrumentos necesarios para cumplir con las necesidades de los usuarios.

Por lo tanto, proponemos distintos principios y conceptos del Talento Humano como modelo de reclutamiento apropiado para la selección de un buen personal, desde su administrador, hasta el auxiliar, las estrategias planteadas se basan las necesidades y las oportunidades de la droguería.

El modelo de planificación aplicado al Talento Humano de la Droguería es el Modelo de Sustitución de Puestos de Claves. A pesar que la Droguería no cuenta con un

amplio personal siempre se busca que sustituya ya sea por reclutamiento externo mejorando la atención al cliente y manteniendo un personal que pueda estar al frente del negocio. Otro modelo que se aplica es el Modelo de Planificación operativa Integral, ya que la Droguería se controla desde los suministros hasta la entrada de personas cuando se necesita reemplazar al administrador, también se tiene en cuenta factores como la implementación de tecnologías y equipamiento, los precios que se fijan por los proveedores, la competencia y el comportamiento de la clientela.

Herramientas de Gestión en el Retail Farmacéutico.

Cornejo, Miguel Ángel en su publicación dice:

Desde nuestra óptica de gerenciamiento en el retail farmacéutico hemos tenido oportunidad de relacionarnos con diversas facultades de farmacia y bioquímica de las más prestigiosas universidades nacionales y extranjeras, en ellas hemos tomado contacto con cientos de alumnos, que una vez graduados, deberán enfrentar el reto del gerenciamiento de un negocio farmacéutico, justamente en esa palabra “negocio” se haya la clave.

Según el manifiesto de la OMS en Tokio: “Atención Farmacéutica es el compendio de las actitudes, los comportamientos, los compromisos, las inquietudes, los valores éticos, las funciones, los conocimientos, las responsabilidades y las destrezas del farmacéutico en la prestación de la farmacoterapia, con objeto de lograr resultados terapéuticos definidos en la salud y la calidad de vida del paciente”.

Frente a este enunciado pareciera que la palabra negocio se contrapone a los principios y atenta contra los valores de la profesión, y la pregunta sería: ¿qué vamos hacer para adecuarnos al nuevo escenario? Con el agresivo avance de las cadenas de farmacias,

los tradicionales locales de barrio han tenido que transformarse y ser más competitivos, en el caso de Colombia la solución más acertada para su mercado, se dio en la inteligente formación de cooperativas que agrupó a las droguerías independientes.

Nueva óptica: “de Químico Farmacéutico a responsable de la rentabilidad de un negocio”... Nos preguntamos, si estos profesionales en su formación fueron instruidos a cabalidad en aspectos relacionados con marketing farmacéutico y los necesarios indicadores de gestión y éxito en la farmacia moderna.

El mundo actual les exige estar preparados, y de seguro con la aparición de fusiones, alianzas y cadenas farmacéuticas, la competencia por alcanzar el éxito será mucho mayor.

Del mismo modo que los viejos almacenes tuvieron que cambiar frente al ingreso de los supermercados e hipermercados, las farmacias tradicionales pasarán por etapas difíciles, con fuertes caídas en sus ingresos, pero aquellos que sepan ver las oportunidades y sean creativos podrán salir adelante.

Una de las claves del éxito de este tipo de comercios es su lema de ofrecer la mayor cantidad de servicios en un sólo lugar. “El ingreso de estas cadenas en el mercado local fue una evolución lógica de ese formato de negocio, que al igual que en otros mercados, se desarrolló hacia ese formato más tipo "tienda de conveniencia". Las oportunidades están para quienes se disponen a cambiar de mentalidad, tener Management más profesional, una nueva visión del negocio y políticas activas de marketing”.

No existen estrategias genéricas exitosas, si no que cada farmacia debe encontrar su estrategia a partir de sus propias características y capacidades, sumadas a las oportunidades

que le brinda el entorno en el que se desenvuelve, posicionarse, ganar mercado y un margen de rentabilidad apropiado.

Por lo general, se participa sin ganar nada e invirtiendo tiempo, pero la prestación del servicio permite conquistar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. Para ser competitivo debe ser primero competente (desde el dueño hasta el último trabajador).

La industria no termina su trabajo en conseguir la prescripción médica... todo acaba en el mesón de la botica que es quien dispensa el medicamento al paciente.

- Gran pregunta pasa por: ¿cómo consigo ser diferente para ser elegible?
- Estamos abocados en la formación de los nuevos profesionales en farmacia.
- Está muy claro que la diferenciación consigue vender mucho mejor que el precio.

Cómo se Entiende la Aplicación de las Nuevas Herramientas de Gestión.

Sucede, que históricamente las farmacias no estaban acostumbradas a aplicar este tipo de herramientas, ya que antes el farmacéutico se concentraba ser un eficaz dispensador de medicamentos. Ahora se agrupan en clubes de compra o forman cooperativas que les permite competir con las cadenas de boticas nacionales e internacionales.

Uno de los desafíos más grandes de la farmacia actual es tomar para sí la experiencia que tienen los operadores de retail moderno (rentabilidad, márgenes y mix producto). Esta preocupación por la rentabilidad obliga a tener una adecuada logística entre los proveedores y los clientes.

Este tipo de estrategias precisa acciones comerciales que no se pueden obviar en su plan, busca posicionarlo a usted y a su empresa en la mente del prospecto, le ayudará a que se destaque y sea visto por su sector.

El plan de acción comercial de diferenciación puede incluir las siguientes acciones:

- Acciones destinadas a atacar mercados desatendidos, aquellos en los cuales la demanda del cliente ha sobrepasado a la oferta ofrecida.
- Acciones destinadas a cubrir los inconvenientes de productos existentes.
- Presentar innovaciones tecnológicas.
- Utilizar éxitos de otros mercados que se puedan adaptar al mercado en el que su empresa se quiere diferenciar.
- Acciones que ofrezcan valor añadido: su propuesta debe incluir atributos que la diferencien y creen suficiente valor que sea percibido por el cliente.
- Acciones que le permitan conocer la cadena de consumo de sus prospectos, es decir, que usted debe estudiar el conjunto de actividades que normalmente realizan los prospectos del mercado que su empresa pretende atacar.
- Identificar los atributos positivos y negativos de su propuesta en el mercado donde pretende trabajar. Para potenciar los positivos y neutralizar o eliminar a los negativos.

Estrategias genéricas para el Retail Farmacéutico: Óptica de Nuestra Propuesta

1. Ser el más barato en su clase (precio + ahorro + economía).
2. Ser los más grandes en formato o más prácticos y funcionales (metros cuadrados).
3. Ser un auto-servicio, se incrementa el MIX de propuesta (tienda de conveniencia).
4. Ser el más cómodo para atender al cliente (cochera, tiempo de espera).
5. Ser la tienda más divertida (concepto espectáculo).
6. Ser el local con mayor calidez y mejor atención a los clientes (puro corazón).
7. Brindar una atención superior a la expectativa del cliente (momento de la verdad).

8. Ser un eje que integre los productos y servicios de salud en función al cliente/paciente.

Visualizar a la Farmacia Dentro de una Nueva Visión: Salud Como un Todo.

- Paciente y su entorno familiar (identificarlos y valorarlos en su conjunto).
- Vinculación a un sistema o plan de salud.
- Médico (recetas que llegan a nuestros locales).
- Medicamento (convivencia con la marca propia).
- Farmacia o droguería (punto de venta).
- Clínica u hospital (complementarios).
- Ambulancia (concepto de servicio).
- Análisis Clínicos (ayuda al diagnóstico médico).
- Spa y relajación (nuevo concepto del bienestar).
- Medir la temperatura en la población (aspecto social).

Hay que apropiarse de una idea simple pero precisa en la mente de los clientes. A partir de conseguir un posicionamiento, se debe ser consecuente, en alinear todas las acciones que refuercen nuestra promesa al cliente. (parr.1 al 15)

Trabajo colaborativo fase 6

Valdivieso, Acuña, Guevara, Cuervo y Ortiz (2015) en su trabajo de grado postulan:

Evaluación del Talento Humano en la Droguería Farma Todo del Sur

La droguería Farma todo del Sur, establecida en el municipio de Santa Rosa Sur de Bolívar, en su último año ha venido presentando problemas en su alta rotación de

personal, alrededor de un 60% de los empleados tenían solo tres meses laborando para la empresa cuando fueron despedidos, este constante cambio de personal está afectando la atención al cliente y generando costos adicionales para la organización debido a los procesos de entrenamiento del nuevo empleado.

En la actualidad algunas organizaciones acostumbran cambiar constantemente a sus empleados, por razones poco convincentes como el evitar supuestas obligaciones laborales, sin percatarse del problema que presenta esto en la organización. Uno de los principales obstáculos a superar por parte de esta empresa era modificar la forma conservadora de hacer negocios ya que se resistían a utilizar estrategias innovadoras, así como también no tenían misión y la visión no estaba bien definida.

Con el pasar de los años el ser humano ha evolucionado y por ende han ocurrido muchos cambios en la sociedad, alrededor del mundo entero existe una gran demanda de organizaciones, que prestan un servicio a la comunidad donde se desarrollan, y se hallan maceradas en el campo competitivo. En la actualidad los avances tecnológicos cada día se vuelven más exigentes a la hora de emprender cualquier negocio. Es así como a través del tiempo se puede evidenciar que las tecnologías han facilitado a la sociedad la forma más rápida de hacer las cosas, ya que han traído consigo el desarrollo económico y por ende han enriquecido de manera rápida a las empresas.

El empresario de pequeñas organizaciones desconoce el valor fundamental que tiene el recurso humano para poder lograr el éxito en las empresas, ya que estos contribuyen y son parte fundamental para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La clave para alcanzar el éxito empresarial, depende de que tan bueno sea el servicio al cliente y este mismo depende de la calidad de talento humano que la empresa posea, parte de aquí la necesidad de crear un espacio propio que defina o marque tal diferencia, en la área comercial, la base para un buen fruto son los cimientos utilizados en su crecimiento, el progreso de una institución son las estrategias, y acciones ejecutadas mediante el proceso de su desarrollo, siendo la imagen parte esencial para lograr dicho crecimiento institucional.

Las empresas pequeñas tienden a olvidar la importancia del factor humano en las organizaciones, no tienen en cuenta que de estos depende en gran parte el éxito o fracaso y el valor que la empresa le da a sus empleados se ve reflejado en el rendimiento de las organizaciones, capitalizar dicho factor fortalece el desarrollo organizacional blindando el conocimiento en todos niveles, pretendiendo mejorar el talento y por ende el servicio a la comunidad es por esto que este tema de investigación es fundamental a la hora de avanzar en un mercado competitivo.

La droguería Farmatodo del sur ha venido registrando en el último año una alta rotación del personal, esta problemática trae inconvenientes a la hora de prestar un eficiente servicio a los clientes frecuentes de la droguería, puesto que al no tener gran conocimiento y experiencia en su cargo, estos no podrán desenvolverse y prestar una rápida atención a los clientes preferenciales debido a su poco conocimiento; y como consecuencia a esto la droguería podría estar perdiendo clientes, reconocimiento y hasta provocar que desaparezca del mercado.

Estudio del caso Cluster

Pineda, Arévalo y Cortes (2010) plantearon en este estudio que:

Las condiciones actuales de demanda por recurso humano en las empresas del sector de cosméticos y aseo en la región Bogotá, D.C. y Cundinamarca se caracterizan por dar prioridad a personas con formación técnica, ya que según las cifras de la *Encuesta Anual Manufacturera* del DANE (2007), el 46% de los empleados de las empresas del sector son obreros que requieren conocimientos y competencias técnicas específicas, mientras que el 48% corresponde a personal administrativo con formación diversa, y solamente el 6% a profesionales con formación en el sector.

En relación con esto, es importante señalar que para el año 2007, la productividad del recurso humano que se encuentra vinculado al sector de cosméticos y aseo (USD \$37.474 por trabajador al año), a pesar de no ser una de las más altas de la economía regional, en donde ocupa el puesto 28 entre 106 actividades industriales desagregadas a 4 dígitos del CIIU, se encuentra 6,2% por encima del promedio de las actividades manufactureras regionales y 22% del promedio de las empresas de cosméticos y aseo del departamento de Antioquia (USD \$29.261 por trabajador al año). Asimismo, la remuneración por trabajador del sector de cosméticos y productos de aseo ocupa el puesto 15 entre 106 actividades industriales desagregadas a 4 dígitos del CIIU y supera en 46% el promedio de la remuneración por trabajador del sector industrial de la región.

Lo anterior evidenciaría la mayor formación especializada de los administradores, técnicos y operarios en relación con otros sectores industriales. Sin embargo, es evidente la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar los niveles de generación de valor agregado por trabajador en el sector, tales como cursos de actualización en competencias, manejo de nuevas tecnologías e investigación aplicada al sector. Sobre el particular se debe mencionar que en Bogotá, D.C. y Cundinamarca existen programas, tanto a nivel de maestría

como de doctorado, que forman investigadores en temas relacionados con el sector; dentro de éstos se destacan programas ofrecidos por la Universidad Nacional como la especialización en ciencia y tecnología cosmética⁷. No obstante, aún se debe trabajar por articular los programas de formación del recurso humano —principalmente del nivel técnico— con las necesidades específicas de los empresarios del sector.

6.2. Marco Contextual

6.2.1. Reseña Histórica de la Droguería Galénica

La Droguería Galénica fue fundada en Rionegro en el año 2010, ésta surge por la necesidad de ofrecer a pacientes y/o clientes la posibilidad de encontrar variedad de productos dermatológicos de buena calidad, los cuales no son de fácil acceso en el mercado, ésta necesidad es compartida por 25 dermatólogos, sus fundadores.

Se inaugura la primera sede de la Droguería Galénica, llamada Sede Oriente Antioqueño – Rionegro, iniciándose así la cadena de droguerías con cubrimiento en este Municipio en el Centro Comercial Parque Plaza en el local 105 distinguiéndose por su estilo operacional, surtido de calidad y atención. El mismo año la Droguería comienza a expandirse geográficamente, y se inaugura la segunda Sede Centro Medellín, en el Centro Comercial Camino Real local 147.

En el 2013 se produce una nueva apertura en el Centro Comercial Premium Plaza, ampliando su volumen de negocios con mejoras en el nivel de servicios a los clientes y/o pacientes de la ciudad de Medellín. Su proceso de expansión da continuidad a partir de la

apertura de la Sede Ciudad del Río en la Torre Clínica del Prado en el local 158. Finalizando así este proceso de crecimiento.

6.2.2. Datos Legales

- Nombre: Galénica Salud Para Tu Piel S.A.
- Matrícula e Inscripciones del Registro Mercantil: Número 12-424506-12
- NIT: 900333486-13
- Domicilio Principal: Medellín – Antioquia – Colombia
- Dirección calle 24 N°43 F -60
- Acta Número: 003 del 25 de octubre de 2012, de Asamblea Extraordinaria de Accionista. Con fecha de renovación del 9 de marzo de 2015.
- Tramites de Registro; se realiza registro en la cámara de comercio de Medellín, a través de documento privado el 21 de enero de 2010, en el libro 9 bajo el folio 775 se constituye una sociedad por acciones simplificada, bajo el nombre de **Galénica Salud para tu Piel S.A.** (Ver anexo documento legal de Cámara de Comercio).

6.2.3. Logo



6.2.4. Misión

Ofrecemos productos dermatológicos de óptima calidad, soportados en un servicio cálido y un acompañamiento integral que enlaza elementos científicos, humanos y tecnológicos, para beneficiar a nuestros clientes, proveedores, empleados y socios.

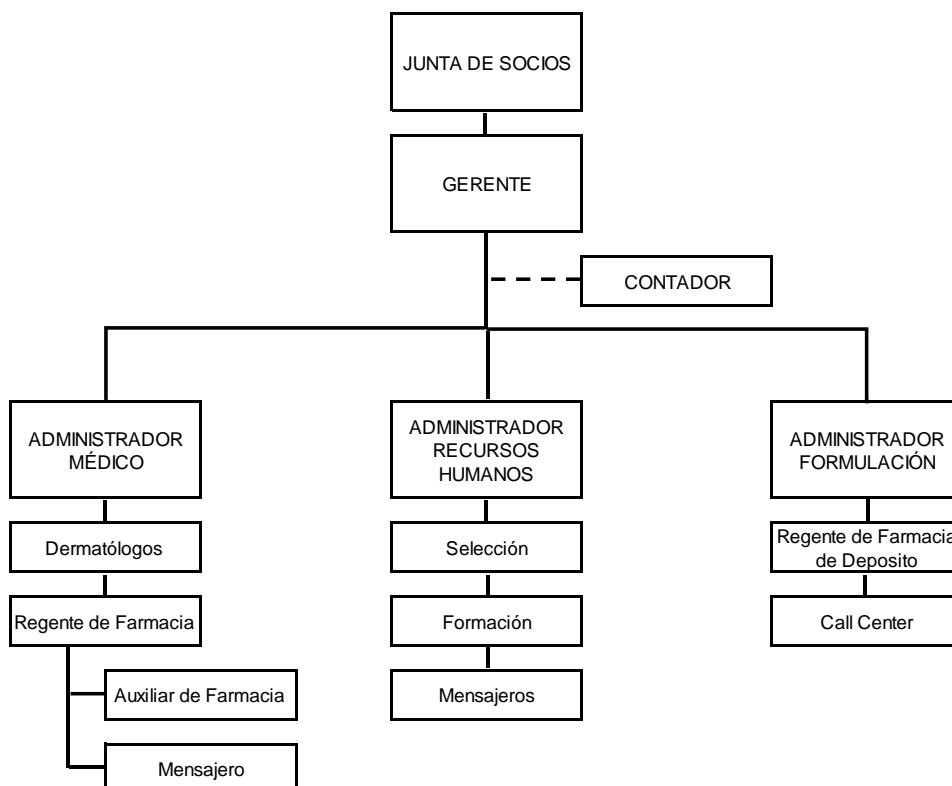
6.2.5 Visión

En el 2020 ser reconocidos nacionalmente como una farmacia dermatológica que brinda múltiples soluciones de bienestar para la piel de nuestros clientes, logrando un sólido posicionamiento como empresa, satisfaciendo así las expectativas de nuestros clientes, proveedores, empleados y socios.

6.2.6 Valores

- Respeto
- Integridad
- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Servicio
- Trabajo en equipo.

6.2.7 Organigrama



6.3 Procesos a intervenir

Son sujeto de intervención los procesos de gestión humana, la Droguería Galénica define y establece el marco de referencia para el desarrollo de las relaciones al interior de ésta, potencia el afianzamiento de una cultura interna basada en el diálogo, asignándole un importante valor al aporte que realizan sus colaboradores en el desarrollo de la empresa, constituyéndose estas condiciones como ventajas para el desarrollo futuro de la compañía y de sus colaboradores; para esto se tienen definidos los siguientes procesos dentro del área de recurso humano:

- Contratación: El personal se contrata por empresa temporal y directo con una administración que permite la igualdad entre sus empleados independiente del tipo de contrato o empleador, dando el mismo trato a todos sus empleados, cuenta con sueldos diferenciadores los cuales tratan de ser competitivos en el mercado.
- Desarrollo: Concurso Interno, se invitan a postular internamente a los empleados de la Compañía de las vacantes generadas, fomentado así posibilidades de crecimiento entre ellos.

6.4 Marco Conceptual

Motivación: La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. La *motivación* es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos (Chiavenato, 2009. p. 236-237)

Satisfacción: Blum y Naylor 1988 (como se cita en la revista de psicología, 1999). La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general.

Rotación de personal: Según Paredes (2011) como se cita en (Pérez, 2013) consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas

(ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo esto quiere decir que existe un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto esto significa que hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma.

Gerencia de la Felicidad: Es una visión y un método administrativo orientado a que el personal de las empresas, cualquiera sea el nivel jerárquico en el que se encuentren, adquieran la capacidad de aplicar de manera permanente todas sus fortalezas, enriquezcan su capacidad de trabajar en equipo y, sobre todo, “le encuentran un sentido y satisfacción en las acciones que hacen, influyendo positivamente en su vida”. (Belpo.2015, párr 3)

Fortalecimiento: El fortalecimiento de las capacidades definido como el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos. (FAO, 2010)

Encuesta: Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan. (Real Academia Española, 2015)

6.5 Marco Teórico

Para ambientar nuestro estudio sobre la rotación en La Droguería Galénica es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan los factores que influyen normalmente en la rotación del personal, posibles causas, cómo puede afectar el clima organizacional y que estrategias aplicar para generar felicidad en el trabajo.

6.5.1. Teoría de la Felicidad

Con “La ciencia de la felicidad”, la investigadora y profesora de psicología Sonja Lyubomirsky (2008) presenta el primer programa para incrementar la felicidad de las personas basado en investigaciones científicas. Sus estudios demuestran que, pese a lo que solemos pensar, la felicidad personal no depende de factores como el dinero, el trabajo, la pareja o la juventud. En realidad, sólo un diez por ciento en términos de felicidad se apoya en circunstancias externas. La capacidad para la felicidad es innata en un cincuenta por ciento, pero el cuarenta por ciento restantes se atribuye a lo que hacemos y a lo que pensamos; esto es, a nuestras actividades intencionadas y a nuestras estrategias mentales. Por eso, todos y cada uno de nosotros poseemos aún un amplio potencial para la dicha y el bienestar al que podemos acceder si ponemos en práctica los ejercicios y las estrategias propuestos en este libro.

Sonja Lyubomirsky (Lyubomirsky, 2008) en su libro la ciencia de la felicidad habla de las 12 llaves de la Felicidad:

Las personas felices:

1. **Expresan gratitud.** Apreciar lo que se tiene, hace que aumente su valor. Demuestra gratitud por todo lo que tienes, expresa gratitud hacia los que te rodean y te han ayudado.
2. **Cultivan el optimismo.** Pensar de manera optimista, nos hace ver el mundo como un lugar lleno de oportunidades, especialmente en tiempo difíciles. Si no lo tienes, comienza a practicarlo ahora.
3. **Evitan pensar más de lo necesario y compararse con los demás.** Compararse con los demás, no aporta nada bueno. La única persona con la que uno debería compararse, es con uno mismo, un tiempo atrás. El pensar una y otra vez sobre lo mismo solamente te va a confundir más. Tampoco te compares con los demás, ya que las comparaciones siempre terminan

haciéndote sentir mal, no a la comparación, sí a la admiración. Si conoces a alguien a quien admiras intenta imitarlo, pero no culpabilizarte por no ser tan bueno como esa persona crees que es.

4. **Realizan actos de bondad.** Ayudar a otras personas nos hace sentir felices, a la vez que contribuimos a la felicidad de los demás. Simplemente recuerda que ayudar a los demás nos genera mucho bienestar, los actos aleatorios de bondad son toda una aventura que puede surgir en cualquier momento. Puede ser una mano afectuosa para aquellos que saben que lo están pasando mal, un oído atento. Todos podemos ser el héroe de alguien sin saberlo.

5. **Son personas sociales.** Las personas más felices son aquellas que tienen relaciones profundas y significativas. Vuelve a contactarte con algún buen amigo que hace tiempo no ves, invierte tu tiempo y pásala bien con tus amistades, familiares, pareja, desde un lugar de honestidad, compañerismo y sobre todo disfrute. Recuerda que para que las relaciones sean positivas, siempre es necesaria cierta cuota de equidad, la ida y vuelta para que ninguno de los miembros se sienta estafado, por así decirlo.

6. **Desarrollan estrategias para hacer frente a los problemas.** Una persona feliz no es aquella que no tiene problemas, sino aquella que los afronta, y aprende para afrontarlos en el futuro. Como siempre digo, el dolor es parte de la vida de todos, por eso es importante que tengamos la energía y los recursos suficientes para poder resolver rápidamente los conflictos que nos surgen. Tenemos que generar estrategias para poder soportar el stress y el trauma.

7. **Aprenden a perdonar.** Albergar sentimientos de odio o rencor, perjudica directamente a tu bienestar. Perdona a los demás, pero sobre todo a ti mismo.

8. **Incrementan sus experiencias absolutas.** Las experiencias absolutas son aquellas en las que el estado de concentración es tal, que es como si el tiempo se detuvieran. Estar focalizado en lo

que se está haciendo, y dedicarse con pasión a ello sin que nada te distraiga. Realizar actividades en el hogar, en el trabajo, donde sea, que sean experiencias que te permitan enfocarte totalmente, que te desafíen, que te hagan sentir que el tiempo queda suspendido y no existe nada más que eso que estás haciendo. Piérdete en el estado de flow.

9. Saborean las alegrías de la vida. La verdadera felicidad no existe, si no disminuyes a menudo la velocidad para disfrutar del momento. El día está plagado de pequeños momentos, pequeños placeres y maravillas, por más sencillas que sean tenlas presentes, recuerda por qué sucedieron e intenta continuar dándole magia a tu rutina. Haz uso de tu optimismo.

10. Se comprometen con sus metas. Cosas mágicas comienzan a suceder cuando nos comprometemos a hacer todo lo posible para llegar a nuestro objetivo. Enfócate en encontrar metas que sean significativas para ti, no busques lo que crees que tienes que hacer, sino lo que realmente te inspira. Una vez que encuentres tus objetivos, dedica tiempo, esfuerzo y sobre todo paciencia para poder lograrlos.

11. Tienen valores espirituales. Buscar el beneficio de todos y no el nuestro propio, reconociendo que la vida es mucho más grande que nosotros mismos. Las personas espirituales son más felices, quizás porque tienen una comunidad fuerte donde encontrar apoyo. La espiritualidad puede ser vivida de muchas maneras, descubre tu propio camino.

12. Cuidan su cuerpo. Cuidar tu cuerpo es fundamental para ser la persona más feliz que puedes llegar a ser. Hay muchas maneras de cuidar tu cuerpo, más allá del ejercicio físico y la comida sana, puedes meditar, sonreír, bailar, cualquier cosa que ponga a tu cuerpo en movimiento y en un estado de plenitud. (p. 408)

6.5.2. La motivación y Satisfacción en el Trabajo y sus Teorías

Dirección Motivadora

Manene, Luis Miguel (2012) en su blog plantea:

En el mundo actual es normal que las organizaciones exitosas tengan influencia sobre su talento humano considerándolos de alto potencial para mantener su competitividad en el mercado, por ende el recurso humano pasa a ser el activo importante de las organizaciones, lo que ha llevado a las diferentes empresas en invertir en procesos de formación, desarrollo, potencial, retención, tipo de beneficios económicos y emocionales que permitan mantener niveles adecuados de motivación; intervención permanente a los líderes para el manejo adecuado del personal, con el fin de que estos mantengan en sus colaboradores elevados sentimientos de pertenencia hacia la organización.

La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

Definiciones de la motivación

Diversos autores definen la motivación como se cita en (Espino, 2005)

- Dessler: S.F. (citado en Organización y administración, 1993) “lo considera como un reflejo de “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades“.

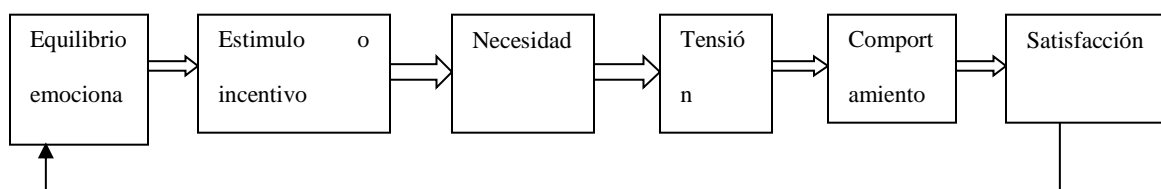
- Frederick Herzberg S.F: “la motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo“.
- Kelly afirma que: “tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta“.
- Stephen Robbins S.F (citado en Comportamiento organizacional ,1994) publica la siguiente definición de motivación: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias (Quintanar, 2008, párr. 5)

6.5.3. Ciclo de la motivación

A partir de la puesta en práctica de la teoría de las relaciones humanas, se aplicaron en las empresas toda clase de teorías psicológicas sobre la motivación. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades (Chiavenato, 2004, P.102)

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende descargara la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse al ambiente. (Chiavenato, 2001, P 70-71)



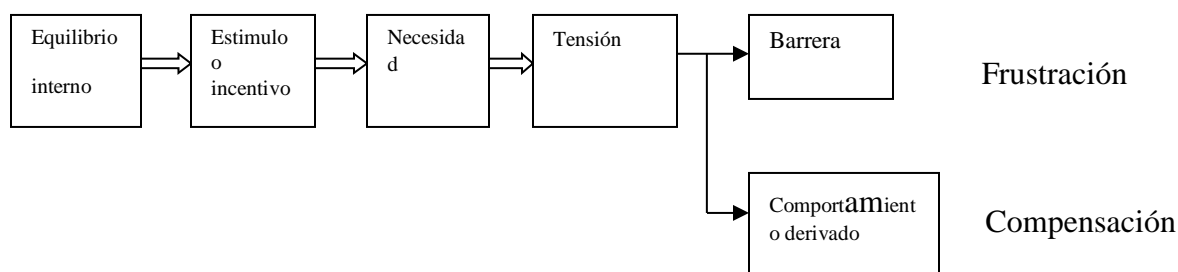
Etapas del ciclo motivacional, sacado de (Chiavenato, 2001)

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía

indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.



Ciclo motivacional con frustración o compensación. Sacado de (Chiavenato, 2001)

Manene, Luis Miguel (2012) en su blog hace una recopilación

Cada colaborador puede tener diferentes tipos o dimensiones de necesidades que le motivan a satisfacerlas. Si conseguimos cubrir esas necesidades, las personas adquirirán un compromiso con la organización de acuerdo con el tipo de necesidades descubiertas.

Estas necesidades son:

- Remuneración. Inicialmente el empleado tiene sólo necesidades económicas que cubrir, es decir, quiere tener una correcta retribución acorde con su puesto de trabajo. Es importante que esta consideración sea compartida por parte del interesado/a y la empresa.

Hay que considerar que algunos empleados se quedan en este nivel, ya que su necesidad básicamente a cubrir es la económica. Por ello conviene que el empleado perciba que debe realizar un esfuerzo para cubrir esa necesidad. En el caso de que la persona perciba que la remuneración la tiene asegurada independientemente del esfuerzo, puede provocar una disminución del rendimiento y a su vez de su motivación.

- Crecimiento Personal. Para aquellas personas que aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal, es imprescindible disponer de planes de carrera, retos nuevos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias, tareas diferentes, etc), y por supuesto posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.
 - Vinculación con la compañía. Además, nos podemos encontrar con otro grupo de personas que desean vincularse con la organización de las que forman parte. Estos colaboradores necesitan compartir objetivos, misión, y otros aspectos trascendentales, con la organización a que pertenecen. Para ellos debemos disponer de una buena comunicación de los objetivos a conseguir, compartir la definición del futuro de la empresa, etc. Debemos facilitarles autonomía (empowerment) en la toma de decisiones que les permita desarrollar con libertad sus criterios. Si este colectivo no percibe que forman parte del proyecto empresarial intentarán localizar otro proyecto en otra parte, o acabarán desmotivados, siendo éstos los miembros con mayor potencial de la empresa.
- (parr. 24)

6.6. Teorías de Contenido

6.6.1. Teoría de Maslow

En 1943 Maslow desarrollo su postulado la jerarquía de necesidades básicas como se cita en (Robbins. 2004)

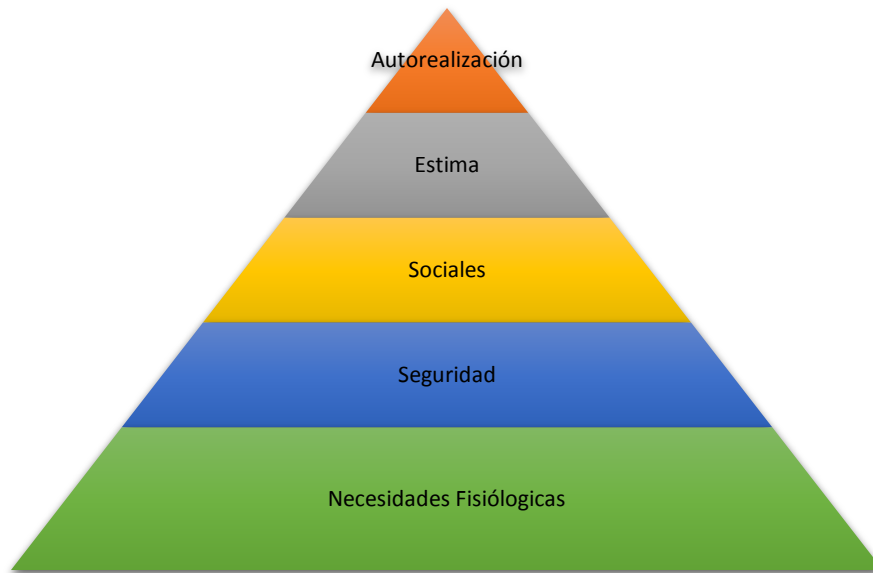
El enfoque de esta teoría se orienta por el contenido, por las condiciones internas del individuo que condicionan su acción. Por naturaleza, cuenta el hombre con varias necesidades que tienen la capacidad de activar y dirigir su comportamiento. Todas estas necesidades no actúan sobre el comportamiento al mismo tiempo y con la misma intensidad. Citando a Toro y Cabrera (1981).

“Esta teoría tiene aportes de interés, principalmente el hecho de que existen en los seres humanos ciertas condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar su comportamiento en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad”.
(P. 33)

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasifico por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundaria:

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

- Necesidades sociales: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto-realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.



Pirámide: jerarquía de necesidades básicas Maslow (1943) sacado de (Robbins, 2009)

6.6.2. Salario Emocional

Según Temple, 2007, una aproximación al concepto de salario emocional como se cita en Gómez, 2011) contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables”.

La asociación española para la calidad S.F, publica en su página web que: El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo.

Las ventajas para la empresa que incluye la retribución emocional en sus políticas retributivas son:

- Índices de rotación del personal bajos
- Reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal
- Niveles bajos de absentismo
- Empleados satisfechos, son empleados con elevados índices de productividad y competitividad (s.p.)

6.6.3. Teoría de los factores de Herzberg (1959)

El psicólogo Frederick Herzberg en 1959 como se cita en (Chiavenato, 2009) propuso la teoría de la motivación-higiene, conocida también como la teoría de los dos factores en el trabajo.

1. Los Factores higiénicos: Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias

2. Factores Motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad

a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada una de los dos factores tiene una dimensión propia.

Los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo. (p. 243)

6.7. Clima Organizacional

Chiavenato (2009) en su libro Comportamiento Organizacional postula:

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior.

La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental.

Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:

1. Se sienten bien consigo.
2. Se sienten bien con otros.
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí. (p. 260 – 261)

6.8. Ausentismo y Rotación de Personal

6.8.1. Ausentismo Laboral

Según Chiavenato (2004) en su libro de Recursos Humanos el ausentismo laboral es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Es decir, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo. Es decir es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no. (P. 203)

6.8.2. Causas del Ausentismo Laboral

Louart, Pierre en su libro Gestión de Recursos Humanos plantea:

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Causas del ausentismo:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación: 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo; y 2) si los registros de los empleados con diferentes salarios causan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo. (cap. 4. S.p.)

6.8.3. Relación Entre Actitud y Trabajo

Chiavenato (2003) Es frecuente que las personas piensan que un trabajador satisfecho o contento produce más; sin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción del empleo, que actúa como factores determinantes de la eficiencia de los empleados. Para algunos de estos una alta producción o la estabilidad del empleo, puede significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo automóvil. (s.p.)

Clima Laboral en su publicación (2014) dice que la satisfacción en el trabajo a nivel global variaría de acuerdo con los factores tales como la posición profesional, el sexo, la edad y la experiencia. Puede decirse que una actitud favorable no necesariamente trae aparejada una elevada producción; parece que las actitudes favorables están más relacionadas con el ausentismo, la puntualidad y la estabilidad. (s.p.)

6.9. La Rotación De Personal

Chiavenato El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (p.188)

Para este punto Gary Desler (2000) habla sobre la rotación del personal:

Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o

fuertes. Se considera que es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

La Rotación De Personal Justificable o No La Rotación de Personal, muestra dos conceptos:

- Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes.
- Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Con respecto al primer concepto la Rotación es trasladar a las personas en capacitación de un departamento a otro para ampliar su comprensión de todas las fases del negocio. La persona en capacitación (generalmente una persona recién graduada de la universidad) podrá estar varios meses en cada departamento; esto no solamente lo ayuda a ampliar su experiencia, sino también a descubrir los empleos que prefiere. La persona podría ser solamente observadora en cada departamento, pero normalmente se involucra a fondo en sus operaciones. También proporciona una experiencia de capacitación muy amplia a cada persona, evita el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento. Entrenamiento con los gerentes. Sin embargo, cuando nos vamos al segundo concepto entendemos que es el flujo de entrada y salida de personal en una organización. Cabe destacar, que en toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación que es apenas vegetativa y de simple conservación del ambiente. A veces la rotación escapa del control de la organización, cuando los

volúmenes de retiros registrados son por la propia decisión de los empleados aumenta notablemente. En un mercado de trabajo competitivo y con intensa oferta, por lo general se presenta un aumento en la rotación de personal. (p.268).

6.9.1. Como Reducir la Rotación y el ausentismo

Chiavenato (2005) La rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos. Además, se hallan incluidos factores como desperdicios y pérdidas para las organizaciones y las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos; sustituyendo los empleados que se desvinculan o descontando los días dejados de laborar, o incluso castigando a los ausentes. No obstante, la causa del problema permanece indefinidamente.

La tendencia actual es actuar sobre las causas de rotación de personal y ausentismo y no sobre los efectos. De este modo, para enfrentar el desafío de la rotación, muchas organizaciones han modificado su política de personal, rediseñando los cargos para volverlos más atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras.

Para disminuir el ausentismo, muchas organizaciones han suprimido los viejos relojes y establecido horarios flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otros han reducido sus oficinas y adoptan el formato de

empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados trabajen en la casa (home office) interconectados con la oficina central a través de la tecnología informática. Es un mundo nuevo que se descubre, trayendo nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas. (P.206-207)

Liderazgo

Chiavenato (2004) en su libro Administración de Recursos Humanos plantea:

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder.

El liderazgo puede verse desde perspectivas diferentes, a saber:

- Liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal: el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre solo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder.
- Liderazgo como proceso de reducción de la incertidumbre de un grupo: el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra. El liderazgo es un proceso continuo de elección que permite a la

empresa avanzar en dirección de sus objetivos a pesar de las perturbaciones internas y externas.

- Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinado: El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación y es la relación entre un individuo y un grupo.
- El liderazgo como proceso en función del líder de los seguidores y de las variables de la situación: el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. (p. 104)

Publicado por Diana Pardo en 5 Ventajas del Liderazgo Basado en la Felicidad, donde habla de las principales ventajas del liderazgo basado en la felicidad:

Sus consecuencias positivas se extienden a todas las instancias de la empresa y tienen un especial efecto en el Employer Branding. A conocer más sobre los efectos benéficos de cambiar un Jefe por un GEFE (Gestor de la Felicidad).

Los líderes han sido cruelmente sustituidos por dirigentes, y todos saben que el objetivo perseguido por ambos perfiles profesionales es bien distinto. Las empresas que basan su sistema de funcionamiento en dirigir, lo que están persiguiendo son resultados puros basados en números, sin importarles en absoluto quienes son las personas que están detrás de esas cifras tan importantes para la compañía. Los trabajadores se convierten entonces en meros actores secundarios contratados para un fin concreto, en cuanto este se cumpla, serán totalmente prescindibles y las consecuencias como os podéis imaginar, no son especialmente positivas para la empresa.

Sin embargo si hablamos de liderazgo todo cambia, ya que un buen líder es aquel que prioriza a sus equipos por encima de los resultados, y que estos últimos serán una consecuencia natural de un buen trabajo basado en la motivación, comunicación activa, trabajo en común y autoliderazgo. Todo esto generará fidelización, bajo absentismo y rotación laboral así como un buen clima de trabajo. El fruto de esta estrategia serán personas felices.

Principales ventajas del liderazgo basado en la felicidad

1. **Consigue mejores resultados para la empresa:** Si grandes gigantes como Google, Apple, o LinkedIn reciben más de 6.800 CV al día, esto es una media de 5 por minuto, por algo será. Desde luego estas cifras nos hacen pensar porque toda esta cantidad de personas eligen estas empresas como lugares favoritos donde pasar sus jornadas laborales. Una de las respuestas sería, porque aunque Google es una empresa basada en números en la cual absolutamente todo se mide, prioriza el grado de satisfacción de sus trabajadores ante todo lo demás, ya que entiende que es la única forma de obtener buenos resultados.

Un directivo que lidera basándose en la felicidad: Inspira, transforma, seduce, motiva, fideliza.

2. **La felicidad en el trabajo es clave para la productividad:** ¿Cuándo somos más imaginativos, creativos o innovadores pues cuando nos sentimos contentos, felices, relajados, es decir, cuando estamos en nuestro elemento? Para ello Google ofrece en sus instalaciones, amplias zonas de ocio, gimnasio, masajes, y

beneficiosas ventajas cualitativas como seguros médicos, comida gratis, piscina, etc.

Imaginemos ahora el caso contrario, que por desgracia es lo que más sigue predominando en el escenario actual. Empresas totalmente jerarquizadas en las que no existe una comunicación multidireccional, basadas en órdenes y autoridad, donde los trabajadores son simples números que pueden ser fácilmente sustituidos por otros.

Quizás ahora nos resulte más fácil de entender por qué las empresas basadas en la felicidad como vía de productividad reciben Curriculum Vitae de forma masiva cada día. Cuanto más felices somos en el trabajo, tenemos más confianza. Por consecuencia, somos más productivos.

3. **Fomenta el espíritu emprendedor de las personas de tu equipo:** Según datos de estudios, se ha demostrado que una de las mejores formas para mantener motivado a un equipo es trabajar por proyectos. De esta forma evitaremos el estancamiento, las rutinas, en definitiva, el aburrimiento, y por otra parte, estaremos dando pie al desarrollo de sus carreras profesionales.

En este tipo de estrategias, también se fomenta la colaboración colectiva, ya que es muy probable que aparezcan en escena, colaboradores procedentes de otros departamentos, o incluso externos a la empresa, que solo estén presentes para esa iniciativa determinada. De esta forma se transforman los equipos, aceptando diferentes perfiles para resolver una cuestión común. Si los trabajadores están

felices, no sentirán las nuevas colaboraciones como amenazas y el trabajo y la creatividad tendrán mejores resultados.

4. **Coordina la estrategia de equipo con la cultura empresarial:** En la integración está la clave, y ahora volvemos al ejemplo anterior de Google, empresa creativa por excelencia que tiene excelentes trabajadores. Para ellos, sus procesos de selección y reclutamiento son completamente diferentes a la mayoría, de hecho se plantean a los candidatos supuestos que en muchos casos no tiene solución concreta. ¿Qué es lo que buscan entonces? Creatividad y originalidad en las respuestas. Solo de esta forma se conseguirá un equilibrio entre la cultura fundamental de la empresa y los miembros que la forman.

Un dato curioso: esta anécdota puede resultar controladora y excesiva pero es totalmente cierta: Google llegó a medir cuál era el tiempo de espera ideal para sus trabajadores en la cola del comedor, llegando a la conclusión de 4 minutos. Esto los hacía felices, porque si era más comenzaban a impacientarse, y si era menos, no podían socializar lo suficiente con sus compañeros, así que adaptaron todos sus recursos para lograr este tiempo concreto.

5. Fortalece tu Employer Branding interno y externo: Si una empresa está encabezada por buenos líderes, la consecuencia inmediata será un aumento en la notoriedad y prestigio de la marca, y por consiguiente, una atracción natural de talento. Después será tarea de estos líderes conseguir mantenerlo y fidelizarlo. El Employer Branding debe estar presente en la cultura de cualquier empresa que se precie y en todas sus etapas.

En un escenario como el actual de continuos cambios y evolución, el mejor líder será aquel que sepa adaptarse al entorno, y para ello hay que desechar las barreras que imponen la rigidez y las excesivas jerarquías, para dar paso a flexibilidad y transformación. Algo tan temido como la incertidumbre, se convertirá en compañera de viaje de cualquier compañía, pasando la estabilidad a un segundo plano.

Se prevé que en un período corto de tiempo los líderes dejarán de llamarse como tal para convertirse en puros influencers. (2013).

Covey (1992) en su libro Liderazgo Basado en Principios afirma que el verdadero poder de liderazgo emana de poseer un carácter honorable y del ejercicio de ciertas reglas y principios del poder. La mayoría de las teorías sobre el tema explican por qué surgió y sobrevivió determinado líder pero no ayudan a prever futuros líderes ni a cultivar la capacidad de dirigir. Hay un enfoque más fructífero: observar a los partidarios de los líderes, y valorar el liderazgo preguntando por qué razón hay quienes les siguen P.131

“Las causas por las cuales se sigue a los líderes son variadas y complejas, pero las podemos examinar desde tres perspectivas diferentes, cada una de las cuales tiene distintas raíces motivacionales y psicológicas.” (Covey,1992, P.131)

1. **Poder coercitivo:** La motivación es el miedo. En este caso, el líder ha creado en su partidario el miedo de que le va a suceder algo malo o va a perder algo bueno si no cumple. Así, por temor a potenciales consecuencias adversas, asiente a todo y finge lealtad, al menos al principio. Pero su compromiso es superficial y su energía puede transformarse rápidamente en sabotaje y destrucción cuando “nadie lo ve” o cuando la amenaza ha desaparecido.
2. **Poder utilitario:** Se sigue a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos, porque el poder que existe en tal relación se basa en un intercambio útil de bienes y servicios. Los seguidores tienen algo que el líder desea (tiempo, dinero, energía, recursos personales, interés, talento, apoyo, etcétera), y el líder posee algo que ellos quieren (información, dinero, ascensos, posibilidad de brillar socialmente, camaradería, seguridad, oportunidades, etcétera). Estos seguidores actúan creyendo que el líder podrá y querrá hacer algo por ellos, si ellos cumplen con su parte en esta especie de “regateo” haciendo algo a su vez por el líder. Gran parte de lo que sucede en el funcionamiento normal de las organizaciones, desde una empresa que maneja miles de millones de dólares hasta la vida cotidiana de una familia, es regido por el poder utilitario.
3. **Poder centrado en principios:** se basa en el poder que algunas personas ejercen sobre otras porque estas últimas tienden a creer en ellas y en lo que están tratando de llevar a cabo. Son personas en las cuales se confía y a las cuales se respeta y se

honra. Y los demás las siguen porque eso es lo que desean, quieren creer en ellas y en sus causas, quieren hacer lo que el líder decida. No es una fe ciega, ni una obediencia ciega, ni una servidumbre como la mostrada por un robot; es, por el contrario, un compromiso consciente, de todo corazón, totalmente libre. Se trata, pues, de un poder centrado en principios. Casi todos hemos experimentado en alguna etapa como seguidores, este tipo de poder en nuestras relaciones con alguien —un maestro, un empleador, un familiar, o un amigo— que ha influido profunda y significativamente en nuestras vidas. Puede haber sido alguien que nos brindó la oportunidad de triunfar o destacar, o nos alentó cuando lo veíamos todo negro, o simplemente estuvo allí cuando lo necesitamos. No importa lo que haya hecho, lo hizo porque confiaba en nosotros, y nosotros se lo retribuimos con respeto, lealtad, compromiso y voluntad casi incondicional y sin restricciones de seguirlo. (P. 132-133)

7. Metodología

7.1. Diseño

Hernández, Baptista (1997) en su libro Metodología de la investigación dice que, la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.152)

El diseño es no- experimental transversal, de tipo descriptivo se respalda en la aplicación de una encuesta, con un enfoque cualitativo por medio de entrevistas estructuradas con el

personal quienes se encuentran directamente involucrados con el tema de estudio que nos permitirá realizar un análisis y proponer un plan para disminuir la rotación de personal en La Droguería Galénica con el fin de conservar el talento humano.

7.2. Método

El método a utilizar será el inductivo, de tipo descriptivo y cuantitativo el cual permitirá la clasificación y análisis de las variables escogidas, identificar las falencias y necesidades del personal de La Droguería Galénica.

7.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información:

Escala de Satisfacción con la Vida de Diener (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985), consta de siete ítems que evalúan la satisfacción con la vida a través del juicio global que hacen las personas sobre esta. Ésta presenta los reactivos de la siguiente manera:

(a) “En la mayoría de los aspectos mi vida es como quiero que sea”, (b) “Hasta ahora he conseguido de la vida las cosas que considero importantes”, (c) “Estoy satisfecho con mi vida”, (d) “Si pudiera vivir mi vida otra vez, la repetiría tal y como ha sido” , (e) “Las circunstancias de mi vida son buenas”.

El instrumento tiene 5 opciones de respuesta, por lo que los valores oscilan entre 1 y 5, donde 1 es “completamente en desacuerdo”, y 5 es “completamente de acuerdo”. La puntuación total va de 5 (baja satisfacción) a 25 (alta satisfacción). Este instrumento se ha utilizado en gran cantidad de estudios y ha mostrado obtener muy buenas propiedades psicométricas. Es una escala de un solo factor, y ha mostrado alta consistencia interna con valores de alfa de Cronbach, que oscilan entre .89 y .79.

La escala ha sido utilizada en muestras muy diversas: población general (Bai, Wu, Zheng, y Xiapeng, 2011; Clench-Aas, Nes, Dalgard, y Aaro, 2011; Glaesmer, Grande, Braehler y Roth, 2011), estudiantes (Diener et al., 1985; Pavot, Diener, Colvin, y Sandvik, 1991), o personas con diversos problemas clínicos (véase Pavot y Diener, 1993). A su vez, los datos existentes sugieren la validez de la SWLS en diferentes culturas y naciones y hay traducciones disponibles en un gran número de idiomas. Su validación se ha efectuado en países culturalmente tan diferentes como Israel (Anaby, Jarus, y Zumbo, 2010), Brasil (Gouveia, Milfont, da Fonseca, y Coelho, 2009), Holanda (Arrindell, Heesink, y Feij, 1999; Arrindell, Meeuwesen, y Huyse, 1991), o Malasia (Swami y Chamorro-Premuzic, 2009).

7.4. Población y Muestra

La población corresponde a 22 personas que es todo el personal de la Droguería Galénica, en los siguientes cargo Gerente, Administrador, Auxiliar Contable, Regente de Farmacia, Auxiliar de Farmacia. Auxiliar del Call Center, Mensajero.

8. Impacto y Resultados Esperados.

Impacto Empresarial: Permite realizar un entregable a la Droguería Galénica, que contenga resultados sobre sus procesos internos en selección y retención del personal, con

propuestas y recomendaciones que conlleven a la reestructuración en pro de un adecuado clima laboral.

Impacto Social: La investigación servirá de guía para otros procesos empresariales y formativos en compañías de similar actividad o que dentro del marco de un diagnóstico se evidencie niveles altos de rotación de personal lo que afecta la productividad y el clima laboral.

Impacto Profesional: A través de esta investigación queda en las estudiantes un aprendizaje amplio frente al liderazgo basado en la felicidad dando un panorama de como los empleados buscan de forma constante su satisfacción personal y ponen ésta al servicio de las organizaciones.

Dentro del análisis que se realizó por medio de la encuesta y la entrevista los posibles aspectos que están generando la rotación de 12 personas de octubre de 2014 a octubre de 2015 de la empresa se identificó que:

- El 31% de las renunciaciones corresponden al cargo de Auxiliar de Farmacia
- El 62% del personal renunció y el 38% fue cancelado su contrato
- El 62% de las personas renunció por motivos personales los cuales se apalancan en la entrevista de retiro que realiza la Droguería Galénica
- Para entender la situación de la Droguería Galénica es necesario conocer los perfiles que se manejan para los cargos operativos.

Perfil Auxiliar de Farmacia.

Formación académica: Bachiller, Técnico en Auxiliar de Farmacia

Funciones:

1. Realizar la apertura y el cierre de la Droguería (según el turno laboral)
2. Atención y Respuesta Oportuna a los pacientes-clientes
3. Brindar a los pacientes-cliente información veraz y oportuna
4. Verificar el buen funcionamiento y abastecimiento de los equipos de comunicación, de dotación de implementos de trabajo y del funcionamiento del sistema de cómputo y el SAG
5. Realizar la revisión general de la Droguería verificando el abastecimiento de productos y el aseo general en la exhibición
6. Validar diariamente los descuentos y eventos que se realizaran
7. Brindar colaboración a las dermo-consultoras
8. Realizar de manera correcta las facturas
9. Recepcionar fórmulas
10. Realizar cotizaciones
11. Reportar y solicitar oportunamente los productos que no se tengan para la venta
12. Diligenciar y actualizar el formato de magistrales
13. Elaborar la lista de vencimiento de acuerdo a la sección que corresponda
14. Realizar el cuadro de caja al terminar el turno laboral
15. Velar por el cambio oportuno de billetes para realizar una atención oportuna en la caja
16. Cuidar todos los equipos e implementos de trabajo
17. Realizar todas las demás actividades direccionadas por el jefe inmediato
18. Cumplir con el Reglamento interno de trabajo.

Tipo de contrato: Indefinido

Género: Indiferente

Edad: Indiferente

Asignación salarial: \$850.000

Experiencia: 6 meses

Perfil Regente de Farmacia.

Formación académica: Bachiller, Regente de Farmacia

Funciones:

1. Velar por cumplimiento legal y normativo para el funcionamiento de la farmacia.
2. Atender de manera oportuna todos los requerimientos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la farmacia.
3. Validar y verificar el buen manejo y almacenamiento que se le debe dar productos (cosméticos, magistrales, medicamentos e insumos).
4. Brindar una excelente Atención y Respuesta Oportuna a los pacientes-clientes.
5. Hacerles seguimiento a los pedidos correspondientes para el buen abastecimiento de la farmacia (productos químicos) realizando un trabajo en equipo con el encargado del depósito.
6. Recepcionar los artículos (realizar el acta, verificación de precios, cantidades y condiciones de negociación, ingresarlos al sistema y validar las facturas de compras).
7. Entregar de manera oportuna las facturas de compras y demás documentos o correspondencia a la administración.
8. Manejar de manera integral (actualización continua) el sistema de información SAG (creación de ítem, creación de proveedores, etc.)

9. Realizar y actualizar constantemente las listas de precios de productos (realizar aleatoriamente shopping de precios con laboratorios y puntos que vendan magistrales).
10. Realizar el seguimiento y el control de los recambios de productos.
11. Velar, verificar y realizar el seguimiento al proceso de productos magistrales.
12. Verificar y validar el proceso de la dispensación de los productos.
13. Velar por que se mantenga una exhibición actualizada y limpia.
14. Coordinar o realizar los eventos que programe la administración.
15. velar y responder por el inventario teniendo en cuenta su buen manejo y control (realización de inventarios generales y lineales)
16. Realizar el seguimiento y llevar el control de vencimientos de productos (realizar cambio con proveedores y pasar informe a la administración.
17. Realizar la devolución oportuna de los medicamentos vencidos de acuerdo a las políticas establecidas y negociaciones realizadas.
18. Realizar las notas crédito y demás documentos de proveedores que afecten el inventario.
19. Realizar el control correspondiente a todo el personal de la Farmacia.
20. Realizar acompañamiento, soporte y control del personal de la farmacia.
21. Solucionar y reportar oportunamente las anomalías, quejas y demás novedades que se presenten en la droguería a la administración.
22. Velar que se cumpla el proceso del cuadro de caja, consignaciones y manejo de dinero acorde al proceso establecido.
23. Solicitar capacitación para el personal a proveedores.
24. Realizar todas las demás actividades direccionadas por el jefe inmediato.
25. Cumplir con el Reglamento interno de trabajo.

Tipo de contrato: Fijo

Género: Indiferente

Edad: Indiferente

Asignación salarial: \$1.200.000

Experiencia: Mínimo 6 meses

Perfil Mensajero.

Formación académica: Bachiller

Funciones:

1. Entrega y cuadre de dinero del día anterior
2. Revisión de productos con formula y factura
3. Empaque de productos
4. Separar por clases los productos (de nevera o no) y por zonas los domicilios
5. Organizar las rutas de los domicilios
6. Recoger los magistrales en la oficina
7. Realizar el aseo el día establecido
8. Realizar el cambio por menuda
9. Realizar consignaciones
10. Realizar diligencias de la oficina y la encomendadas por el jefe de inmediato
11. Prestar soporte en oficios varios o de mantenimiento cuando sea necesario
12. Cuidar todos los equipos e implementos de trabajo
13. Realizar el aseo de acuerdo al día asignado.

14. Realizar todas las demás actividades direccionadas por el jefe inmediato

15. Cumplir con el Reglamento interno de trabajo.

Tipo de contrato: Indefinido

Género: Indiferente

Edad: Indiferente

Asignación salarial: SMLV

Experiencia: Mínimo 6 meses

Los aspectos que se identifican como causa de la generación de rotación por medio de la entrevista de retiro son:

Aspecto Interno:

- Carga de trabajo
- Falta de capacitación
- Trabajo bajo presión
- Selección de Personal
- Desmotivación
- Relaciones humanas dentro de la compañía

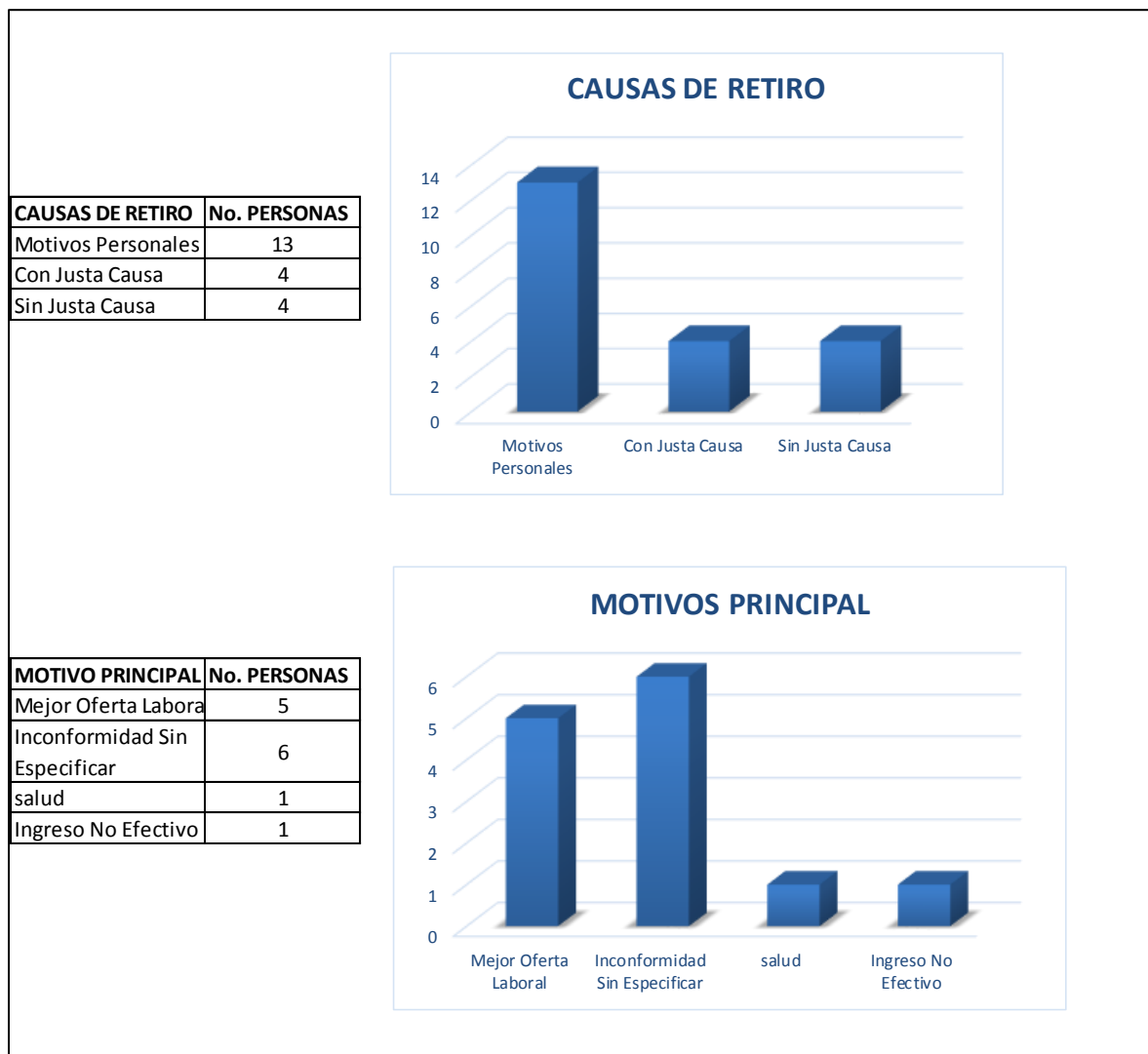
Aspecto externo:

- Situación de oferta y demanda
- Tipos de contrato

Gráfica No. 1



Gráfica No.2



Gráfica No. 3

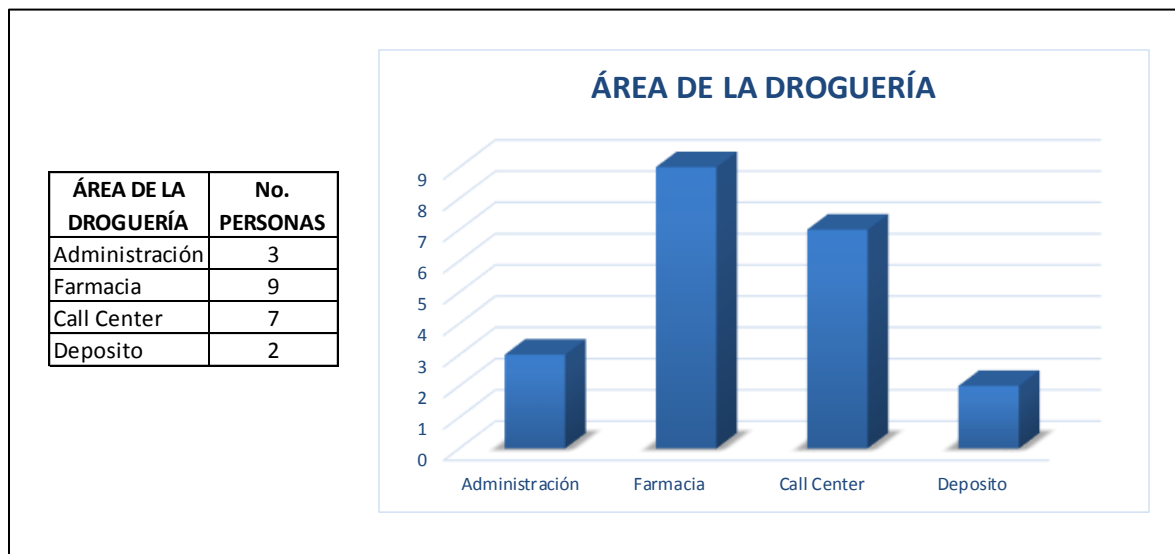
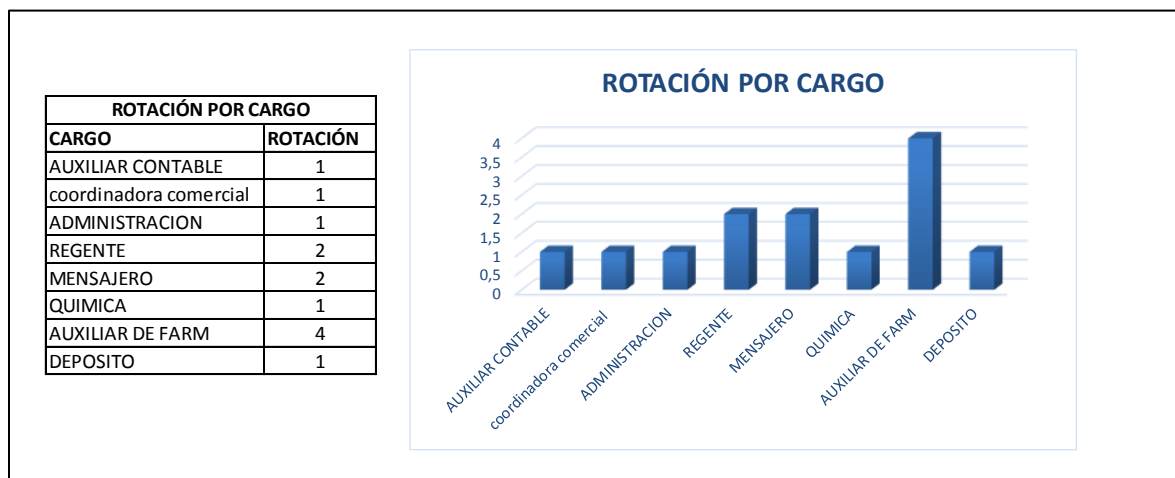


Gráfico No.4

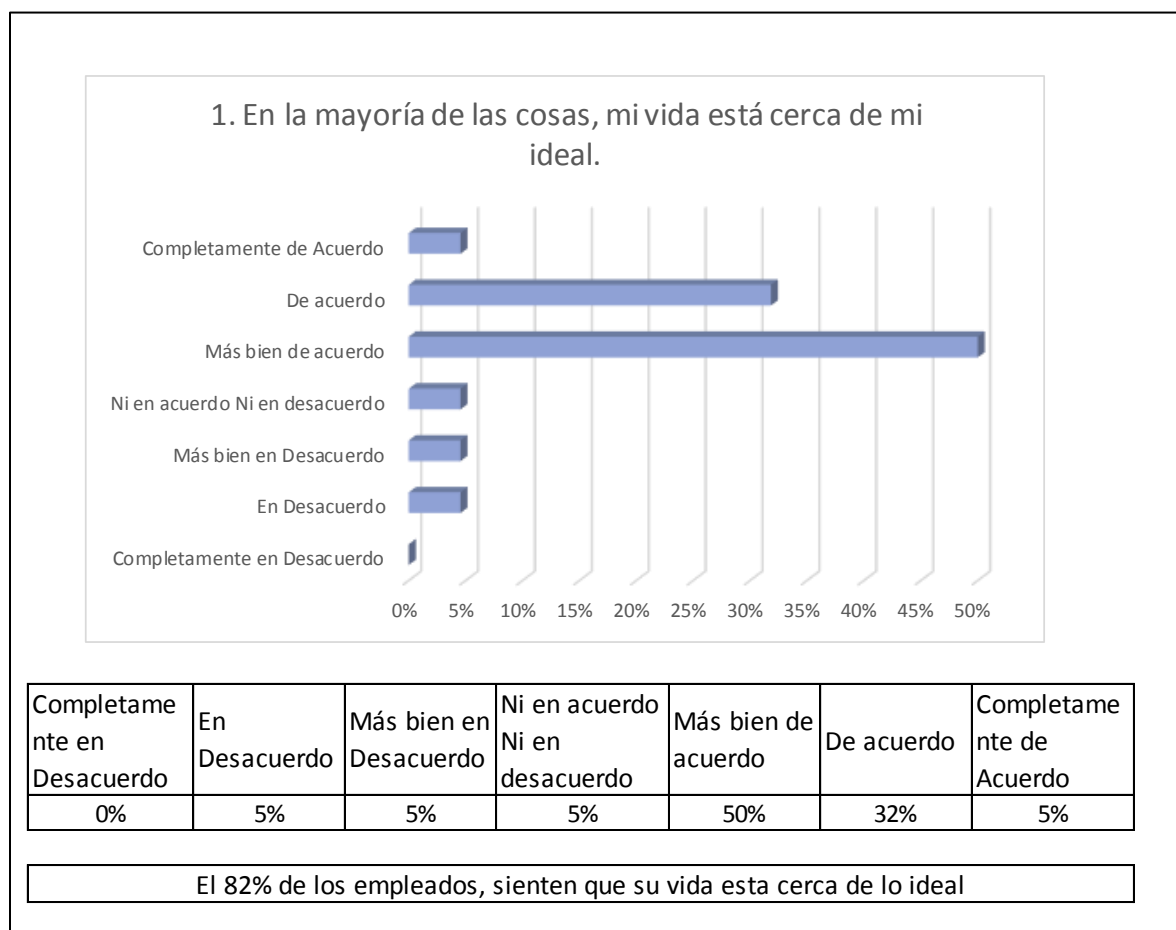


Este trabajo se realizó a partir de la recolección de datos de información dados de la encuesta aplicada a los empleados de la Droguería Galénica para validar la información recolectada a partir de un cuestionario intencional obteniendo resultados que permitieron la comprensión e interpretación del tema de estudio.

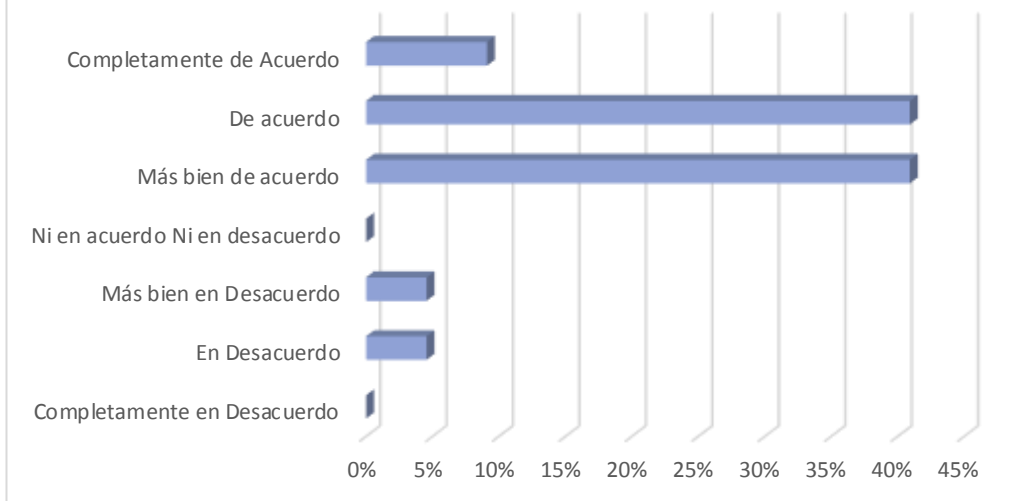
Según el anexo A se aplicó la encuesta realizada a los empleados de la Droguería Galénica para validar como se sienten en su ámbito personal y laboral.

Resultados de la Encuesta

Gráfica No. 5



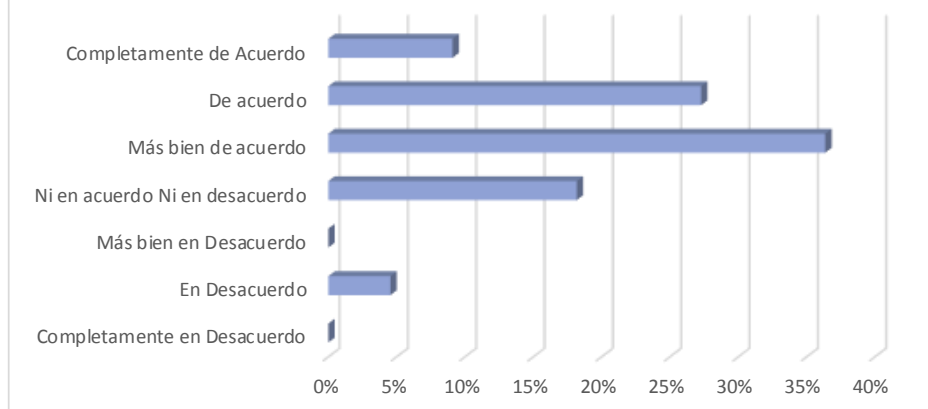
2. Las condiciones de mi vida son excelentes.



Completam ente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Más bien en Desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Completam ente de Acuerdo
0%	5%	5%	0%	41%	41%	9%

El 82% de los empleados, considera que las condico nes de vida son excelentes

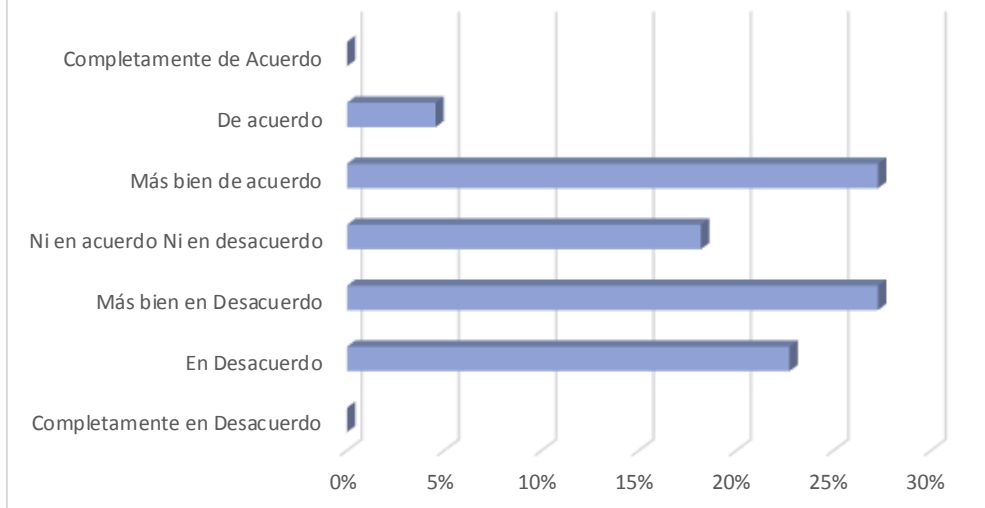
3. En el trabajo siento que a todos nos dan las mismas oportunidades de ascender



Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Más bien en Desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Completamente de Acuerdo
0%	5%	0%	18%	36%	27%	9%

De acuerdo a este resultado podemos definir que solo el 64% del personal siente que tiene oportunidades de crecer dentro de la compañía.

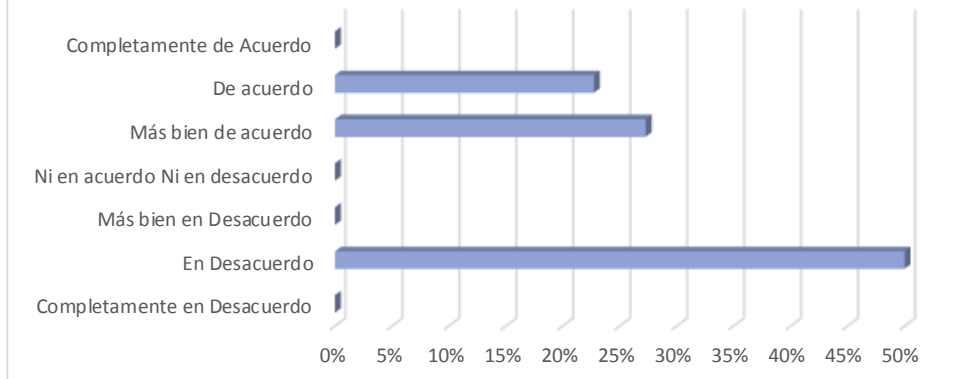
4. Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes en la vida.



Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Más bien en Desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Completamente de Acuerdo
0%	23%	27%	18%	27%	5%	0%

El 50% de las personas consideran que no han podido alcanzar cosas importantes

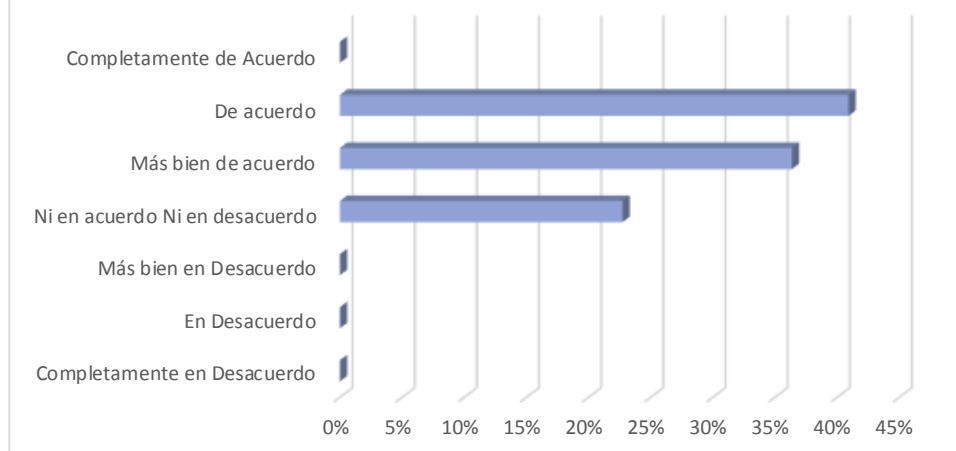
5. Mis jefes tienen en cuenta mis ideas para tomar decisiones que hacen mejorar la sección de la que hago parte



Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Más bien en Desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Completamente de Acuerdo
0%	50%	0%	0%	27%	23%	0%

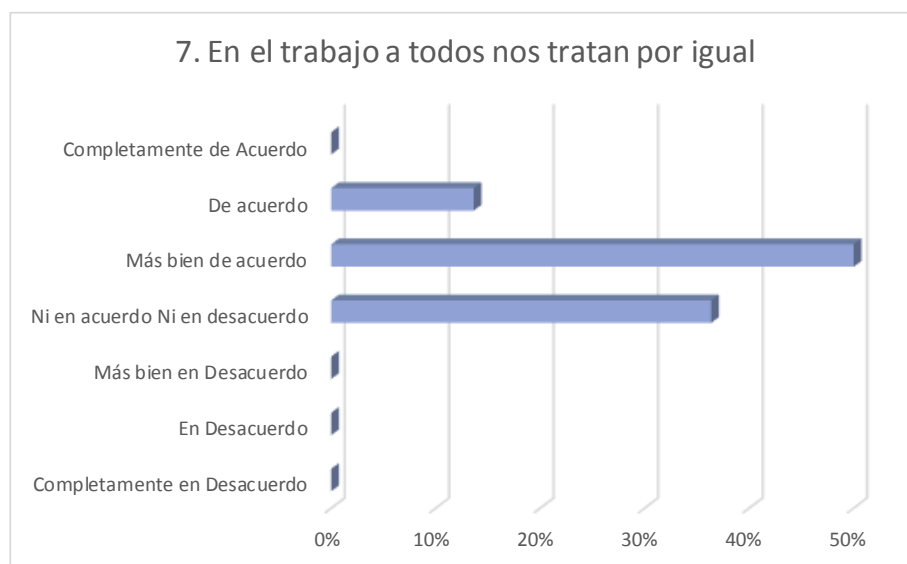
El 50% de los empleados, sienten que sus jefes tienen en cuenta sus ideas

6. Estoy satisfecho con mi vida.



Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Más bien en Desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Completamente de Acuerdo
0%	0%	0%	23%	36%	41%	0%

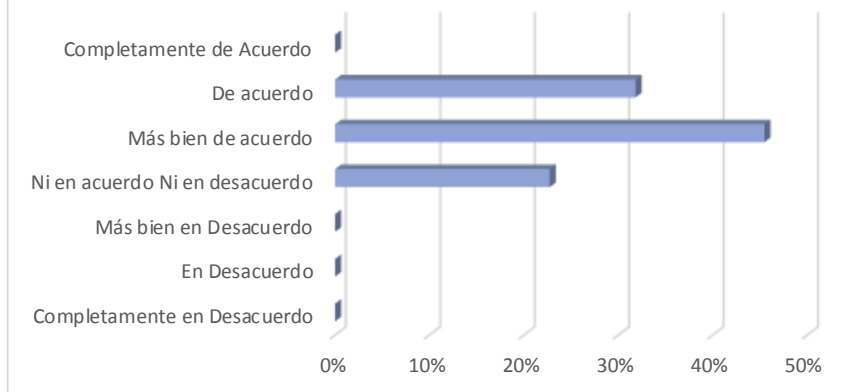
El 73% de los empleados, se sienten satisfechos con sus vidas



Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Más bien en Desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Completamente de Acuerdo
0%	0%	0%	36%	50%	14%	0%

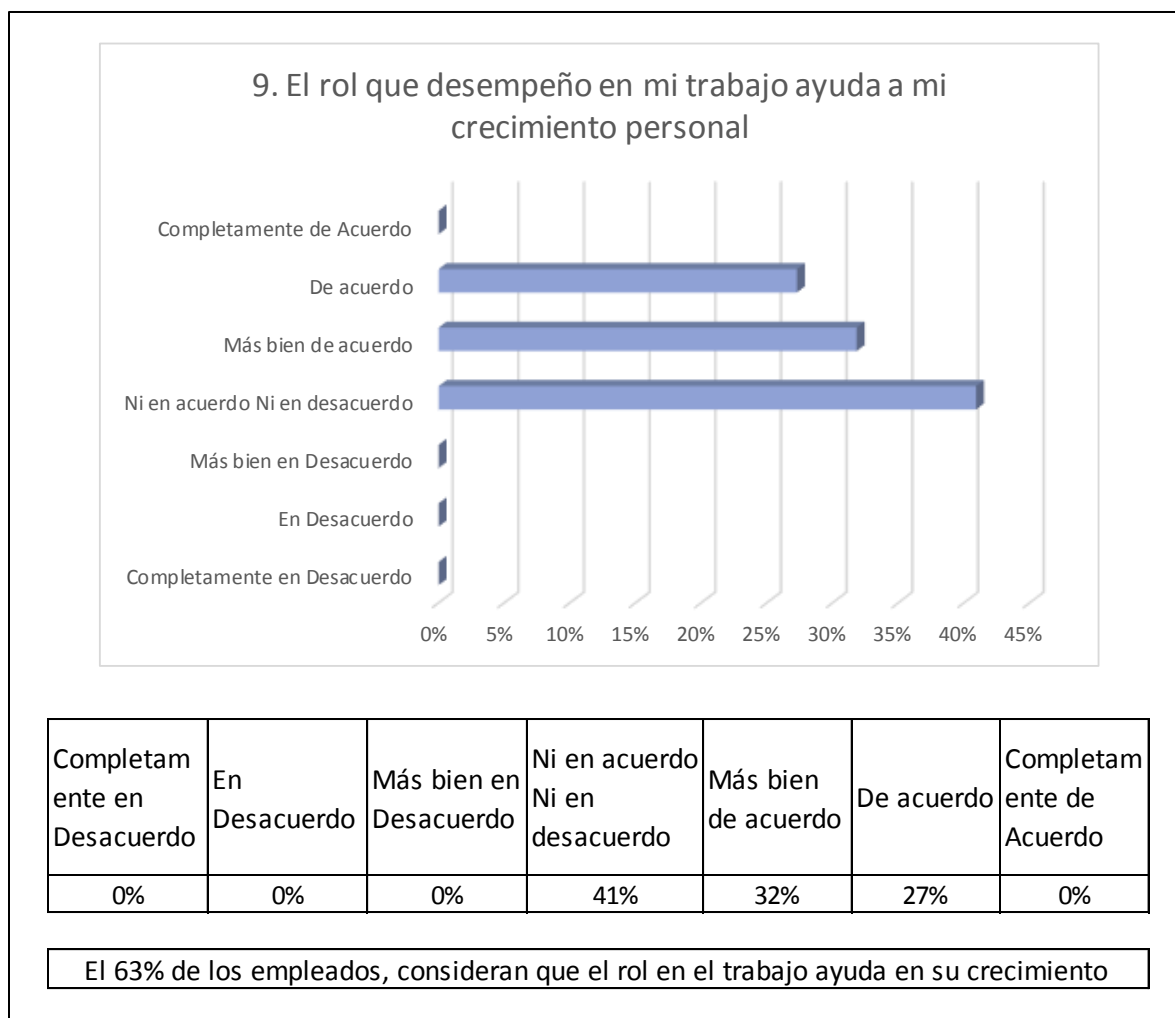
El 86% de los empleados, consideran que en su trabajo no son tratados con igualdad

8. Si volviese a nacer, no cambiaría casi nada de mi vida.



Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Más bien en Desacuerdo	Ni en acuerdo Ni en desacuerdo	Más bien de acuerdo	De acuerdo	Completamente de Acuerdo
0%	0%	0%	23%	45%	32%	0%

El 77% de los empleados, considera que no cambiaría cosas de su vida



9.3. Análisis de la Encuesta a Colaboradores

Se realizó la encuesta a 22 empleados que laboran en Droguería Galénica entre la tercera y cuarta semana del mes abril de 2016, se contó con un 100% de las personas que cumplían con el objeto de esta encuesta la cual presentó los siguientes resultados:

Entre los Hallazgos encontrados se resalta:

1. En el ámbito personal el 86% de los empleados se sienten satisfechos con su vida y el rumbo que hasta ahora llevan, está cerca de su ideal y su proyecto de vida, y el 10% del personal considera no estar satisfechos.
2. El 91% de los empleados considera estar de acuerdo con las condiciones de vida, pero el 9% restante manifiesta no tener condiciones de vida adecuadas
3. El 73% de los empleados consideran que tienen oportunidades de ascender en el trabajo, el 18% no tiene claras las posibilidades de ascenso y 5% de ellos considera no tener las mismas condiciones de ascenso. Actualmente la Droguería Galénica no cuenta con un proceso claro de ascenso.
4. El 50% de los empleados consideran que no han conseguido las cosas importantes en su vida, el 32% siente que han conseguido las cosas importantes de su vida y por último el 18% de los colaboradores no tiene claro si ha conseguido cosas importantes.
5. Los empleados se encuentran divididos en 50% considera que sus jefes no tienen en cuenta sus ideas y el 50% restante considera que si son escuchadas y valoradas. Los empleados sienten que sus ideas son tomadas en cuenta en algunas ocasiones, para mejorar ésta percepción se debe realizar intervención a los jefes en liderazgo de la felicidad con el fin de ir afianzando aún más esta percepción.
6. El 77% de los empleados se encuentran satisfechos con su vida y el 23% no tiene claridad si está satisfecho con su vida.
7. El 64% de los empleados consideran que tienen un trato igualitario y un 36% no tiene claridad en el trato igualitario. En el ámbito laboral se encontró que el rol del Jefe o su estilo de liderazgo genera confianza o credibilidad.

8. El 77% de los empleados considera que no cambiaría nada de su vida y el 23% no tiene claridad si realizaría cambios.
9. El 59% de los empleados considera que su trabajo ayuda a su crecimiento personal y 41% restante no tiene claro si aporta a su crecimiento personal.

Para la Droguería Galénica, la rotación del personal es una preocupación constante, actualmente no cuentan con procesos de gestión humana estructurados que les permitan mapear su personal, hace falta claridad y profundidad en los perfiles, por lo tanto la selección de personal no puede mantener su indicador de efectividad, este indicador se mide con el mantenimiento del personal en la empresa el cual puede oscilar entre año y medio y dos años, sus procesos de entrenamiento son dados desde un compañero el cual no se encuentra avalado para esta actividad, es importante mencionar que cuando la transferencia de conocimientos no se hace de forma adecuada las actividades o funciones no quedan claras, y esto lleva a procesos de insatisfacción por posibles llamados de atención o memorandos por procedimientos inadecuados, situación que afecta el clima y el sentido de pertenencia.

Nuestra propuesta consiste en lograr implementar una descripción de cargos y perfiles que permitan seleccionar el personal idóneo para cada uno de los cargos establecidos en la Droguería Galénica, organizar de forma mensual la malla de turnos para que los empleados conozcan sus días de descanso con anticipación, para los jefes programar un calendario de capacitación en la que se involucre el establecimiento de relaciones laborales basadas en la comprensión de las necesidades humanas, sin caer en permisividad, establecer una encuesta de medición de clima organizacional para velar por el bienestar y la felicidad de los empleados.

Promover no solo capacitaciones de productos, procesos y procedimientos sino también capacitaciones de orden de desarrollo humano con caja de compensación y ARL, las cuales no tienen costo, involucrar el núcleo familiar en temas dados desde la ARL. Estas acciones buscan generar la felicidad en cada colaborador y por ende con empleados satisfechos o felices los índices de rotación tienden a disminuir.

9. Discusión de Resultados

Con base en los objetivos planteados sobre Describir algunas de las causas de rotación del personal en la Droguería Galénica en el año 2015-2016, se realizó un análisis de los motivos que lleva a los empleados a la deserción de su puesto de trabajo, donde se encontraron factores motivacionales personales y aspiraciones los cuales no son satisfechos desde su quehacer o retribución económica. Lo que permite apoyarse en la teoría de Lyubomirsky, Sonja (2008) en su libro “La ciencia de la felicidad”. En donde sus estudios demuestran que, pese a lo que solemos pensar, la felicidad personal no depende de factores como el dinero, el trabajo, la pareja o la juventud. En realidad, sólo un diez por ciento en términos de felicidad se apoya en circunstancias externas. La capacidad para la felicidad es innata en un cincuenta por ciento, pero el cuarenta por ciento restantes se atribuye a lo que hacemos y a lo que pensamos; esto es, a nuestras actividades intencionadas y a nuestras estrategias mentales.

El estudio comenzó con la revisión de antecedentes bibliográficos acerca de los niveles de rotación, factores incidentes en el ausentismo laboral, clima organizacional, liderazgo y gerencia de la felicidad, lo que llevo a considerar como técnicas adecuadas

para la investigación, la encuesta de Escala de Satisfacción con la Vida, la observación y la entrevista.

Los factores más predominantes encontrados en los empleados son la falta de claridad en sus metas personales, y en los jefes o líderes se observó que no cuentan con herramientas suficientes que les permitan intervenir al empleado por medio de un feedback orientado a la pro-alimentación del mismo para el desarrollo de sus habilidades. Actualmente las organizaciones deben pensar en la forma de retener su talento humano, y no solo desde lo económico sino desde el anclaje del sentido de pertenencia, la identificación de ese empleado con los valores de la compañía y con sus líderes, por lo tanto debe enfocar sus esfuerzos en un adecuado proceso de selección y desarrollo, lo que lleva a coincidir con lo planteado por Terrado (2015) donde afirma que la felicidad se ha transformado en el principal ingrediente para captar y retener talentos. Si las empresas del mundo quieren innovar, es momento que comiencen este camino hacia una mirada más holística del bienestar de las personas y que descubran la forma de crear su propio ADN de felicidad que claramente acelera los procesos creativos y de innovación. (párr. 12)

10. Plan de mejoramiento para la empresa, orientado a disminución de índices de rotación del personal.

La rotación de personal es un fenómeno al cual las empresas se han enfrentado durante años, para mitigar esta situación se han visto obligadas a desplegar estrategias de bienestar laboral, clima, cultura y retención, que permitan a los empleados tener una mejor calidad de vida y a ser visto de forma holística. Para obtener un mejor panorama de los factores que inciden en la

rotación del personal de la Droguería Galénica, se realiza la recolección de datos de información mediante la aplicación de técnicas como la encuesta al personal de toda la empresa con el fin de validar la información recolectada obteniendo resultados que permitieron la comprensión e interpretación del tema de estudio, teniendo como intención el conocimiento de esta problemática se crearon las siguientes estrategias que conlleven a la mirada holística del recurso humano que permita la disminución de factores que conllevan a la alta rotación del personal.

Por tanto, se pretende desplegar en los empleados lo siguiente:

1. Socializar los turnos de trabajo con anticipación, este permitirá planear de forma anticipada su cronograma o día de descanso, con el fin de ocuparse de asuntos personales o familiares.
2. Se entregará a cada uno las funciones a ejecutar, dando claridad donde empieza y dónde termina su actividad día a día, de esta forma se disminuyen malos entendidos en la elaboración de actividades y por ende incrementa la productividad.
3. Cronogramas de entrenamiento, que permitan al personal nuevo o movimientos internos la adecuada capacitación del puesto de trabajo, esta actividad estará a cargo del jefe inmediato y un par, este último realizará acompañamiento y enseñará con detalle los procesos necesarios para la adecuada ejecución de sus funciones, el jefe deberá velar porque el aprendiz asimile los conocimientos dados, disminuyendo así falencias en el conocimiento del puesto de trabajo e incrementar la productividad.

4. Involucrar a la familia por medio de capacitaciones dirigidas a amas de casa y a los hijos para que ellos sean parte importante de la empresa (vínculo), programa que apunte al incremento de ingresos familiares sin descuidar las labores cotidianas.
5. Implementar análisis de clima laboral por medio de una encuesta de medición, la cual se aplicará anual con el fin de monitorear la satisfacción de los empleados, y obtener alertas tempranas que puedan permitir fugas de conocimiento significativas para la Droguería Galénica.
6. Desarrollar un programa de capacitación desde el modelo de liderazgo de la empresa con el fin de brindar herramientas de feedback a los jefes.

Estas diferentes actividades apuntan a la retención del personal desde lo emocional lo que lleva a la disminución de indicadores como lo son el ausentismo y por supuesto la rotación de personal. Si tenemos colaboradores motivados, ofreciéndoles tiempo adecuado de descanso se tendría una ganancia intangible para el trabajador, pues se ve retribuida su labor y contribuye a la fidelización y sentido de pertenencia.

10.1 Indicadores del Proceso

A continuación se describen los indicadores a medir en el trabajo.

Nombre del indicador	Rotación		
Objetivo	Disminuir la rotación de personal		
Formula	Retiros/plantilla de personal		
Fuente de Datos	Reporte sede	Meta	4% mes. 48% año
Frecuencia de Medición	Mensual	Unidad de Medida	Número
Frecuencia del Análisis	Mensual	Responsable	Recurso

			Humano
--	--	--	--------

Nombre del indicador	Ausentismo		
Objetivo	Reducir el ausentismo		
Formula	Días de incapacidad/plantilla de persona x 30		
Fuente de Datos	Reporte sede	Meta	3% mes. 36% año
Frecuencia de Medición	Mensual	Unidad de Medida	Número
Frecuencia del Análisis	Mensual	Responsable	Recurso Humano

Tabla No. 1, Elaboración propia

10.2. Acciones de Mejora para el Proceso

- Aplicar una encuesta de medición de clima laboral para medir la satisfacción del personal con los cambios propuestos en el lapso de 8 meses siguientes a la socialización.
- Establecer mallas de turnos mensuales y respetar los descansos establecidos, contemplado dentro de las mismas eventualidades como las incapacidades.
- Identificar las principales causas de las enfermedades generales y asesorar a los colaboradores por medio de la ARL.
- Renovar cronograma de capacitación anual donde se fortalezca el liderazgo en los jefes para que con su actuar puedan motivar a los colaboradores y sean los apoderados del sentido de pertenencia de los empleados, teniendo como base la gerencia de la felicidad.

10.3. Costeo del Proyecto

Se tiene en cuenta que la compañía cuenta con un rubro para capacitación este es un dato aproximado, para bienestar estos datos hacen parte de la propuesta del plan de acción de mejoramiento de clima del 2016

Descripción	Valor unitario	N. Empleados	Valor total
Capacitación	\$ 45.455	22	\$ 1.000.000
Descripción de cargos	\$ 150.000	n/a	\$ 1.200.000
Perfiles de cargos	\$ 100.000	n/a	\$ 800.000
Encuesta Clima Laboral	\$		
Proceso formativo para jefes	\$ 100.000	6	\$ 600.000

Tabla No. 3, Elaboración propia

11. Conclusiones y Recomendaciones

- La investigación evidencia desmotivación en los empleados de la Droguería Galénica, la cual se evidencia en los resultados de la “Escala de satisfacción con la vida” que consta de 9 preguntas, la cual arrojó como resultado que los empleados no han alcanzado sus sueños o metas establecidas. Mediante la observación directa se confirma la poca motivación de los empleados frente a sus actividades diarias, cuando los jefes no están presentes ellos dedican su tiempo a otras actividades como el celular, hablar y aplazan las actividades a realizar.
- Los resultados de la Encuesta de Escala de Satisfacción con la Vida, son compatibles con el sentir colectivo de los empleados.
- Frente al medio de las Droguerías referente a la rotación del personal no hay diferencias significativas ya que las operaciones son similares, por ende, los turnos y horarios establecidos en la Droguería Galénica se encuentran fácilmente en la competencia, lo que lleva a concluir que las renunciaciones de los empleados están más motivadas por la falta de oportunidades de ascenso, filiación con jefes, un adecuado proceso de selección y capacitación en puesto de trabajo.
- Se debe revisar con atención los ascensos, el cierre de la brecha del manejo de personal y establecimiento claro de políticas desde Recursos Humanos.
- Incluir en el programa de desarrollo y formación de la compañía la capacitación en liderazgo para las jefaturas.

- La propuesta acá planteada puede contribuir con la disminución de la rotación de los empleados de las diferentes sedes, sin embargo, se debe contar con un presupuesto para evidenciar los resultados en el tiempo estipulado de 8 meses.

12. Bibliografía

Anónimo. (29 de noviembre de 2010) Las 25 Mejores Empresas Para Trabajar. *Dinero*,
Recuperado de: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impres/articulo/las-25-mejores-empresas-para-trabajar/108163>

Anonimo S.F. Como se evalúa. *Great place to work*. Recuperado de
<http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/como-aplicar-a-nuestras-listas/icomoseevalua>

Arias, G. F. (1996) *Administración de personal*, México D.F; Editorial McGraw- Hill.

Atalaya, M. (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de psicología*. III (5).

Atalaya, M. (1995). *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado*.

Lima: UMNSM.

Bass, B. (1988). *Psicología de las Organizaciones*. México: Ed. CECSA.

Belpo, J (2015) ¡Felicidad! Un nuevo Estilo de Gerencia. *Revista Volar*. Recuperado de:

<http://revistavolarcolombia.com/estilo-de-vida/negocios-estilo-de-vida/felicidad-un-nuevo-estilo-de-gerencia>.

Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México: Ed. Trillas.

C. Rusbult y Lowery, (1985). When Bureaucrats Get the Blues, en *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 15, N.º 1, pp. 83.

Cabrero Garcia L, Richart Martínez M. (1996) *El Debate Investigación Cualitativa Frente A Investigación Cuantitativa*. México D.F: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (1989). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Teoría general de la administración*. México, D.F: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, Editorial McGraw Hill.

Chiavenato. (2003). Ausentismo Laboral y Rotación de personal. [Mensaje en un Blog]. Recuperado de <http://alyrp.blogspot.mx/>. el 20 de Noviembre de 2015

Cook, T. y Retechart, Ch. (2004). *Métodos Cuantitativos y Cualitativos en Investigación Educativa*. Morata –Madrid.

Covey, S (1979) *El Liderazgo Centrado en Principios*. Recuperado de:

<http://www.cpalsj.org/wp-content/uploads/2014/08/9CPM5T2-Covey-1979-El-liderazgo-centrado-en-principios.pdf>

Davis, K. Newstrom D. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México D.F: Ed.

Mc Graw Hill.

Dessler, Gary (1991). *Administración de Personal*. México D.F: Editorial. Pearson

Prentice Hall.

Dunnette, Marvin (1982). *Psicología Industrial*. México D.F: Editorial. Trillas.

Espino Frías J. L. (2005). *La motivación intrínseca y extrínseca en una empresa de servicios*.

Universidad Autónoma Metropolitana. p.5. Recuperado de

http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=12994&docs=UAMI_12994.pdf .

Genesca. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano-

Europea.

Gómez, C (2011) Salario emocional, *Borrador de administración*, vol. 47, P. 6

Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/291/1/BI47.pdf>

Gordon, Judith. (1997) *Comportamiento organizacional*. México D.F; Editorial

Pearson Prentice-Hall Hispanoamericana.

Hamner, W.C.(1976). *Behavior Modification on the Bottom Line. Organizational*

Dinamics.

Hamner, W. C. (1974). *Reinforcement Theory and Contingency, Management in*

Organizational Settings. Chicago, St. Clair.

Hyman, H. (1965). *The Values Sistem of. Different Class: A Social And Psycological*

- Contribution to the Analysis of Stratification in class, status and power* New York: Edit. Free Press.
- Hodgetts y Aitman. (1983) *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana.
- Lyubomirsky, S. (2008). *La Ciencia de La Felicidad un método probado para conseguir el bienestar*, Barcelona, Ediciones Urano.
- Marcano, A. (1993) *El Cargo y el Salario*. Editorial Tropy.
- Mill, Stuart. (1984) *Sobre la libertad*. Sarpe, España.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan- México: Pearson.
- Nash, Michael, (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Edit. Norma.
- Pérez, F. (2013) *propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos coca-cola de la ciudad de Chiclayo* (tesis de pregrado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Pinilla, Antonio, (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial*. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Quintanar, A (6 de febrero de 2008) Apoyo Organizacional [Mensaje en un Blog] Recuperado De:<http://apoyoorganizacional.blogspot.com.co/2008/02/motivacin-comportamiento.html>

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.^aed.). Consultado en:
<http://dle.rae.es/?id=BbG2Jb4>

Robbins, Stephen p. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México.
 Pearson Educación.

Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit.
 Prentice Hall.

Robbins, Stephen y De Cenzo, David, (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Edit.
 Prentice Hall.

Sampieri, Hernández, Roberto Collado, Fernández, Carlos; Lucio Baptista, Pilar (2010)
Metodología de la investigación. McGraw Hill-Interamericana. México, D.F.

Schultz, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial..* México: Edit. Me Graw Hill.

Stonner, James y Freeman, E, (1994). *Administración*. México: Edit. McGrawHill.
 Hispanoamericana S.A

Toro Álvarez Fernando, Cabrera H (1981) *Motivación para el trabajo*. Medellín:
 Ediciones gráficas.

Vroom, V. y. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trillas.

Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del*

Personal. Editorial. Cecsca.

Zagarzazu, D (3 de mayo de 2015) 7 empresas que aplican la felicidad para innovar.

[Mensaje en un Blog] Recuperado de: <http://innodrivn.com/7-empresas-que-aplican-la-felicidad-para-innovar>

13. ANEXOS

ESCALA DE SATISFACCION CON LA VIDA (SWLS)	
El cuestionario consta de 9 preguntas, proporcionando cada pregunta una puntuación entre 1 y 7. La puntuación máxima posible es por tanto 63.	
ESCALA DE INTERPRETACIÓN	
37–63	Puntuación muy alta; altamente satisfechas. Las personas que obtienen una puntuación en este rango aman sus vidas y sienten que las cosas les van muy bien.
29–36	Puntuación alta. Las personas que obtienen una puntuación en este rango aman sus vidas y sienten que las cosas les van muy bien. Pese a ello, tienen identificadas áreas de insatisfacción.
23–28	Puntuación media. La puntuación media obtenida en los países desarrollados se sitúa en esta zona. Las personas que obtienen una puntuación en este rango consideran que hay áreas de su vida que necesitan mejorar.
17–22	Ligeramente por debajo de la media. Las personas que obtienen una puntuación en este rango suelen tener problemas pequeños pero significantes en varias áreas de sus vidas.
13–16	Insatisfechas. Las personas que obtienen una puntuación en este rango están significativamente insatisfechas con sus vidas.
5–12	Extremadamente insatisfechas. Las personas que obtienen una puntuación en este rango suelen sentirse extremadamente infelices con su vida actual.
A continuación se presentan cinco afirmaciones con las que usted puede estar de acuerdo o en desacuerdo. Utilizando la siguiente escala de 1 a 7, indique su acuerdo con cada una escogiendo el número apropiado. Por favor, responda a las preguntas abierta y sinceramente.	
1.	Completamente en desacuerdo
2.	En desacuerdo
3.	Más bien en desacuerdo
4.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5.	Más bien de acuerdo
6.	De acuerdo

7.	Completamente de acuerdo							
1	En la mayoría de las cosas, mi vida está cerca de mi ideal.	1	2	3	4	5	6	7
2	Las condiciones de mi vida son excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
3	En el trabajo siento que a todos nos dan las mismas oportunidades de ascender	1	2	3	4	5	6	7
4	Hasta ahora, he conseguido las cosas que para mí son importantes en la vida.	1	2	3	4	5	6	7
5	Mis jefes tienen en cuenta mis ideas para tomar decisiones que hacen mejorar la sección de la que hago parte	1	2	3	4	5	6	7
6	Estoy satisfecho con mi vida.	1	2	3	4	5	6	7
7	En el trabajo a todos nos tratan por igual	1	2	3	4	5	6	7
8	Si volviese a nacer, no cambiaría casi nada de mi vida.	1	2	3	4	5	6	7
9	El rol que desempeño en mi trabajo ayuda a mi crecimiento personal	1	2	3	4	5	6	7

ENCUESTA DE RETIRO

Nombres y Apellidos	Cédula	Fecha Diligenciamiento	Ciudad

Anote su trayectoria laboral con La Droguería Galénica, empezando por el primer cargo incluso si fue por empresa temporal. Especifique las fechas:

CARGO	CONTRATO	FECHA INGRESO	FECHA RETIRO	JEFE INMEDIATO

Por favor conteste las siguientes preguntas con total sinceridad y objetividad. Sus respuestas serán conocidas solo por RRHH y se usarán para construir informes y propuestas que nos permitan mejorar los procesos organizacionales. **MARQUE CON X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE.**

1. TIPO DE RETIRO (Marque con X solo UNA OPCION, la correspondiente a su caso):

<input type="checkbox"/>	Voluntario sin tener todavía otra oferta de empleo
<input type="checkbox"/>	Voluntario por mejor oferta laboral en otra empresa
<input type="checkbox"/>	Terminación de contrato indefinido CON justa causa
<input type="checkbox"/>	Terminación de contrato indefinido SIN justa causa
<input type="checkbox"/>	Terminación del contrato con empresa temporal
<input type="checkbox"/>	Terminación (no prórroga) de contrato a término fijo
Otro:	

2. En términos precisos y concretos, cuál es el **motivo PRINCIPAL de su retiro?**

3. Si la razón es que va a aceptar una "**mejor oferta laboral**", por favor marque la razón clave para tomar esa decisión (solo UNA):

<input type="checkbox"/>	Cargo de igual nivel con mayor salario
<input type="checkbox"/>	Cargo de mayor nivel, con salario similar al de Easy
<input type="checkbox"/>	Cargo similar, salario similar, pero mayores beneficios extralegales
<input type="checkbox"/>	Salario similar pero mayor proyección y crecimiento profesional
<input type="checkbox"/>	Cargo de mayor nivel y mejor salario
Otra: Cual?	

4. Cuando entré a La Droguería Galénica, cuál fue el mecanismo efectivo para que lo llamaran a proceso de selección? (marque solo UNA opción)

<input type="checkbox"/>	Convocatoria de empleo publicada en: Internet ___ Periódico ___ Radio ___ Volante ___ Otro (cuál) _____
<input type="checkbox"/>	Supo de la Droguería Galénica y decidió postular su hoja de vida: La llevó personalmente ___ por e-mail ___ por internet ___
<input type="checkbox"/>	Si la inscribió por internet, especifique el canal: eempleo.com ___ Computrabajo ___
<input type="checkbox"/>	Un funcionario de la Droguería Galénica entregó su hoja de vida: Nombre _____
<input type="checkbox"/>	Nunca mandó la hoja de vida. Galénica o la temporal la consiguieron y lo llamaron a proceso de selección

5. Califique por favor los siguientes aspectos relacionados con su estadía en la organización:

FACTORES INSTITUCIONALES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Claridad de las condiciones laborales dadas en el proceso de selección				
Información acerca de la empresa (qué es, origen, misión y visión, valores)				
Claridad en reglamentos, normas y procedimientos				
Programas de salud ocupacional y seguridad industrial				
Oportunidad en la atención de RRHH en cuanto a solicitudes y reclamos				
Agilidad en los trámites de certificaciones laborales				
Capacitación en temas relacionados con su cargo (productos, proyectos, servicio, etc)				
Oportunidades de ascenso que se abren a los empleados en general				

FACTORES INSTITUCIONALES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Galénica es una empresa confiable que muestra coherencia y credibilidad				
Galénica promueve el respeto y la consideración por las personas				
Hay imparcialidad y equidad en ascensos y manejo disciplinario				
Ha sentido orgullo de trabajar en la Droguería Galénica				
En Galénica se puede ser "uno mismo", el ambiente es amigable y de equipo				

6. Por favor evalúe la gestión de liderazgo de sus dos últimos jefes inmediatos:

Nombre del jefe:	Tiempo bajo su dirección:			
FACTORES INSTITUCIONALES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Da ejemplo en el cumplimiento de las directrices de la organización				
Trata con respeto a su gente				
Da instrucciones, forma y hace acompañamiento en el puesto de trabajo				
Da retroalimentación constructiva sobre el desempeño				
Muestra capacidad para solucionar problemas y conflictos				
Hace una adecuada coordinación de tareas y delegación de funciones				

Observaciones:

Nombre del jefe:	Tiempo bajo su dirección:			
FACTORES INSTITUCIONALES	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Da ejemplo en el cumplimiento de las directrices de la organización				
Trata con respeto a su gente				
Da instrucciones, forma y hace acompañamiento en el puesto de trabajo				
Da retroalimentación constructiva sobre el desempeño				
Muestra capacidad para solucionar problemas y conflictos				
Hace una adecuada coordinación de tareas y delegación de funciones				

Observaciones:

7. Cómo podría mejorarse el cargo?

--

8. Qué hubiera evitado su retiro?

--

9. Volvería a trabajar en Droguería Galénica?

Si

no

Por qué'?

--

10. EN CASO DE RENUNCIA PARA TRABAJAR EN OTRA EMPRESA, POR FAVOR COMPLETAR LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

Sector económico:	
Cargo que va a ocupar:	Salario:
Condiciones ofrecidas por la nueva empresa:	
Contrato indefinido	Primas extralegales
Contrato temporal	Préstamos
Solo prestaciones de Ley, no hay extralegales	Auxilios
Otros (cuáles)	

Comentarios adicionales

Nombre y firma del entrevistador	Firma del funcionario
----------------------------------	-----------------------

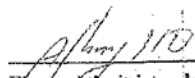


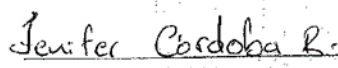
CONSENTIMIENTO INFORMADO


Con fines académicos y profesionales JENNIFER LISETH CÓRDOBA RODRIGUEZ Y ELIZABETH CORREA ATEHORTÚA, psicólogas en formación de la INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO, lideran una investigación llamada Medir el clima laboral de los empleados de la Droguería Galénica, el proyecto pertenece al programa de Psicología y está inscrito como trabajo de grado bajo la tutoría de Mg. Martha Cecilia González. Por tal motivo la empresa Droguería Galénica autoriza la investigación.

Soy consciente de que la participación en este proyecto de grado es de manera voluntaria y que la información que se recogerá será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del estricto objetivo académico. De igual manera los resultados no alterarán el estado o la permanencia dentro de la compañía.

Habiendo recibido la información necesaria, y resueltas todas mis dudas acerca del trabajo que se realizará, como Administradora acepto participar voluntariamente en este trabajo realizado por las psicólogas en formación.


Firma Administradora Galénica


Firma de las Psicólogas en formación


Firma de las Psicólogas en formación

Fecha Octubre 02 de 2015

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha:

Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado:

0012962593 - ATPLNBB

Página: 1



Código de verificación: utkbujlqjrSQkben

Copia: 5 de 6

Para verificar el contenido y confiabilidad de este certificado, ingrese a www.certificadoscamara.com y digite el código de verificación. Este certificado, que podrá ser validado por una única vez, corresponde a la imagen y contenido del certificado creado en el momento en que se generó en las taquillas o a través de la plataforma virtual de la Cámara.

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN

El SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE: GALENICA SALUD PARA TU PIEL S.A.S

MATRICULA: 21-424506-12

DOMICILIO: MEDELLIN

NIT 900334861-3

CERTIFICA

=====

Fecha de Renovación: Marzo 09 de 2015

=====

CERTIFICA

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: Calle 24 43 F 60 MEDELLÍN, ANTIOQUIA, COLOMBIA

CERTIFICA

CONSTITUCION: Que por documento privado de enero 21 de 2010, registrado en esta Entidad en enero 21 de 2010, en el libro 9, bajo el número 775, se constituyó una Sociedad por Acciones Simplificada denominada:

GALENICA SALUD PARA TU PIEL S.A.S

CERTIFICA

REFORMA: Que hasta la fecha la sociedad ha sido reformada por el siguiente documento:

Acta No. 003, del 25 de octubre de 2012, de la Asamblea Extraordinaria

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Hora: 11:24

Página: 2



Código de verificación: kZSbOCUnnkJPpkci

Copia: 2 de 6

de Accionistas.

CERTIFICA

VIGENCIA: Que la sociedad no se halla disuelta y su duración es indefinida.

CERTIFICA

OBJETO SOCIAL: La sociedad tendrá por objeto social la realización de todas las actividades relacionadas con la empresa farmacéutica, en especial, las dirigidas a:

A. Importación, exportación, distribución, compra, venta y comercio en general de productos farmacológicos, dermatológicos, magistrales, cosméticos, terminados nacionales y extranjeros.

B. Importación, exportación, distribución, compra, venta y comercio en general de instrumental quirúrgico, dermatológico y equipos cosméticos, nacionales y extranjeros, y en general, la celebración de todo acto o contrato relacionado con el fin principal, inclusive, contratos públicos, de representación y/o agencias comerciales de proveedores nacionales y extranjeros.

C. Prestación de servicios de laboratorio farmacéutico de productos dermatológicos magistrales, terminados y cosméticos, entre otros, que estén implícitos en la rama de la farmacología cosmética y dermatológica. Adicionalmente, prestación de servicios de comercialización de la producción del laboratorio.

D. Producción y comercialización de los productos relacionados con el objeto social.

E. Prestación de servicios de licenciamiento, mantenimiento, capacitación y soporte profesional en la rama de la farmacología cosmética y dermatológica.

F. Prestación de servicios de outsovwing de personal en temas relacionados con el objeto social.

G. Intermediación, a cualquier título, con o sin representación, para la venta de bienes o prestación de servicios a nivel nacional o internacional, de otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.

H. Prestación de servicios de salud en el área de la farmacológica, cosmética y dermatológica.

Para el mejor desarrollo y realización del objeto social, la sociedad podrá emprender la ejecución de las siguientes actividades y sus conexas

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Página: 3



Código de verificación: utkbujlqjrSQkben

Copia: 5 de 6

o complementarias:

1. La adquisición y administración de acciones, cuotas y partes de interés social en otras compañías, así como bonos y otros valores y eventualmente su enajenación; constitución de gravámenes y limitaciones sobre los bienes mencionados.
2. La participación en proyectos de inversión, establecimiento de nuevos negocios y realización de inversiones en todos los sectores productivos.
3. La creación de centros de investigación, en el área de desarrollo del objeto social principal y áreas conexas o complementarias.
4. La realización de alianzas estratégicas y/o cualquier tipo de contrato de colaboración con empresas que desarrollen objetos similares y/o complementados.
5. La creación de proyectos sociales o la participación en proyectos o fundaciones ya constituidas, a fin de ayudar en propósitos sociales y humanitarios.

Así mismo, para el desarrollo y ejecución del objeto social, la sociedad queda facultada para:

- a. Promover la fundación de sociedades comerciales y concurrir a su constitución con aportes de capital o de industria, o simplemente concurrir con aportes a la constitución o a la reforma para aumentar el capital de sociedades que otros hayan promovido.
- b. Participar como promotora o como socia en la fusión, entre si o con otras sociedades, de sociedades en las cuales sea socia y en la fundación de sociedades subordinadas a éstas.
- c. Obligarse como codeudora o como fiadora en contratos que celebren sociedades subordinadas suyas, pudiendo dar en garantía sus propios bienes en tales contratos, o en los que celebren sociedades subordinadas o sus subordinadas, y efectuar préstamos u otras financiaciones a tales sociedades. Celebrar actos tendientes a garantizar obligaciones de terceros, en las condiciones que determine la Junta Directiva de la sociedad.
- d. Fusionarse con compañías cuyo objeto social pueda incluirse dentro del suyo, o bien incorporar a sí tales sociedades.
- e. Adquirir a nombre propio derechos de propiedad industrial o la facultad de usar derechos de esa naturaleza adquiridos por otras personas, para conceder el uso de ellos a las sociedades subordinadas suyas, o a las subordinadas de éstas, o a algunas o alguna de ellas, con el fin de dar uniforme caracterización a los productos y servicios del grupo de sus sociedades subordinadas, ello de acuerdo con los contratos

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Página: 4



Código de verificación: kZSbOCUnnkJPpkci

Copia: 2 de 6

que con éstas celebre; o para conceder, excepcionalmente, a extraños el derecho a usarlos.

f. Celebrar toda clase de actos y contratos relacionados con el objeto social, tales como compraventa, mandato, cuentas en participación, etc.

g. Adquirir enajenar, gravar, dar o tomar en arriendo y limitar el dominio de toda clase de bienes raíces o muebles, necesarios o convenientes para el desarrollo de sus negocios.

h. Adquirir organizar y administrar establecimientos industriales o comerciales.

i. Celebrar toda clase de operaciones con establecimientos de crédito o compañías aseguradoras. Dar o tomar dineros o especies en mutuo, depósito o comodato; celebrar toda clase de operaciones financieras que le permitan obtener los fondos u otros activos necesarios para la buena marcha de sus negocios.

j. Efectuar toda clase de operaciones con títulos valores.

k. Contratar personal para la atención de la actividad principal.

l. Invertir en acciones, cuotas y partes de interés social, en bonos y en otros bienes dineros pertenecientes a reservas y provisiones, y cambiar esas inversiones por otras.

m. En general, celebrar o ejecutar toda clase de contratos actos y operaciones sobre bienes muebles e inmuebles, de carácter civil o comercial que guarden relación de medio a fin con el objeto social expresado en este capítulo y todas aquellas que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones legal o convencionalmente derivadas de la existencia y de las actividades desarrolladas por la compañía.

n. Obtener o explotar privilegios, marcas, nombres comerciales, patentes, invenciones, franquicias o cualquier otro bien corporal o incorporeal, siempre que sean afines el objeto social.

o. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

p. Así mismo, podrá realizar cualquier acto o actividad económica lícita de comercio tanto en Colombia como en el extranjero.

Para tal efecto, el representante legal de la sociedad podrá, en representación de la misma, ejercer y celebrar todos los actos y

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Página: 5



Código de verificación: utkbujlqjrsQkben

Copia: 5 de 6

contratos relacionados directamente con el objeto social y los que tengan como finalidad, ejercer los derechos o cumplir las obligaciones legal o convencionalmente derivados de la existencia y actividad de la sociedad, con las limitaciones establecidas en los estatutos y en la ley.

Parágrafo 1°: El objeto social podrá realizarse parcial y gradualmente, de acuerdo con lo que al respecto vaya determinando la Junta Directiva.

Parágrafo 2°: La compañía podrá actuar por sí misma, ella sola, o en cooperación con otra u otras personas de acuerdo con los contratos que con ellas celebre.

CERTIFICA

QUE EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES:		NRO. ACCIONES	VALOR NOMINAL
AUTORIZADO	\$2.000.000.000,00	2.000.000	\$1.000,00
SUSCRITO	\$200.000.000,00	200.000	\$1.000,00
PAGADO	\$200.000.000,00	200.000	\$1.000,00

CERTIFICA

REPRESENTANTE LEGAL.: La representación legal de la compañía está a cargo de su Gerente, quien lo es en juicio y fuera de juicio. A él corresponden el gobierno de la misma y la administración de su patrimonio, como ejecutor de los y actividades sociales, y todos los funcionarios o empleados cuyos nombramientos no correspondan a la asamblea general de accionistas estarán subordinados a él. La sociedad tendrá un gerente que podrá actuar dentro de las limitaciones que le impone la ley y los estatutos, la sociedad tendrá un (1) suplente del gerente que lo reemplazará con las mismas atribuciones en los casos de ausencia absoluta, temporal o accidental del principal y para los casos en que aquél esté impedido.

El Gerente suplente podrá suscribir contratos y obligase a nombre de la sociedad, con las mismas facultades que el gerente principal, aún estando éste en la ciudad, y no encontrándose limitado por ningún motivo ni ausencia.

CERTIFICA

NOMBRAMIENTOS:

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL	ALBA NURY VELEZ OSORIO DESIGNACION	21.619.868
SUPLENTE Y ASESOR DEL	ANA MILENA MONTES GALLO	43.278.371

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Página: 6



Código de verificación: kZSbOCUnnkJPpkci

Copia: 2 de 6

REPRESENTANTE LEGAL

DESIGNACION

Por Acta número 6 del 13 de marzo de 2014, de la Asamblea de Accionistas, registrado(a) en esta Cámara el 11 de abril de 2014, en el libro 9, bajo el número 7499

CERTIFICA

FUNCIONES Y FACULTADES DEL GERENTE: En desarrollo de las normas establecidas en el Código de Comercio, y de las establecidas por los socios con base en el principio de la autonomía de la voluntad, son funciones y facultades del Gerente y representante legal de la compañía las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir todas las decisiones adoptadas por la asamblea general de accionistas y por la junta directiva.
- b. Hacer uso de la denominación social, representar a la compañía y administrar su patrimonio con plenas facultades, solamente restringidas.
- c. Decidir sobre los asuntos comerciales de la empresa que corresponden al día a día.
- d. Coordinar y controlar la gestión comercial de la compañía y mantener las relaciones públicas de la misma.
- e. Ejecutar los actos y celebrar los contratos que tiendan al desarrollo del objeto social, con las restricciones en cuanto a la naturaleza o cuantía de los actos o contratos. En ejercicio de esta facultad el representante legal podrá adquirir y enajenar a cualquier título los bienes muebles o inmuebles de la sociedad y darlos en prenda o hipoteca; alterar la forma de los bienes raíces por su naturaleza o su destino; dar o recibir en mutuo cantidades de dinero; hacer depósitos bancarios; firmar toda clase de títulos valores y negociar esta clase de instrumentos, firmarlos, aceptarlos, protestarlos, endosarlos, pagarlos, descargarlos, tenerlos, etc.; comparecer en los juicios en que se discuta la propiedad de los bienes sociales o cualquier derecho de la compañía; transigir, comprometer, desistir, novar, recibir e interponer acciones y recursos de cualquier género de todos los negocios o asuntos de cualquier índole que tenga pendiente la compañía; representar a la sociedad ante cualquier clase de funcionarios, tribunales judiciales y de arbitramento, autoridades, personas jurídicas o naturales; y, en general actuar en la dirección, administración y representación de la empresa social. Si se tratare de ejecución de un acto o la celebración de un contrato por cuenta de la sociedad, para que dicho acto o contrato obligue a ésta, es necesario que sea de aquellos para los cuales el representante legal no tiene restricción alguna en estos estatutos, o que el órgano de la compañía a quien corresponda autorizar a dicho funcionario se haya pronunciado favorablemente en el sentido de conceder la mencionada autorización y de ello haya quedado la constancia

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Página: 7



Código de verificación: utkbujlqjrSQkben

Copia: 5 de 6

respectiva. Se entiende que no existe restricción alguna en la ejecución de actos y en la celebración de contratos que no sean de la naturaleza de aquellos para los cuales estos estatutos han señalado como necesaria la autorización de otro órgano.

f. Convocar a la asamblea general de accionistas de la compañía a sesiones extraordinarias, cada vez que lo juzgue conveniente o necesario, o cuando se lo solicite un número de accionistas que represente por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de las acciones suscritas.

g. Presentar a la asamblea general de accionistas, en sus sesiones ordinarias, el balance de cada ejercicio, y un informe escrito sobre la forma como hubiere llevado a cabo su gestión y las medidas cuya adopción recomiende a la asamblea.

h. Apremiar a los empleados y demás servidores de la compañía a que cumplan los deberes de su cargo, y vigilar continuamente la marcha de la empresa.

i. Cuidar que la recaudación o inversión de los fondos de la empresa se hagan debidamente.

j. Determinar las normas que han de servir para la organización de la contabilidad de la compañía, siguiendo al efecto las bases indicadas por la ley y la técnica contable.

k. Velar porque se lleven correctamente los libros de la sociedad, adicionales a los de contabilidad.

l. Autorizar y suscribir los estados financieros, de acuerdo con la ley.

m. Cuidar celosamente por el oportuno y adecuado cumplimiento de todas las obligaciones de la compañía en materia de impuestos.

n. Poner todo su empeño, dedicación y conocimientos en el área administrativa para obtener el cumplimiento real de los fines que se ha propuesto la sociedad.

o. Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asigne la asamblea general de accionistas o la junta directiva.

Parágrafo: Limitación: El representante legal de la sociedad no podrá suscribir válidamente a nombre de la empresa ningún contrato cuya cuantía sea o exceda los cien salarios mínimos mensuales legales Vigentes (100 s.m.l.m.v.) a menos que tenga la respectiva autorización de la Junta directiva, la cual deberá constar en acta o extracto de la misma, elaborado con las exigencias de ley.

CERTIFICA

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Página: 8



Código de verificación: kZSbOCUnnkJPkci

Copia: 2 de 6

JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE	IDENTIFICACION
PAULA ANDREA ARANGO PEREZ DESIGNACION	43.162.623
MARIA CRISTINA TRUJILLO CORREA DESIGNACION	43.876.151
CAROLINA MONTES GALLO DESIGNACION	32.206.380

Por Acta número 6 del 13 de marzo de 2014, de la Asamblea de Accionistas, registrado(a) en esta Cámara el 11 de abril de 2014, en el libro 9, bajo el número 7497

CLAUDIA PATRICIA VALENCIA RUA DESIGNACION	43.575.671
---	------------

Por Acta número 007 del 25 de agosto de 2014, de la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, registrado(a) en esta Cámara el 18 de septiembre de 2014, en el libro 9, bajo el número 17812

JAIRO ALONSO BETANCUR GOMEZ DESIGNACION	3.437.366
---	-----------

Por Acta número 6 del 13 de marzo de 2014, de la Asamblea de Accionistas, registrado(a) en esta Cámara el 11 de abril de 2014, en el libro 9, bajo el número 7497

CERTIFICA

REVISORES FISCALES

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL PRINCIPAL	ELIANA MARCELA LÓPEZ MESA DESIGNACION	43.250.138
REVISOR FISCAL SUPLENTE	CARLOS OCTAVIO ZULUAGA GOMEZ DESIGNACION	3.607.572

Por Acta del 1 de noviembre de 2012, de la Asamblea Extradinaria de

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Página: 9



Código de verificación: utkbujlqjrSQkben

Copia: 5 de 6

Accionistas, registrado(a) en esta Cámara el 6 de noviembre de 2012, en el libro 9, bajo el número 19859

CERTIFICA

LIMITACIONES, PROHIBICIONES Y AUTORIZACIONES ESTABLECIDAS EN LOS ESTATUTOS:

PROHIBICIONES: Se establecen las siguientes prohibiciones:

- a. Se prohíbe hacer nombramientos que contraríen lo dispuesto por la ley o por los estatutos sobre incompatibilidad.
- b. Prohíbese a los funcionarios que tienen la representación de la compañía llevar a efecto cualquier operación de aquellas para las cuales necesitan autorización previa emanada de otro órgano sin haberla obtenido. Tampoco podrán ejecutar aquellas que estén dentro de sus facultades, si la asamblea general de accionistas hubiere expresado su concepto adverso y de esto se ha dejado constancia en las actas de las sesiones correspondientes.
- c. Los administradores de la sociedad no podrán, ni por sí, ni por interpuesta persona, enajenar o adquirir acciones de la misma sociedad, mientras estén en ejercicio de sus cargos, sino cuando se trate de operaciones ajenas a especulación y con autorización de la asamblea general, con el voto favorable de la mayoría ordinaria prevista en los estatutos, excluido el correspondiente a las acciones del solicitante.
- d. La sociedad no podrá constituirse en garante de obligaciones de terceros, ni caucionar con los bienes sociales obligaciones distintas de las suyas propias o de sus accionistas, salvo que de ello se derive un beneficio manifiesto para la sociedad y sea aprobado por la asamblea general con el voto favorable de más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones en que se encuentra dividido el capital suscrito de la compañía;
- e. Los accionistas no podrán gravar ni dar en garantía sus acciones, sin la previa autorización de la asamblea general de accionistas aprobada por el 70% de los titulares o representantes de las acciones suscritas.
- f. Los administradores de la sociedad deberán abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada, guardando y protegiendo la reserva comercial e industrial de la sociedad.
- g. Los administradores de la sociedad deberán también abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en acto respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la asamblea de accionistas. En estos casos, deberá suministrarse a la asamblea de accionistas toda la información

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Hora: 11:24

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Página: 10



Código de verificación: kZSbOCUnnkJPpkci

Copia: 2 de 6

que sea relevante para la toma de la decisión. De esta decisión, deberá excluirse el voto del miembro de junta directiva, si fuere socio. Sin embargo, esta autorización sólo podrá otorgada la asamblea de accionistas cuando el acto no perjudique los intereses de la sociedad.

Que entre las funciones de la Junta esta la de:

Autorizar al gerente o a su suplente para que a nombre y representación de la misma celebre actos o contratos cuya cuantía sea a pueda ser igual o superior a CIEN (100) S.MLMV.

CERTIFICA

DIRECCIÓN(ES) PARA NOTIFICACION JUDICIAL

Calle 24 43 F 60 MEDELLÍN, ANTIOQUIA, COLOMBIA

CERTIFICA

DIRECCIÓN(ES) ELECTRONICA PARA NOTIFICACION JUDICIAL

administracion@galenica.com.co

contabilidad@galenica.com.co

CERTIFICA

Que en la CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, no aparece inscripción posterior a la anteriormente mencionada, de documentos referentes a reforma, disolución, liquidación o nombramiento de representantes legales de la expresada entidad.

Los actos de inscripción aquí certificados quedan en firme diez (10) días hábiles después de la fecha de su notificación, siempre que los mismos no hayan sido objeto de los recursos, en los términos y en la oportunidad establecidas en los artículos 74 y 76 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Este certificado cuenta con plena validez jurídica según lo dispuesto en la ley 527 de 1999. En él se incorporan tanto la firma mecánica que es una representación gráfica de la firma del Secretario de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, como la firma digital y la respectiva estampa cronológica, las cuales podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos PDF.

Si usted expidió el certificado a través de la plataforma virtual, puede imprimirlo con la certeza de que fue expedido por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. La persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado puede verificar su contenido, por una sola vez y

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA

Certificado generado a través de taquillas

Lugar y fecha: Medellín, 2015/07/27

Número de radicado: 0012962593 - ATPLNBB

Hora: 11:24

Página: 11



Código de verificación: kZSbOCUnnkJPpkci

Copia: 2 de 6

en un plazo no mayor a 30 días contados desde el momento de su expedición, ingresando a www.certificadoscamara.com y digitando el código de verificación que se encuentra en el encabezado del presente documento. El certificado a validar corresponde a la imagen y contenido del certificado creado en el momento en que se generó en las taquillas o a través de la plataforma virtual de la Cámara.

SANDRA MILENA MONTES PALACIO
DIRECTORA DE REGISTROS PÚBLICOS