

AMBIENTE LABORAL E INDICADORES DE ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES
DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COMPENSAR

CHRISTIAN DAVID ESPITIA RIVERA

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

DIRECTOR
ANGÉLICA CUARTAS
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRIA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. noviembre de 2023

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector Académico de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macias Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (E)

Dr. Carlos Mauricio Veloza

Directora Programa

Dra. Ana María Espinel Suarez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis seres amados y a mi familia, quienes han sido mi constante Nota. de apoyo, inspiración y amor incondicional. A mis padres, por enseñarme la importancia del esfuerzo, la perseverancia y el valor de la educación. A mis hermanos, mi sobrina, por ser mis cómplices, amigos y compañeros de vida.

Este logro también va dedicado a mis amigos y amigas, quienes siempre estuvieron a mi lado, brindándome su aliento y compañía en cada etapa de mi formación académica y personal. A mi tutor y profesores, cuya guía y conocimientos han sido fundamentales en mi desarrollo y crecimiento en el campo de la gerencia del talento humano.

Esta dedicación es un pequeño reconocimiento a todos aquellos que forman parte de mi camino y que, de una manera u otra, han contribuido a que hoy alcance este logro y en especial a una persona muy especial en mi vida. Tu constante apoyo, aliento y comprensión han sido mi motor para alcanzar cada uno de mis objetivos. Tu presencia en mi vida ha sido una Nota. inagotable de inspiración y fortaleza.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron de manera significativa en la realización de este trabajo de investigación en el marco de la Maestría en Gerencia del Talento Humano. Sus aportes, apoyo y colaboración han sido fundamentales para alcanzar este logro.

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutora y guía académica, Angélica Cuartas, por su valioso acompañamiento a lo largo de todo el proceso. Su experiencia, conocimiento y orientación fueron clave para dirigir mis esfuerzos de manera efectiva y enfocada en los objetivos de esta investigación.

Asimismo, extiendo mi agradecimiento a todos los profesores y profesoras del programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano, quienes aportaron con sus enseñanzas y conocimientos enriquecedores que me han permitido comprender mejor los conceptos y teorías fundamentales en esta área.

Quiero expresar mi gratitud a la Fundación Universitaria Compensar, por brindarme la oportunidad de realizar esta investigación en su entorno y por facilitarme el acceso a la información y recursos necesarios para llevar a cabo este estudio. Además, quiero agradecer a mis compañeros y compañeras de clase, quienes compartieron ideas, perspectivas y experiencias enriquecedoras que contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.

No puedo dejar de mencionar a mi familia y amigos, quienes me brindaron su apoyo incondicional, comprensión y ánimo durante todo este proceso. Su respaldo fue fundamental para superar los desafíos y obstáculos que se presentaron en el camino.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que participaron en esta investigación, desde los colaboradores y docentes de Fundación Universitaria Compensar que brindaron sus testimonios y datos, hasta los expertos y autores cuyas teorías y conocimientos enriquecieron esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Contexto institucional	14
1.1.2 Antecedentes teóricos	17
1.1.3 Modelos y autores de ambiente organizacional	20
1.1.4 Métodos e instrumentos de medición del ambiente organizacional	21
1.1.5 Rotación de personal y motivos de retiro	24
1.2 Justificación	29
1.3 Objetivo General	30
1.4 Objetivos Específicos	31
2. METODOLOGÍA	32
2.1 Tipo de estudio	32
2.2 Población y muestra	37
2.3 Procedimiento	38
3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN, RESULTADOS, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES	39
3.1 Implementación de la batería de sondeo de ambiente laboral a los colaboradores de la fundación universitaria compensar	39
3.1.1 Datos sociodemográficos	39
3.1.2 Resultados batería de ambiente laboral por dimensiones	43
3.2 Evaluación de la correlación entre la rotación de personal y los resultados de la batería de ambiente laboral.	58
3.2.1 Indicador consolidado de rotación 2020	59
3.2.2 Indicador consolidado de rotación 2021	60
3.2.3 Indicador consolidado de rotación 2022	61
3.2.4 Análisis entrevistas de retiro	63
3.3 Formulación de recomendaciones precisas del ambiente laboral de la fundación universitaria compensar.	73
3.3.1 Recomendación No. 1: Fortalecimiento de programas de desarrollo profesional, liderazgo y habilidades de gestión	75

<i>3.3.2 Recomendación No. 2: Implementación de programas de reconocimiento, fomento de la comunicación de objetivos y metas</i>	79
<i>3.3.3 Recomendación No. 3: Promoción del bienestar integral, análisis continuo del ambiente laboral y sostenimiento de resultados</i>	84
4. CONCLUSIONES	89
REFERENCIAS	91

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa Estratégico de Procesos UCompensar	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Estructura Organizacional UCompensar	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Mapa de procesos UCompensar	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. Porcentaje de edades	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Rango de género	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Porcentaje de cargos en liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Porcentaje de Sedes	42
Figura 8. Porcentaje nivel de cargo	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Batería de ambiente laboral UCompensar	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Caracterización de colaboradores UCompensar	37
Tabla 3. Porcentaje de edades	39
Tabla 4. Porcentaje niveles de cargo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Rangos de calificación	44
Tabla 6. Pregunta No.1 dimensión organización	45
Tabla 7. Pregunta No.1 dimensión liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8. Pregunta No.2 dimensión liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. Pregunta No.3 dimensión liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10. Pregunta No.4 dimensión liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 11. Pregunta No.5 dimensión liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 12. Pregunta No. 6 dimensión liderazgo	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13. Pregunta No.1 dimensión pares-compañeros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14. Pregunta No.2 dimensión pares-compañeros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15. Pregunta No.3 dimensión pares-compañeros	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16. Pregunta No.1 dimensión personal	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 17. Pregunta No.2 dimensión personal	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18. Pregunta No.3 dimensión personal	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 19. Pregunta No.4 dimensión personal	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 20. Pregunta No.5 dimensión personal	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 21. Pregunta No.1 dimensión familiar	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 22. Pregunta No.2 dimensión familiar	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 23. Pregunta No.1 dimensión lideres	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 24. Pregunta No.2 dimensión lideres	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 25. Consolidado rotación de personal 2020	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 26. Consolidado rotación de personal 2021	61
Tabla 27. Consolidado rotación de personal 2022	62
Tabla 28. Pregunta No.1 Entrevista de retiro	64

Tabla 29. Pregunta No.2 Entrevista de retiro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 30. Pregunta No.3 Entrevista de retiro	65
Tabla 31. Pregunta No.4 Entrevista de retiro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 32. Pregunta No.5 Entrevista de retiro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 33. Pregunta No.6 Entrevista de retiro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 34. Pregunta No.7 Entrevista de retiro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 35. Pregunta No.8 Entrevista de retiro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 36. Pregunta No. 9 Entrevista de retiro	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 37. Pregunta No.10 Entrevista de retiro	70
Tabla 38. Pregunta No.11 Entrevista de retiro	71
Tabla 39. Pregunta No.12 Entrevista de retiro	72

RESUMEN

En la actualidad, la Fundación Universitaria Compensar se encuentra inmersa en un proceso de cambio y adaptación a las nuevas dinámicas educativas, especialmente en respuesta a los desafíos que han surgido en el período posterior a la pandemia. Este contexto cobra relevancia en el marco del cierre del Plan Estratégico 2019-2021 y la aprobación del Plan Estratégico Institucional 2022-2024. El nuevo plan estratégico se concentra en cuatro pilares fundamentales: la implementación del Modelo Integral con Compensar, la adopción del Modelo Pedagógico basado en el aprendizaje híbrido, la búsqueda de Pertinencia Empresarial a través de canales y productos, y la Transformación Digital, con un énfasis significativo en la innovación y la tecnología. Al mismo tiempo, la institución se encuentra inmersa en la primera fase del proyecto Campus Fundación Universitaria Compensar, una inversión considerable con una duración prevista de cuatro años.

En este contexto de transformación, uno de los objetivos estratégicos más destacados se encuentra en el eje de desarrollo y sostenibilidad, centrado en el talento humano. Su propósito fundamental es maximizar las competencias y fortalecer la cultura institucional, es por ello que, se tiene como objetivo principal profundizar en la comprensión de cómo el ambiente laboral incide en la rotación de colaboradores en la Fundación Universitaria Compensar. Partimos de la premisa de que un ambiente laboral positivo y satisfactorio desempeña un papel fundamental en la retención del talento, un aspecto vital que se integra en los ejes estratégicos del Plan Estratégico.

Dado lo anterior, se busca proporcionar una comprensión más profunda de cómo mejorar el ambiente laboral con el fin de reducir la rotación de colaboradores. Esta contribución será fundamental para alcanzar los objetivos institucionales en un entorno educativo en constante evolución y garantizar el cumplimiento de los desafíos estratégicos delineados en el Plan Estratégico.

Palabras claves: Ambiente organizacional, salario emocional, rotación de personal, equilibrio de la vida laboral y personal, satisfacción laboral, cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN

La creación y mantenimiento de un ambiente laboral satisfactorio y motivador es una cuestión crítica para cualquier organización que aspire a alcanzar sus objetivos estratégicos y retener a su talento humano. En este contexto, la Fundación Universitaria Compensar, durante el periodo de 2020 a 2022, experimentó una serie de cambios significativos en su visión estratégica y en su estructura organizacional como resultado de su transformación de marca. Esta evolución planteó la necesidad de comprender de manera más profunda cómo el ambiente laboral impacta en los indicadores de rotación de colaboradores y docentes en la institución.

Esta investigación se propuso abordar la pregunta fundamental: "¿Cómo impacta el ambiente laboral en los indicadores de rotación de los colaboradores y docentes en la Fundación Universitaria Compensar durante el periodo de 2020 a 2022?" Para responder a esta interrogante, se llevaron a cabo análisis exhaustivos de diversos elementos, incluyendo las percepciones y experiencias de los empleados que decidieron retirarse voluntariamente, así como mediciones sistemáticas del ambiente laboral y su correlación con los índices de rotación. Además, se exploraron modelos teóricos relevantes en el campo de la psicología y la gestión organizacional para fundamentar las recomendaciones concretas que surgieron a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados y análisis revelaron una serie de patrones y tendencias significativas que demostraron la influencia directa del ambiente laboral en las decisiones de retiro de los empleados. Aspectos como el desarrollo profesional, el liderazgo, el reconocimiento, el bienestar integral y la cultura organizacional emergieron como factores clave que influyeron en la rotación durante el periodo estudiado. Estos, ofrecen una visión profunda y esclarecedora de los desafíos y oportunidades que la Fundación Universitaria Compensar enfrenta en su búsqueda por mejorar la retención del talento y cultivar un ambiente laboral más satisfactorio y motivador.

En esta investigación, se presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos, se destacan las principales recomendaciones basadas en la combinación de teorías y modelos relevantes, y se subraya la importancia de comprender cómo el ambiente laboral impacta en la rotación de colaboradores y docentes. Estas conclusiones no solo brindan una visión precisa de la dinámica laboral en la organización, sino que también proporcionan una base sólida para la implementación de estrategias concretas destinadas a mejorar la retención del talento humano y a fomentar un ambiente laboral más positivo y productivo en la Fundación Universitaria Compensar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Contexto institucional

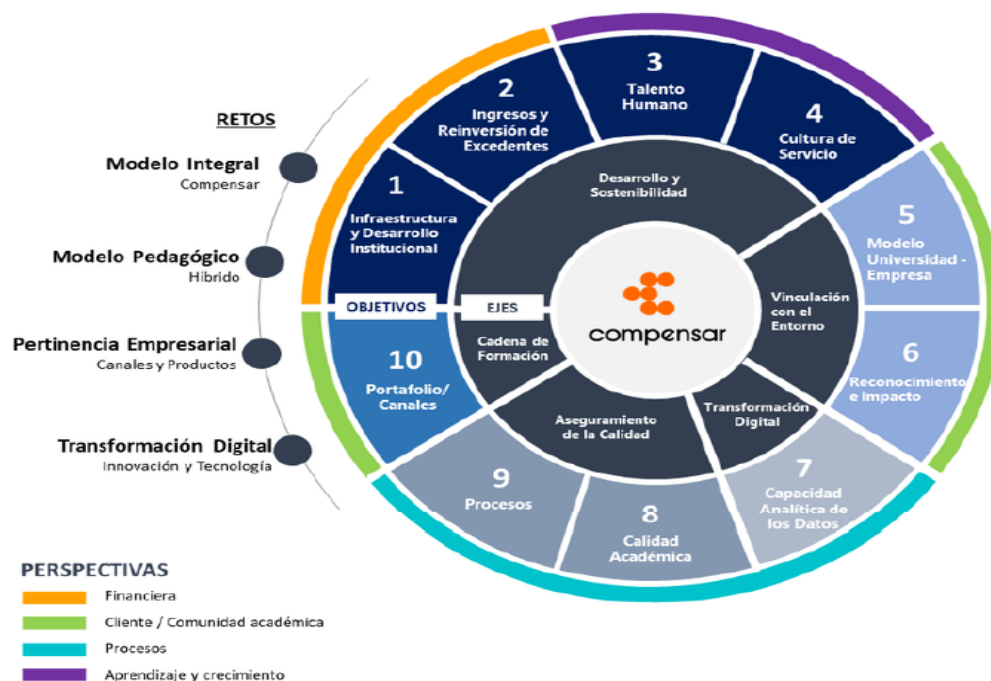
La Fundación Universitaria Compensar, antes Unipanamaricana, es una Institución de Educación Superior con una trayectoria de más de 43 años en el país, que ofrece una educación integral para formar a los profesionales de Colombia con un modelo educativo Universidad – Empresa. Este sistema de aprendizaje busca afianzar la gestión del conocimiento, la innovación, el bienestar, la educación y el desarrollo humano, enfocados en factores importantes como la empleabilidad y el desarrollo empresarial. Durante esta trayectoria, la institución ha tenido diversos cambios, uno de los más importantes es la alianza estratégica efectuada en el año 2007 con el conglomerado empresarial Compensar, basada en el modelo de trabajo articulado en educación para toda la vida con un ADN marcado de vinculación al sector productivo y emprendimiento.

De acuerdo con el informe de gestión de la Fundación Universitaria Compensar, también denominada como UCompensar, el año 2021 fue la oportunidad para seguir avanzando y consolidando importantes logros y oportunidades que se reflejan en el resultado de los principales indicadores, como el aumento de la tasa de empleabilidad de los graduados, ampliación de la oferta educativa en diferentes niveles de formación, mejoras en la gestión docente, movilidad, deserción, entre otros. (Planeación Fundación Universitaria Compensar, 2022).

Actualmente para la Fundación Universitaria Compensar, es un reto dar respuesta a las tendencias educativas que ha traído la pos-pandemia, ya que se dio cierre al Plan Estratégico 2019-2021 y fue aprobada la actualización del Plan Estratégico Institucional 2022-2024, destacando la propuesta de cuatro grandes retos: Modelo Integral con Compensar; Modelo Pedagógico: aprendizaje híbrido; Pertinencia Empresarial: canales y productos; Transformación Digital: innovación y tecnología. Adicionalmente, la institución actualmente se encuentra en el desarrollo de la primera fase del proyecto Campus Fundación Universitaria Compensar, que corresponde a 26.668 m², una inversión superior a los \$247 mil millones de pesos y una duración estimada de tres años. En la representación gráfica de la Figura No.1 se permite visualizar la relación entre los ejes y los objetivos estratégicos, articulados bajo la estructura del modelo de Balanced Scorecard

y sus cuatro perspectivas (representadas en colores). Es importante señalar que el planteamiento de los indicadores, proyectos y retos estratégicos deben ser flexibles de acuerdo con las dinámicas del contexto local, regional, nacional e internacional. En el mapa estratégico uno de los objetivos está enfocado al talento humano, el cual busca maximizar las competencias y fortalecer la cultura institucional. (Planeación Fundación Universitaria Compensar, 2022).

Figura 1.
Mapa Estratégico de Procesos UCompensar



Nota. Retos, perspectivas, objetivos y ejes del plan estratégico UCompensar. Tomado de: *Planeación Fundación Universitaria Compensar. (2022). Plan Estratégico 2022 - 2024. Bogotá: Fundación Universitaria Compensar.*

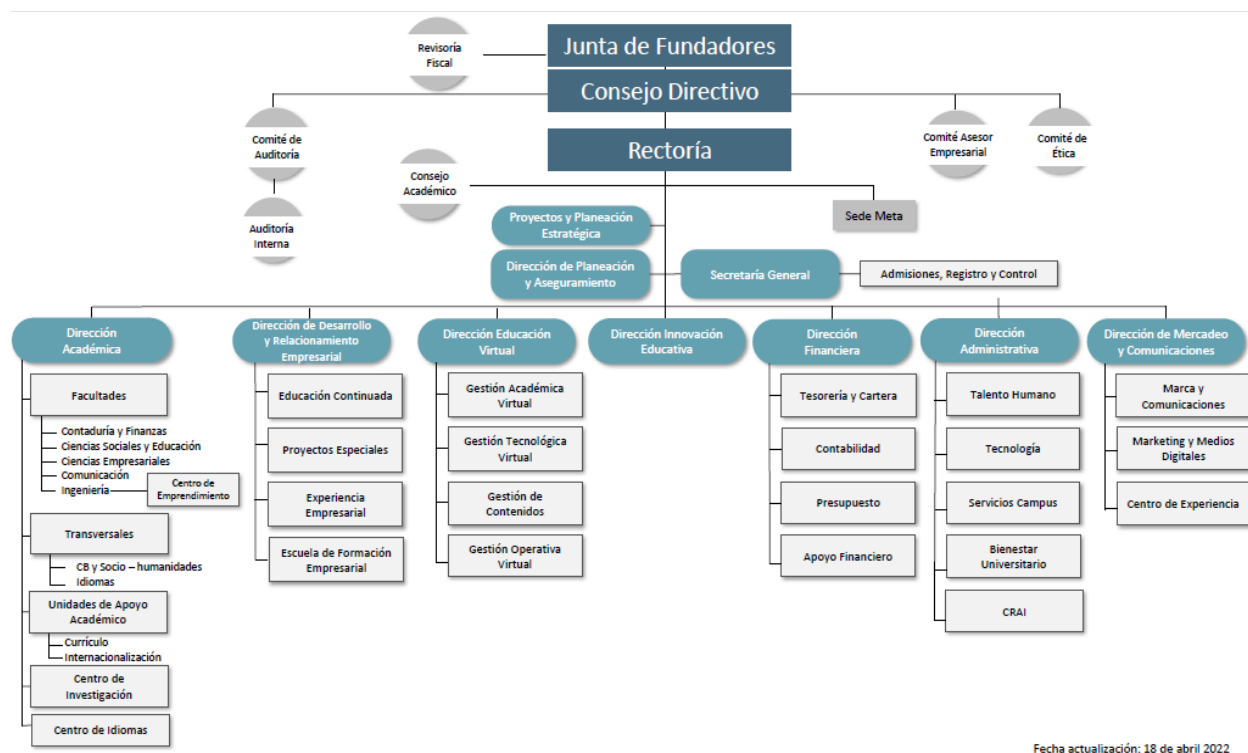
La Fundación Universitaria Compensar se ha caracterizado por marcar la diferencia en el ámbito de la Educación, como la relación bidireccional de transformación empresarial que apunta a la competitividad con pertinencia. El Modelo permite facilitar a los estudiantes distintas oportunidades, para que, desde la formación, apoyen su proyección para incursionar en el mundo laboral, promuevan su espíritu de emprendimiento y desarrollen sus habilidades en el uso de las nuevas tecnologías, todo esto a través de laboratorios vivos, mentorías, banco de retos,

investigación aplicada, consultorios empresariales, prácticas, incubadora de proyectos, micro certificaciones, entre otros. (Compensar, 2022).

De acuerdo con los informes de gestión de Compensar Fundación Universitaria, los siguientes son datos de interés que demuestran la proyección institucional de los últimos años: el 86% de los egresados están vinculados en el sector empresarial, 50 programas académicos vigentes, 20 cursos auto gestionables a través de la plataforma ECORP, 6 programas técnicos laborales, más de 900 convenios con empresas e instituciones para realización de prácticas profesionales, modalidades de aprendizaje presencial y virtual. (Planeación Fundación Universitaria Compensar, 2022). La Fundación Universitaria Compensar, tiene una estructura organizacional vertical con un mapa de procesos tradicional, lo que permite analizar que es una institución tradicional, con lineamientos culturales clásicos en busca de la innovación y con una planta de personal de 515 colaboradores a nivel nacional.

Figura 2.

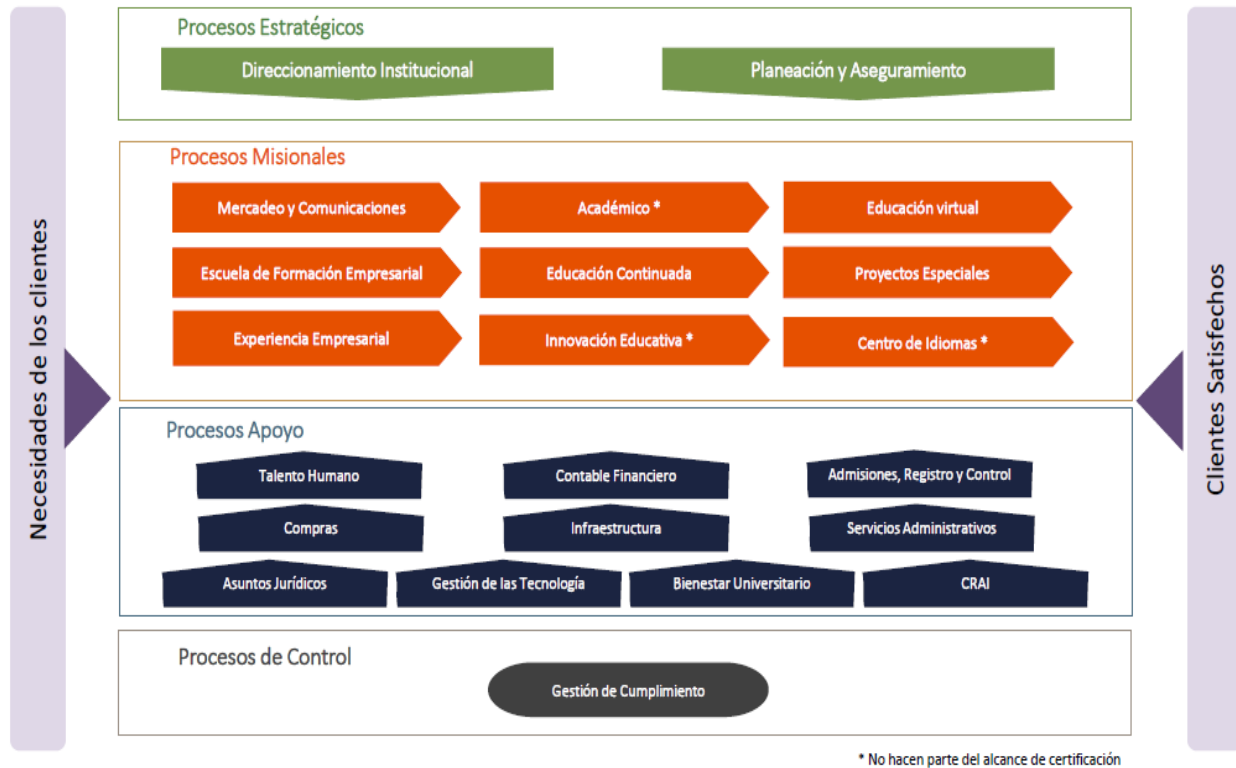
Estructura Organizacional Ucompensar



Fecha actualización: 18 de abril 2022

Nota. Estructura planta de personal UCompensar. Tomado de: Planeación Fundación Universitaria Compensar. (2022). Plan Estratégico 2022 - 2024. Bogotá: Fundación Universitaria Compensar.

Figura 3.
Mapa de procesos UCompensar



Nota. Procesos estratégicos y dirección institucional UCompensar. Tomado de: Planeación Fundación Universitaria Compensar. (2022). Plan Estratégico 2022 - 2024. Bogotá: Fundación Universitaria Compensar.

1.1.2 Antecedentes teóricos

Múltiples artículos e investigaciones de expertos de diversas disciplinas, nuevas teorías y tendencias, definen el ambiente organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en su estructura organizacional, se expresa por variables tales como: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación.

El ambiente organizacional está orientado por creencias, percepciones y actitudes, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez Álvarez, 2006). Es decir, que el ambiente laboral influye directamente en temas de atracción, retención y fidelización del talento humano. El ambiente laboral es evolutivo y contribuye a la construcción

de una mejor cultura organizacional, identifica factores que son decisivos para el colaborador e impacta en la rotación de personal, la cultura, el ambiente, el bienestar, el buen vivir y felicidad organizacional.

Según Alvizuri Gómez (2016), a través de su tesis doctoral realizada en la Universidad Cesar Vallejo, denominada *Ambiente laboral y relaciones humanas de los docentes*, tiene el objetivo de determinar la relación entre el ambiente laboral y relaciones humanas de los docentes universitarios. La muestra consistió en 177 docentes universitarios y se utilizó un muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia para seleccionar a los participantes. La técnica de recolección de datos empleada fue una encuesta, la cual se administró a los docentes universitarios. Los resultados de la investigación indicaron que existe una relación significativa y positiva entre el clima laboral y las relaciones humanas de los docentes universitarios en el año 2015, lo que sugiere que un ambiente laboral favorable puede contribuir al fortalecimiento de las relaciones humanas en el contexto universitario.

Por otro lado Velázquez Martínez (2021), a través del artículo de investigación: *Las Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades*, publicado por la Revista Cubana de Educación Superior, se identifica las principales tendencias que caracterizan los estudios sobre la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. La metodología se fundamenta en la sistematización teórica y se apoya en el análisis de contenido cualitativo para recopilar información primaria. Esta información se centra en aspectos como los objetivos, los marcos teóricos de referencia, las funciones, los componentes, los tipos de cultura, los niveles y las metodologías utilizadas en la evaluación de la cultura organizacional en las universidades. Como resultado de este estudio, se logró identificar que la cultura organizacional se relaciona con variables como la motivación, el desempeño laboral, el desarrollo universitario, la identidad, el clima organizacional, el liderazgo y otros aspectos. En el contexto cubano, se enfocan en el diagnóstico y la gestión especialmente relacionándola con el clima organizacional y el cambio, sin embargo, se observa una falta de investigaciones teóricas que profundicen en el valor de estudiar el clima organizacional en las universidades y en los elementos que la componen en este entorno específico.

Dada las diversas posturas, fue clave contrastar la postura de Haider (2019), a través del artículo *efecto de la coordinación relacional en las intenciones de rotación de empleados a través de la satisfacción laboral*, donde buscó examinar el efecto mediador de la satisfacción laboral en

la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación. Los resultados sugieren fomentar la coordinación relacional entre los empleados puede reducir las intenciones de rotación, lo que a su vez puede contribuir a la estabilidad organizativa y personal, así como a la reducción del descontento social y la inestabilidad.

Según Bravo (2009), la rotación de personal se define como la cantidad de personas que ingresan y egresan a la organización en un periodo de tiempo, normalmente expresado a través de un índice. El concepto es más simple que profundo, sin embargo, lo que realmente impacta a las organizaciones son los motivos que generan las renunciaciones voluntarias de los colaboradores, recordando que el talento humano es el elemento principal de toda organización, es por ello que en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales evitando los costos derivados de la rotación.

Hoy por hoy, las organizaciones buscan eficiencias financieras, es por ello por lo que es importante identificar los costos asociados a la rotación de personal catalogados principalmente en el costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra (Estrada, 2018). Los costos se ven reflejados principalmente por la falta de análisis realizada por las organizaciones para determinar cuál es la rotación de personal por renuncia voluntaria y el impacto económico que representa para las compañías, pueden tener un impacto considerable en la rentabilidad y estrategia del negocio. Las políticas de retención del talento se vuelven estratégicas para gestionar esos costos y asegurar que la organización no sufra los efectos de la rotación de su personal clave y generen impactos positivos en su ambiente laboral.

Dichos cuestionamientos, no solamente impactan el ambiente laboral, estos tienen un impacto holístico en la organización, puede variar significativamente dependiendo del tipo de empresa y el sector en el que se encuentra. En general, se puede decir que hay una amplia gama de empresas que ofrecen buenas condiciones laborales y un ambiente de trabajo positivo, mientras que otras están luchando por mejorar en este aspecto. Algunos factores que pueden influir en el ambiente laboral y la rotación de personal se centran en la cultura organizacional, la seguridad laboral, la carga de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, las metas personales, los estilos de liderazgo y la remuneración.

Dado lo anterior, el ambiente organizacional es un elemento clave en el análisis de la cultura empresarial, productividad y satisfacción de los colaboradores. A lo largo del tiempo,

varios autores han abordado este tema desde distintas perspectivas, con el objetivo de entender cómo los colaboradores perciben su ambiente laboral y cómo se puede mejorar el ambiente de la organización. Uno de los principales autores en esta materia es Schein (1985), quien sostiene que el ambiente laboral es un elemento fundamental de la cultura organizacional. Según Schein (1985), el ambiente se define por la percepción de los empleados en cuanto a qué comportamientos y actividades son valorados en la organización. Destaca que el ambiente puede variar considerablemente en diferentes áreas de la organización, y que es importante medirlo para entender cómo se puede mejorar, impactando en la productividad, la estrategia y la optimización de recursos empresariales.

1.1.3 Modelos y autores de ambiente organizacional

Múltiples tendencias, teorías, modelos, diversidad de autores han abordado conceptos amplios y contundentes referentes a los factores que impactan el ambiente organizacional desde distintas perspectivas y disciplinas, es por ello que es fundamental conocer algunas posturas de los autores relevantes en la materia:

- Edgar Schein, define la cultura organizacional como las posibles respuestas que han aprendido un grupo de personas ante los problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna. Edgar Schein (1988), por lo que, va muy correlacionado con la postura donde sostiene que el ambiente organizacional es un elemento clave en la cultura organizacional, y que es importante entender cómo los empleados perciben su ambiente laboral. El ambiente organizacional se puede medir a través de la percepción de los empleados en cuanto a qué comportamientos y actividades son valorados en la organización. (Schein, 1990).
- Frederick Herzberg, da una visión global e integral de la cultura y el ambiente organizacional, donde propone la teoría de los dos factores, según la cual hay factores higiénicos (como el salario, las condiciones laborales y la relación con los compañeros) que influyen en la satisfacción de los empleados, pero no necesariamente en su motivación, y factores motivacionales (como la responsabilidad, el reconocimiento y el crecimiento profesional) que

sí la promueven. Herzberg sostiene que, para mejorar el ambiente laboral, es necesario enfocarse en los factores motivacionales. (Herzberg, 1954).

- Daniel Goleman, caracteriza su postura por los estudios sobre inteligencia emocional, y ha aplicado estos conceptos al análisis del ambiente organizacional. El autor Goleman (1996), sostiene que una cultura organizacional positiva se caracteriza por el liderazgo emocionalmente inteligente, es decir, un liderazgo que fomente la empatía, el autocontrol y la motivación de los empleados.
- Según Brunet (2004), los sistemas de organización, de Rensis Likert, permiten visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los ambientes que se estudian, permitiendo también analizar el papel de las variables que conforman el ambiente que se observa. Adicional realiza la investigación de ambiente organizacional a través de cuestionarios como instrumentos de medida lo cual determina estudios comparativos de ambiente laboral y los efectos que ocasiona en las organizaciones.
- Es importante tener presente las teorías de los sistemas de Rensis Likert, según Chiavenato (2001), es por ello que dichos fundamentos teóricos permitirán conocer y profundizar referente al impacto en la rotación generado por el ambiente laboral.

Concurren diferentes posturas y modelos para entender el ambiente organizacional, lo que destaca la complejidad del tema y la importancia de abordarlo de manera integral para mejorar la cultura organizacional y el ambiente laboral, puesto que es un elemento clave en el análisis de la cultura empresarial y en la satisfacción de los empleados. A lo largo del tiempo, se identifica que varios autores han abordado este tema desde distintas perspectivas, con el objetivo de entender cómo los empleados perciben su ambiente laboral y cómo se puede mejorar el ambiente de la organización.

1.1.4 Métodos e instrumentos de medición del ambiente organizacional

Surgen continuamente diversos planteamientos que buscan desarrollar instrumentos o baterías de medición que permitan conocer el ambiente laboral en entornos empresariales dada la

necesidad de conocer, reconocer y retener al talento humano en pro de la cultura e imagen organizacional. Algunas posiciones divergentes, sin embargo, todas tienen como objetivo conocer y determinar la productividad, la cultura, estilos de liderazgo, buen vivir y camaradería.

Para obtener información sobre cómo se sienten los colaboradores en su ecosistema laboral, se originan preguntas recurrentes en cada uno de los cuestionarios o encuestas aplicadas; Algunas preguntas comunes: ¿Está satisfecho con su trabajo y su posición en la empresa?, ¿Siente que tiene las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su trabajo adecuadamente?, ¿Siente que sus colegas son respetuosos y colaborativos?, ¿Siente que sus supervisores están dispuestos a escuchar sus preocupaciones y sugerencias?, ¿Siente que la cultura y los valores de la empresa son congruentes con los suyos?, todos estos cuestionamientos construyen una mirada perceptiva de las emociones, sensaciones y sentimientos de los colaboradores en su entorno laboral, que serán clave en el análisis de los instrumentos.

Los cuestionarios, baterías e instrumentos pueden presentar notables similitudes debido a lo cual no se establece una categorización de los dispositivos de evaluación del entorno organizacional a nivel global, ya que cada compañía o investigación puede emplear distintos instrumentos para medir el ambiente laboral. Algunas de las baterías más frecuentemente empleadas son:

- **Cuestionario de Ambiente Organizacional de Litwin y Stringer**

Algunos de los autores más representativos a nivel organizacional en lo que refiere a ambiente organizacional, son Litwin y Stringer quienes definen el ambiente organizacional como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento (Contreras Chavarría, 1984). Este cuestionario mide ocho (8) dimensiones del ambiente laboral: estructura (organización y control), responsabilidad (grado de autonomía y libertad de acción), recompensa (grado de satisfacción con la remuneración y otros incentivos), riesgo (ambiente de trabajo seguro y predecible), apoyo (ayuda y asistencia disponible para realizar el trabajo), conflicto (niveles de tensión y conflicto interpersonal), identidad (sentido de pertenencia a la organización) y tarea (grado de claridad y relevancia de las tareas asignadas). El principal objetivo es enriquecer el conocimiento de la organización, obteniendo una visión de

algunos aspectos perceptivos que el colaborador tiene de los procesos organizacionales que influyen en los comportamientos, la cultura y el ambiente organizacional.

- **Modelo de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall** (Warr & Cook, 1979)

Propone un modelo que se enfoca en la satisfacción de los empleados en su trabajo, considerando variables como la remuneración, las condiciones laborales, el contenido del trabajo y las oportunidades de promoción, es decir que la satisfacción puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca hace hincapié en aquellos aspectos que generan la motivación del empleado sobre la base del incremento en contenido del trabajo que desempeñan. En este sentido, se pueden mencionar como ejemplo el reconocimiento que recibe por su buen trabajo, la oportunidad de asumir responsabilidades y de hacer carrera en la empresa. En tanto que la extrínseca, refiere básicamente a factores ajenos al propio cargo, como son el equipo de trabajo (computadoras y mobiliario de oficina) y aspectos que son necesarios porque su ausencia produce insatisfacción y no motivación (Warr & Cook, 1979).

- **Modelo de la Escala de Calidad de Vida en el Trabajo de Walton**

Uno de los pioneros en términos de calidad humana y valoración del colaborador en entornos laborales es Walton (1973), quien se centra en equilibrar la vida laboral con otros aspectos importantes y evalúa ocho dimensiones que influyen significativamente en la calidad de vida en el trabajo. Estas dimensiones abarcan desde la compensación justa y adecuada hasta la participación en las decisiones que afectan la vida laboral, pasando por aspectos como condiciones seguras y saludables de trabajo, oportunidades de crecimiento, y el equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre. La fortaleza de este modelo radica en su comprensión integral de la calidad de vida en el trabajo, reconociendo que varios factores contribuyen al bienestar y la satisfacción de los empleados en su entorno laboral.

Modelo Pritchard y Karasick

Pritchard y Karasick, desarrollaron un instrumento de medición de ambiente organizacional en los años setenta en donde se define el ambiente laboral, como el ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el ambiente implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. (Rada, 2004).

Las baterías utilizadas para medir el ambiente organizacional en el entorno laboral son herramientas que pueden adaptarse o crearse según las necesidades de cada compañía. Es importante aplicarlas con rigor y por expertos para obtener resultados significativos y útiles para la gestión del ambiente laboral. Estas baterías permiten medir diferentes aspectos del entorno laboral y su impacto en los empleados, incluyendo la cultura organizacional. Además, las investigaciones previas desempeñan un papel importante en la comprensión del impacto del ambiente laboral en la rotación de personal. Estas investigaciones permiten realizar análisis cuantitativos y cualitativos para evaluar la evolución del ambiente laboral y su contribución a la transformación cultural de la organización.

1.1.5 Rotación de personal y motivos de retiro

Según Chiavenato (2009), la rotación de personal es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo en un lapso y en términos porcentuales. El ámbito laboral es un fenómeno que se refiere a la fluctuación y reemplazo de empleados dentro de una organización en un período de tiempo determinado. Esta rotación puede ser clasificada en dos categorías principales: voluntaria e involuntaria. La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados toman la decisión de dejar su empleo por cuenta propia, ya sea por motivos personales, insatisfacción laboral, búsqueda de nuevas oportunidades o cualquier otro factor que los impulse a buscar nuevos horizontes. Por otro lado, la rotación involuntaria ocurre cuando la empresa decide despedir a un empleado debido a bajo rendimiento,

reestructuraciones internas, recortes de personal u otras circunstancias en las que la salida del empleado no es de su elección.

Adicionalmente, la rotación puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional y en el funcionamiento general de la institución. Un alto índice de rotación puede ser indicativo de problemas subyacentes dentro de la organización, como una falta de satisfacción laboral generalizada, falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, deficiente comunicación o un ambiente laboral tóxico. Estos factores pueden afectar negativamente el compromiso y la productividad de los empleados, así como la imagen de la empresa como empleador. Una rotación saludable puede ser vista como una oportunidad para la introducción de nuevas ideas, perspectivas y talentos en la empresa. La llegada de nuevos empleados puede revitalizar el equipo de trabajo, fomentar la diversidad y mejorar el equilibrio entre experiencia y nuevas habilidades. Además, una rotación controlada y estratégica puede ayudar a la empresa a mantenerse adaptable y en constante evolución en un entorno empresarial cambiante.

Para abordar la rotación de personal y minimizar sus efectos negativos, las empresas pueden implementar medidas y prácticas de gestión del talento. Esto puede incluir ofrecer programas de desarrollo profesional, brindar beneficios competitivos, crear un ambiente laboral positivo y promover oportunidades de crecimiento y progresión dentro de la organización. Al fomentar la satisfacción laboral, el compromiso y el bienestar de los empleados, las empresas pueden aumentar la retención del talento, mejorar la cultura organizacional y garantizar un flujo constante de conocimientos y habilidades en el seno de la organización.

La rotación de personal también puede tener efectos negativos, como la pérdida de conocimientos y habilidades valiosas, la interrupción del trabajo en curso y los costos asociados con la contratación y entrenamiento de nuevos colaboradores. Es importante que las compañías manejen adecuadamente el proceso de rotación de personal y tomen medidas para minimizar los efectos negativos y maximizar los beneficios. Esto puede incluir la mejora de las condiciones laborales y la cultura organizacional, la implementación de políticas de retención de empleados, la identificación de las causas subyacentes de la rotación y la realización de encuestas de ambiente laboral para evaluar la satisfacción de los trabajadores. Hablar de rotación es hablar de costos directos e indirectos de las organizaciones, ya que los costos cuantificables que asumen las organizaciones por la rotación de personal están asociados a los costos de reclutamiento y

selección, costos de registro y documentación, así como los costos de capacitación y pago de prestaciones sociales.

La medición de la rotación de personal puede llevarse a cabo a través de diversas teorías, instrumentos y mediciones. A continuación, se presentan algunas formas comunes de medir la rotación:

- **Tasa de rotación**

La tasa de rotación es uno de los indicadores más utilizados para medir la rotación de personal. Se calcula dividiendo el número de empleados que se van de la organización en un período determinado entre el número total de empleados, y multiplicando el resultado por 100 para obtener un porcentaje. Esta medida permite tener una visión general de la rotación en la organización y su evolución a lo largo del tiempo.

- **Encuestas de satisfacción laboral**

Las encuestas de satisfacción laboral permiten recopilar la opinión de los empleados sobre diversos aspectos relacionados con el ambiente laboral, incluyendo la cultura organizacional, el liderazgo, el equilibrio entre vida laboral y personal, las oportunidades de desarrollo, la comunicación y otros factores que pueden influir en la rotación de personal. Estas encuestas proporcionan información cualitativa y cuantitativa sobre la percepción de los empleados y pueden ayudar a identificar áreas problemáticas que están contribuyendo a la rotación.

- **Entrevistas individuales o grupales**

Las entrevistas individuales o grupales son una herramienta cualitativa que permite profundizar en la percepción y experiencia de los empleados en relación con el ambiente laboral. A través de preguntas abiertas, se pueden explorar aspectos específicos que pueden influir en la rotación, como el liderazgo, la cultura organizacional, el reconocimiento, la satisfacción con el trabajo, entre otros. Las entrevistas proporcionan información detallada y permiten obtener perspectivas más ricas y contextuales sobre el impacto del ambiente laboral en la rotación.

- **Análisis de datos de recursos humanos**

El análisis de datos de recursos humanos, incluyendo registros de ingreso y salida de personal, puede proporcionar información cuantitativa y objetiva sobre la rotación de personal. A través del seguimiento de la fluctuación de empleados en la organización, se pueden identificar patrones y tendencias en la rotación, así como evaluar el impacto de diversas variables, como el departamento, la antigüedad, el nivel de experiencia, entre otros.

Por otra parte, los motivos de retiro se refieren a las razones por las cuales los empleados deciden dejar una organización, ya sea de manera voluntaria o involuntaria. Algunos de los motivos más comunes incluyen: mejores oportunidades laborales en otra empresa, insatisfacción con el trabajo actual debido a la falta de desafíos, falta de reconocimiento o recompensas, mal ambiente de trabajo, cambios personales en la vida del empleado, como mudanza a otra ciudad o país, necesidad de cuidar a un familiar, conflictos interpersonales, liderazgo, entre otros.

De igual manera existen teorías, que argumentan y detallan los motivos por los cuales colaboradores renuncian a sus empleos, muchas veces basados en factores externos o expectativas que el empleador no puede proporcionar, algunas de ellas son:

- **Teoría de la satisfacción laboral**

Esta teoría sugiere que los empleados se retiran de sus trabajos cuando experimentan insatisfacción con su trabajo, ambiente laboral, salarios, oportunidades de crecimiento o relación con sus superiores. Según Smith (1969), se debe desarrollar estrategias para estudiar las actitudes analizando la naturaleza de la satisfacción y los requisitos para su medición científicamente adecuada de actitudes, enfatizando en un conjunto integral de requisitos para la medición del ambiente laboral, siendo una teoría ampliamente estudiada en el campo de la psicología y la gestión de recursos humanos.

- **Teoría de la equidad**

La teoría formulada por Adams (1963), plantea que los colaboradores pueden optar por dejar una organización cuando perciben un desequilibrio entre el esfuerzo que dedican a su trabajo

y las recompensas que reciben a cambio. Este desequilibrio se manifiesta cuando sienten que están obteniendo menos de lo que consideran justo en relación con su aporte y dedicación en el entorno laboral. En esencia, la teoría sugiere que la percepción de equidad en la relación laboral es fundamental para la retención del personal. Cuando los empleados perciben que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados de manera justa, están más motivados y comprometidos con la organización, lo que disminuye la probabilidad de que busquen oportunidades laborales en otros lugares. Por lo tanto, las empresas deben esforzarse por mantener un equilibrio en la relación entre el esfuerzo y la recompensa para fomentar la retención del talento y promover un ambiente laboral saludable y productivo.

- **Teoría del modelo de expectativas**

Dicha teoría plantea que los empleados toman decisiones basadas en sus expectativas de resultados, según Vroom (1964), argumenta que, si un esfuerzo no será recompensado adecuadamente, ya sea en términos de promociones, aumentos salariales u otros beneficios, los colaboradores tendrán motivos para desmotivarse y posteriormente reportar el retiro en la organización.

- **Teoría del enfoque alejamiento**

El autor Carver (1998), argumenta que los empleados se retiran de sus trabajos cuando están motivados por el deseo de alejarse de situaciones o aspectos negativos, como un ambiente de trabajo tóxico, falta de reconocimiento o exceso de estrés laboral.

- **Teoría de las necesidades básicas**

El autor Maslow (1943), determina que los empleados tienen necesidades básicas que deben satisfacer en el entorno laboral, como seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización. Si estas necesidades no se cumplen, es más probable que consideren el retiro laboral.

Es importante combinar diferentes métodos de medición para obtener una visión completa y precisa del impacto del ambiente laboral en los indicadores de rotación. El uso de teorías, instrumentos y mediciones adecuadas permitirá comprender mejor los factores que influyen en la rotación y tomar medidas efectivas para mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación en la organización.

1.2 Justificación

Durante 2019 y 2022, Fundación Universitaria Compensar, ha estructurado una nueva visión estratégica originada por el cambio de marca realizado en el año 2020, pasando de ser Unipanamericana a Fundación Universitaria Compensar. Las nuevas directrices y el cambio del ecosistema universitario a nivel de personas, productividad, ambiente, estructura, estrategia, pedagogía entre otros, ha permitido identificar que los colaboradores valoran el ambiente laboral bajo las dimensiones de liderazgo, organización, persona, familia y relación con pares, lo cual, favorece a la estrategia institucional bajo el eje estratégico de desarrollo y sostenibilidad, eficiente con sus recursos financieros y eficaz en cada uno de sus procesos administrativos y académicos con una mirada holística hacia la cultura organizacional. Según Chiavenato (2001), la cultura organizacional se manifiesta a través del comportamiento y el ambiente organizacional. Si bien, en todo este proceso de cambio, en atención a las exigencias del exterior, las organizaciones también deben preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de la organización, es decir el ambiente organizacional (CO), el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros, dado lo anterior es clave para la organización identificar cuáles son los principales factores que pueden afectar el ambiente laboral de los colaboradores y docentes.

Al entender la visión estratégica institucional, dada por (Planeación Fundación Universitaria Compensar, 2022), cobra una importancia crucial al considerar la necesidad de comprender, impulsar y gestionar de manera efectiva el objetivo estratégico relacionado con el talento humano. Este objetivo estratégico reconoce la trascendental influencia del entorno laboral en la retención del talento y en el ambiente institucional. Asimismo, conocer aspectos claves como la cultura organizacional, el ambiente laboral, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo, la comunicación y el bienestar de los empleados, información esencial para identificar, *¿Cómo*

impacta el ambiente laboral en los indicadores de rotación de los colaboradores y docentes en la Fundación Universitaria Compensar?; a su vez, servirán de base para la creación de estrategias precisas orientadas a reducir los índices de rotación de personal en la Fundación Universitaria Compensar. De esta manera, se busca cultivar un ambiente laboral más satisfactorio, inspirador y productivo, lo que contribuirá al logro de los objetivos institucionales y al desarrollo de un cuerpo docente y colaborador más comprometido y satisfecho.

Según García Solarte (2009), el ambiente laboral es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente impacta proporcionalmente en la rotación de personal.

Desde hace más de dos décadas, en diversos sectores de la economía, gerencias de compañías nacionales e internacionales y áreas de talento humano, se habla de la importancia de generar ambientes laborales óptimos con el fin de obtener mejores resultados, según Rodríguez (1999), el ambiente laboral es una serie de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo, es por ello que al identificar los principales factores que inciden en el ambiente laboral, podremos impactar en la motivación de los colaboradores, fortaleciendo la cultura, el bienestar, la productividad, la rotación, el sentido de pertenencia organizacional, entre otros. Por tanto, para los procesos de la Fundación Universitaria Compensar, es de suma importancia generar estrategias que permitan impactar en el ambiente laboral, logrando identificar las dimensiones que tendrían mayor impacto y relevancia en la comunidad, analizando los diversos aspectos, motivos y factores que impactan en la rotación de personal.

1.3 Objetivo General

Identificar las oportunidades de mejora del ambiente laboral, basados en la rotación de los colaboradores y en los instrumentos de medición de ambiente organizacional de la Fundación Universitaria Compensar.

1.4 Objetivos Específicos

- Implementar batería de sondeo de ambiente laboral a los colaboradores de la Fundación Universitaria Compensar.
- Evaluar la correlación entre la rotación de personal y los resultados de la batería de ambiente laboral.
- Formular recomendaciones precisas del ambiente laboral de la Fundación Universitaria Compensar.

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de estudio

Por las condiciones de la investigación, el análisis y la pertinencia de los conceptos se realizará a través de una investigación aplicada, metodología que busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. (Lozada, 2014). Así mismo, se adoptará el método descriptivo, como uno de los métodos cualitativos que se usan en investigaciones que tienen como objetivo la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva, se describe el comportamiento o estado de un número de variables. (Galeano, 2018).

Las fuentes de datos para el desarrollo de la investigación, se realizará a través de un tipo de investigación mixta, apoyada de aplicación de baterías, análisis de estadísticas y entrevistas individuales, logrando un análisis coherente y efectivo determinando en el grado de correlación de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación. La metodología cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medicación numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas (Hernández, 2014). La metodología cualitativa es un método de investigación basado en métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, es decir, sus principios están basados en la hermenéutica, fenomenología y la interacción social (López-Virgen, 2013).

La batería de ambiente laboral se realizará a través de un instrumento de medición propio de 19 preguntas, seis dimensiones: organización, liderazgo, relación con pares – compañeros, personal, familiar y líderes, basado en el modelo de Schein (1990), en la característica de ambiente o clima: se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros. El modelo refiere el ambiente como un elemento que determina hacia dónde va la organización, la percepción del ambiente y la respuesta a la construcción colectiva, de tal manera asume comportamiento, valores, normas y filosofía, indicadores que se enlazan representado una cultura referenciada por el medio, cliente, proveedor y consumidor.

Adicionalmente Schein (1985), se centra en un fuerte énfasis en el reconocimiento de los empleados como seres humanos con sus propias necesidades y motivaciones. Es esta motivación la que impulsa su compromiso y su comportamiento en busca de las metas organizacionales. En este contexto, la cultura organizacional desempeña un papel crucial al influir en la motivación de los individuos. Los líderes, por su parte, tienen una responsabilidad fundamental en la configuración del ambiente laboral y las interacciones dentro de la organización. Para lograr mejoras significativas en la motivación, es esencial contar con un profundo conocimiento de la organización y sus diversas influencias, así como mantener un enfoque en la eficiencia, la eficacia y la calidad de la relación entre líderes y subordinados. Es por ello que el instrumento diseñado según las seis dimensiones se utiliza para evaluar la percepción de los colaboradores, proporcionando una descripción efectiva de la finalidad de cada una de estas dimensiones, relacionadas a continuación:

La dimensión de organización se refiere a la percepción que tienen los colaboradores sobre la organización en la que trabajan. Incluye aspectos como la valoración y reconocimiento de las contribuciones de los empleados y la efectividad de la comunicación interna en la organización. La dimensión de liderazgo se centra en la percepción de los colaboradores sobre los líderes de la organización. Evalúa aspectos como el apoyo que los líderes brindan a los empleados para realizar su trabajo de manera efectiva, la claridad y realismo de las metas establecidas por los líderes, y el ambiente de trabajo promovido por los líderes.

La dimensión de relación con pares – compañeros, se enfoca en la calidad de las relaciones y la colaboración entre los empleados. Incluye aspectos como el respaldo que se siente por parte de los compañeros de trabajo, la comunicación y colaboración entre los miembros del equipo, el ambiente de trabajo amigable y respetuoso entre los compañeros.

La dimensión personal, refiere a la satisfacción y desarrollo personal en el trabajo. Evalúa aspectos como la satisfacción con las tareas y responsabilidades asignadas, las oportunidades de utilizar y desarrollar habilidades y capacidades, y el sentido de propósito que se experimenta en el trabajo, la familia, la salud y el bienestar.

La dimensión familiar, busca el equilibrio entre la vida laboral y personal. Evalúa aspectos como la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares, las políticas y programas de apoyo para la conciliación laboral y familiar, y el respeto a las responsabilidades familiares en el entorno laboral.

La dimensión de líderes evalúa aspectos como la consideración de las necesidades y preocupaciones de los empleados por parte de los líderes, la promoción de un ambiente de confianza y transparencia en la toma de decisiones, y el compromiso de los líderes con el crecimiento y desarrollo de los empleados.

Las preguntas que se aplicarán en la batería de medición de ambiente laboral buscan conocer el grado de favorabilidad que se vive en la Fundación Universitaria Compensar, basado en 19 cuestionamientos. El resultado de favorabilidad superior tendrá un rango entre 80% y 100%, el rango de favorabilidad media estará entre 50% y 79% y el rango de favorabilidad baja estará entre 0% y 49%. A continuación, se detallan preguntas del instrumento:

Tabla 1.
Batería de ambiente laboral UCompensar

Dimensión	Pregunta
Organización	Siento orgullo de pertenecer y ser parte de la familia UCompensar
Liderazgo	Mi jefe directo cuenta con las habilidades para responder a los desafíos del momento actual.
	Mi jefe directo me brinda retroalimentación oportuna sobre las actividades que realizo en mi equipo y/o con otros equipos de trabajo
	Mi jefe directo me ha comunicado las responsabilidades de mi cargo, así como los objetivos a cumplir.
	Mi jefe directo promueve mi participación en el aporte de ideas nuevas o mejoradas sobre procesos del área o la organización.
	Mi jefe directo respeta mis horarios de desconexión y de descanso, contactándose principalmente durante mi jornada laboral.
	Mi jefe directo se mantiene en contacto conmigo demostrando interés por mi bienestar
Relación Con Pares-compañeros	Existen espacios de reunión con mis compañeros de equipo.
	He sentido el apoyo de mis compañeros cuando lo he necesitado.
	Mis compañeros han demostrado apertura y flexibilidad para aceptar los cambios que se han presentado tanto en las actividades como en las formas de trabajo.
Personal	En general, considero que mi estado de salud es bueno.
	En general, considero que mi nivel de bienestar es bueno.
	En mi proceso estamos abiertos a aprender de los errores.
	He logrado organizar mi tiempo para atender adecuadamente mis asuntos personales, familiares y laborales.
	Me siento satisfecho con los recursos (físicos, tecnológicos y de bioseguridad) que la UCompensar entrega para realizar con éxito mi trabajo.
Familiar	Después del tiempo de confinamiento y trabajo en casa, en general podría decir que mis relaciones familiares son buenas.
	En mi familia, hemos tenido apertura y flexibilidad para asumir los cambios (laborales, académicos, formas de socialización, restricciones, etc.) adaptándonos a la nueva realidad
Lideres	La UCompensar me ha brindado las herramientas necesarias para fortalecer mi liderazgo y gestionar a mi equipo en cada uno de los momentos.
	He mantenido el contacto con mi equipo de trabajo, sin importar las nuevas condiciones y formas de trabajo.

Nota: Elaboración propia, dimensiones de ambiente laboral UCompensar.

A partir de los resultados obtenidos en la batería de sondeo de ambiente laboral, así como del análisis exhaustivo de los factores y razones que inciden en la rotación de los colaboradores en la Fundación Universitaria Compensar, se identificarán aquellos elementos que actualmente son más valorados por los colaboradores y que tienen un impacto significativo en la cultura y el bienestar institucional. Para fundamentar esta investigación, se recurrirá a una amplia gama de conceptos, modelos, artículos, libros, tesis e investigaciones desarrolladas por autores nacionales e internacionales de renombre en los campos relacionados con el ambiente laboral, la cultura organizacional, el salario emocional y otros factores relevantes que pueden influir en la retención de colaboradores en la Fundación Universitaria Compensar.

Con el fin de evaluar la rotación de personal en Fundación Universitaria Compensar y comprender su influencia en el entorno organizacional, se implementarán diversos enfoques y métricas adaptados específicamente a las particularidades de la institución. Estos instrumentos se desarrollaron a medida por la institución, teniendo en cuenta su contexto y características únicas. Se analizarán los indicadores de los años 2020 a 2022 con el fin de establecer la relación entre la rotación de personal, los motivos de retiro y el ambiente laboral.

Según Rothwel (2014), en su libro "Practical Guide to Human Resource Management," Rothwell enfatiza la importancia de las entrevistas de retiro como parte de una estrategia de planificación de la sucesión. Destaca que estas entrevistas ayudan a identificar brechas de conocimiento y habilidades y a garantizar una transición fluida en pro de la cultura y el ambiente laboral, es por ello, que un componente esencial de este proceso de análisis será la revisión de las entrevistas de retiro realizadas entre 2021 y 2022 en Fundación Universitaria Compensar. Estas entrevistas se aplican a colaboradores que han optado por retirarse voluntariamente de la organización. Esto permitirá obtener una comprensión más profunda de los factores que influyen en la rotación y en el ambiente laboral. La entrevista de retiro abarca una amplia gama de aspectos, tales como:

- **Probabilidad de recomendar a Fundación Universitaria Compensar a un amigo o colega como un magnífico lugar para trabajar**

Busca medir la satisfacción general de los colaboradores y su disposición a recomendar la organización a otras personas. Es una medida indirecta de la percepción positiva sobre el ambiente

laboral, las políticas y prácticas de la organización, así como la satisfacción con los compañeros de trabajo y las oportunidades de desarrollo.

- **Insatisfacción durante su tiempo en Fundación Universitaria Compensar**

Busca evaluar si los colaboradores han experimentado algún grado de insatisfacción durante su tiempo de trabajo en la institución. Puede indagar sobre los aspectos específicos que han generado insatisfacción, como el trato recibido, las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento, entre otros.

- **Percepción en el plan de capacitación brindado por Fundación Universitaria Compensar**

Busca obtener la opinión de los colaboradores sobre el plan de capacitación proporcionado por la institución. Puede indagar sobre aspectos como la relevancia de los temas abordados, la calidad de la formación recibida, la disponibilidad de recursos para la capacitación, y la efectividad de la implementación del plan de capacitación.

- **Percepción de los programas de bienestar que brinda la Fundación Universitaria Compensar a los colaboradores**

Se centra en la percepción de los colaboradores sobre los programas de bienestar que la fundación ofrece. Puede incluir aspectos como los beneficios de salud y bienestar, las actividades de promoción de la salud física y mental, la disponibilidad de servicios de apoyo, y la efectividad de los programas para mejorar el bienestar general de los colaboradores.

Al recurrir a una amplia gama de enfoques, métricas y análisis específicos a las necesidades de la institución, se espera obtener información precisa y relevante. Este insumo será esencial para la elaboración de recomendaciones precisas de mejora en el ambiente laboral.

2.2 Población y muestra

Fundación Universitaria Compensar, actualmente tiene presencia en las ciudades de Bogotá y Villavicencio, por lo cual, se analizarán datos, baterías, informes y encuestas históricas que permitan conocer la rotación del personal entre 2020 y 2022, esto, debido a la transformación y evolución estratégica que busca la institución. Las recomendaciones del mejoramiento del ambiente laboral que se generen van encaminadas hacia la reducción indicadores de rotación de los colaboradores administrativos y docentes identificando los elementos que más valoran los colaboradores en la actualidad y que generan mayor impacto en la cultura y el buen vivir institucional.

La población objeto será conformada por personal administrativo y docente de la Fundación Universitaria Compensar, con una muestra de 515 colaboradores a nivel nacional de los cuales el 90% se concentra en la sede Bogotá y el 10% en la Sede Villavicencio.

Tabla 2.
Caracterización de colaboradores UCompensar

Caracterización Fundación Universitaria Compensar			
Tipo de Personal	Sede Bogotá	Sede Meta	Total
Administrativos	215	5	220
Docentes	249	46	295
Total	464	51	515

Nota: Elaboración propia, caracterización población a nivel nacional

Se utiliza la fórmula de la proporción de una población finita para establecer el tamaño de la muestra, correspondiente al mínimo de encuestas que se deben realizar. La fórmula es la siguiente (Heeringa, 2010):

Ecuación 1. Población finita

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{E^2}$$

Nota: (Heeringa, 2010)

Donde:

- n = es el tamaño de la muestra necesario (202 Encuestas).

- Z = es el valor crítico de la distribución normal estándar que corresponde al nivel de confianza deseado. Por ejemplo, para un nivel de confianza del 95%, Z es aproximadamente 1.96.
- p = es la proporción estimada de la población que tiene una característica o resultado particular. Si no se tiene una estimación previa, se puede usar $p=0.5$ para obtener un tamaño de muestra conservador.
- E = es el margen de error o precisión que se desea para la estimación. Representa la máxima distancia permitida entre la muestra y el valor real de la población. (0,054).

El instrumento fue aplicado a un total de 325 colaboradores, lo cual supera el mínimo necesario para el análisis de los resultados, garantizando la fiabilidad de la información.

2.3 Procedimiento

Después de establecer que se requieren un mínimo de 202 encuestas para la investigación, se procede a analizar las diferentes vías para obtener esta información. En un primer paso, se elabora el cuestionario utilizando la herramienta digital de Google Forms y se envía a través del correo electrónico a todos los 515 colaboradores de la Fundación Universitaria Compensar.

3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN, RESULTADOS, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

Los resultados derivados del instrumento de sondeo de ambiente laboral será fundamental para la formulación de recomendaciones precisas destinadas a mejorar el ambiente organizacional. Esta sinergia entre factores permitirá comprender a fondo las razones detrás de la rotación, identificar áreas de mejora específicas y proporcionar soluciones precisas y concretas que, en última instancia, impulsarán la retención de colaboradores y contribuirán a un ambiente laboral más saludable y satisfactorio.

3.1 Implementación de la batería de sondeo de ambiente laboral a los colaboradores de la fundación universitaria compensar

Después de recibir y analizar los resultados de la aplicación del instrumento, se logró una destacada participación del 63% del total de colaboradores, lo que equivale a un total de 325 encuestas aplicadas. Este nivel de respuesta refleja el interés y compromiso de los empleados en compartir sus perspectivas y opiniones sobre el ambiente laboral que se vive en la institución. A continuación, se presentarán los resultados recopilados:

3.1.1 Datos sociodemográficos

- Rango de edad

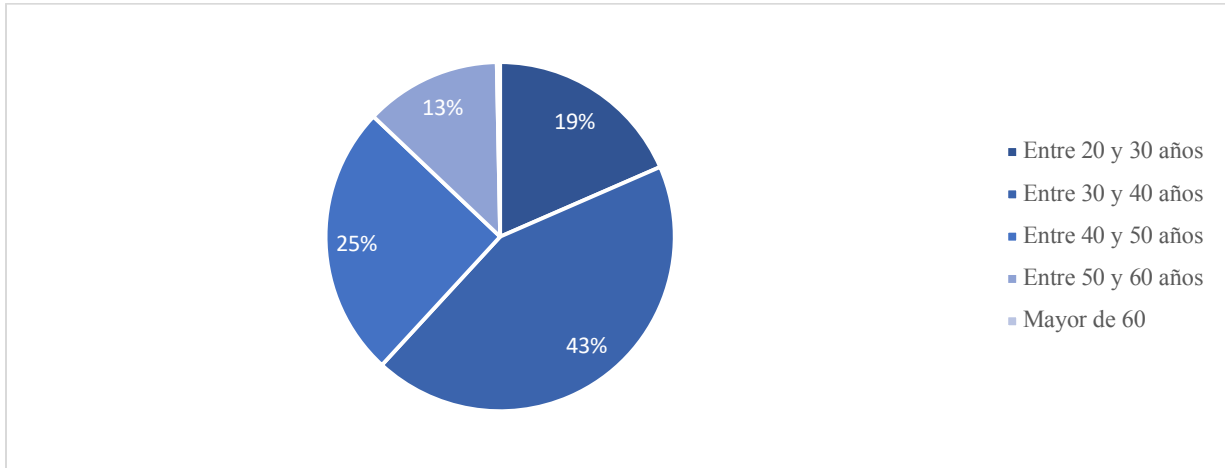
Tabla 3.
Porcentaje de edades

Rango de edad	%
Entre 20 y 30 años	18%
Entre 30 y 40 años	43%
Entre 40 y 50 años	25%
Entre 50 y 60 años	13%
Mayor de 60	0%

Nota: Elaboración propia, edades de colaboradores nacional.

Figura 4.

Porcentaje de edades



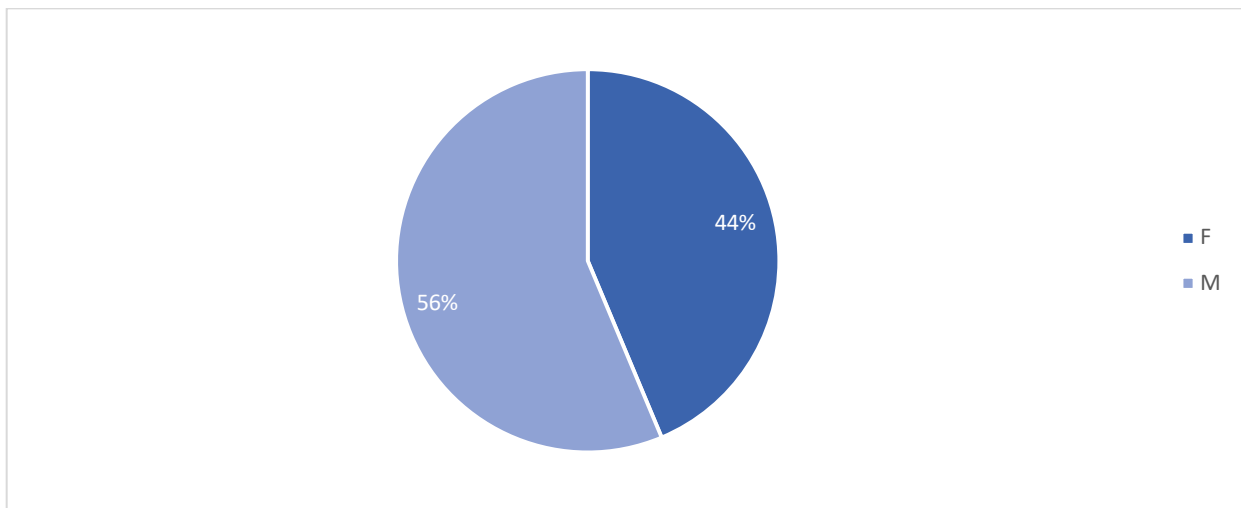
Nota: Elaboración propia, rango por edades

Se puede observar que el 18% de los colaboradores se encuentran entre 20 y 30 años, un 43% entre 30 y 40 años, un 25% entre 40 y 50 años, un 13% entre 50 y 60 años, y no hubo participantes mayores de 60 años.

- Género

Figura 5.

Rango de género



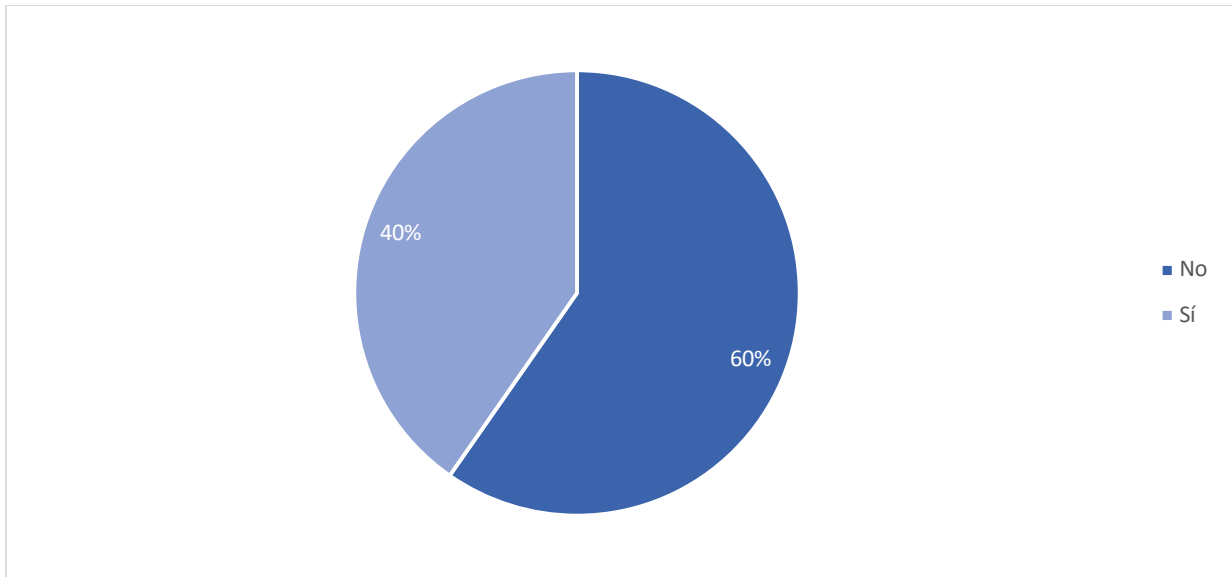
Nota: Elaboración propia

El análisis de género en la población evaluada reveló que el 56% de los participantes son de género masculino, mientras que el 44% son de género femenino. Estos resultados muestran una distribución relativamente equitativa entre ambos géneros en la muestra.

- **Cargos de liderazgo**

Figura 6.

Porcentaje de cargos en liderazgo



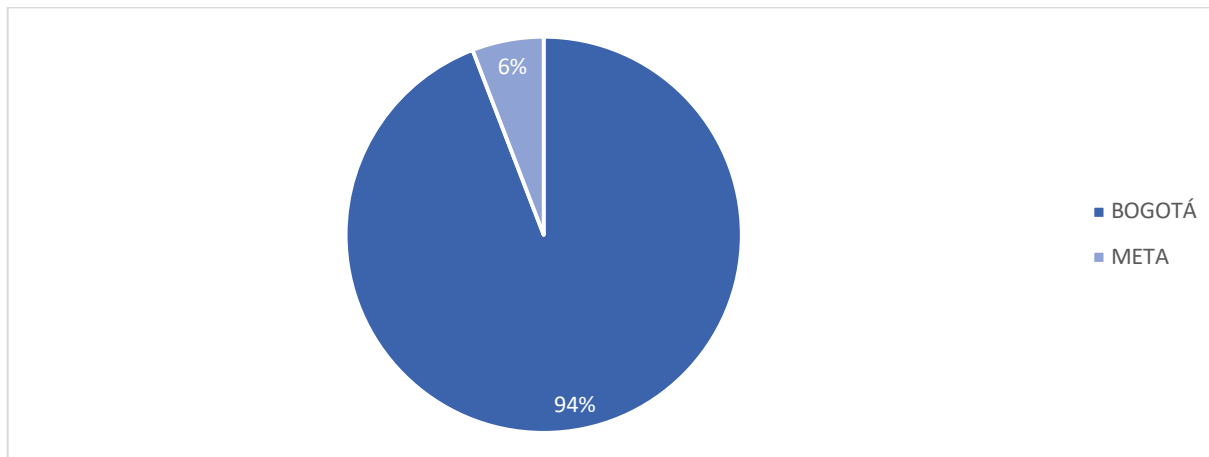
Nota: Elaboración propia, colaboradores con cargos de liderazgo

El análisis de la pregunta sobre el desempeño de cargos de liderazgo reveló que el 40% de los encuestados actualmente desempeñan cargos de liderazgo, como Directores, Gerentes, Administradores, Coordinadores o Gestores. Por otro lado, el 60% de los encuestados indicaron que no desempeñan este tipo de cargos. Estos resultados sugieren que una parte significativa de la población encuestada tiene experiencia o está involucrada en roles de liderazgo, mientras que la mayoría no se encuentra en dichas posiciones.

- **Sedes**

Figura 7.

Porcentaje de Sedes



Nota: Elaboración propia, Detalle colaboradores Nacional

El 94% de los encuestados pertenecen a la sede de Bogotá, mientras que solo el 6% corresponde a la sede de Meta.

- **Niveles de cargo**

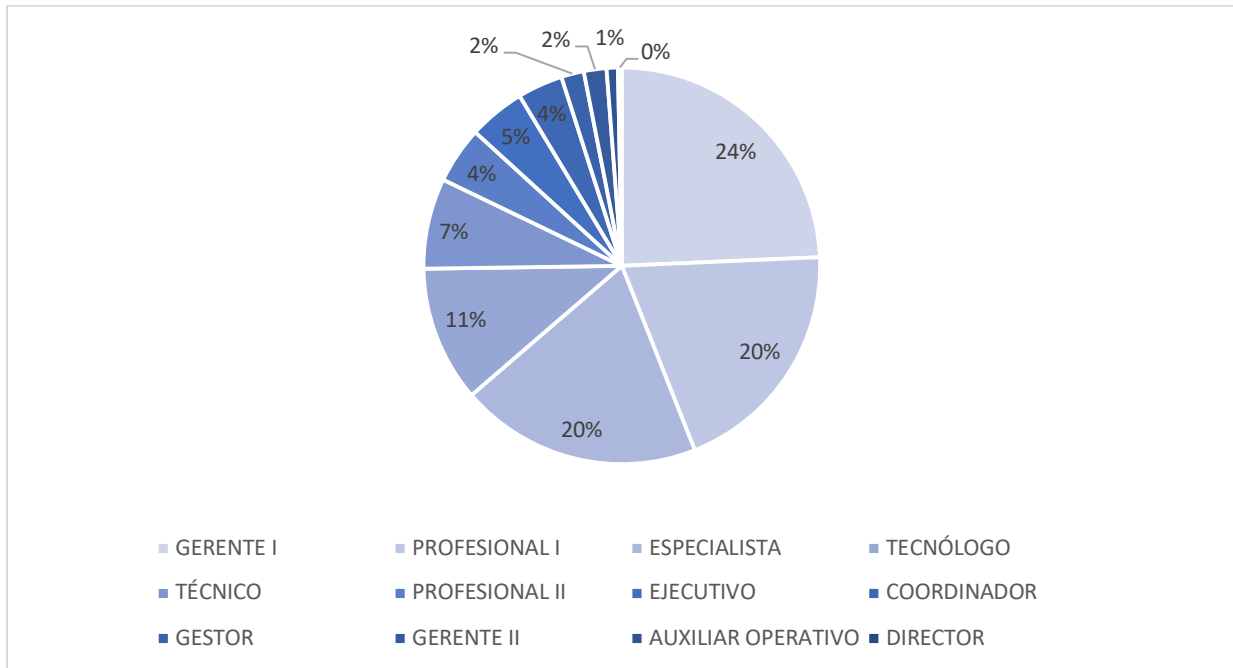
Tabla 4. Porcentaje niveles de cargo

Nivel de cargo	%
Gerente I	24,3%
Profesional I	19,7%
Especialista	19,7%
Tecnólogo	11,1%
Técnico	7,4%
Profesional II	4,6%
Ejecutivo	4,6%
Coordinador	3,7%
Gestor	1,8%
Gerente II	1,8%
Auxiliar Operativo	0,9%
Director	0,3%
Total	100%

Nota. : Elaboración propia, niveles de cargos.

Figura 8.

Porcentaje nivel de cargo



Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de cargo más comunes son Gerente I, Profesional I y Especialista, cada uno representando el 20% de la población. Esta distribución sugiere una estructura jerárquica sólida, con un número significativo de líderes y profesionales altamente calificados en la organización.

3.1.2 Resultados batería de ambiente laboral por dimensiones

Para evaluar la favorabilidad o satisfacción con el ambiente laboral en la Fundación Universitaria Compensar, se diseñó una encuesta en escala de Likert, diseñada con tres rangos de calificación, relacionada a continuación:

Tabla 5.

Rangos de calificación

Rangos de calificación	
■	80%-100%
■	0%-49%

Nota: Elaboración propia, semaforo.

- **80%-100% (Alto nivel de favorabilidad):** En este rango se encuentran las calificaciones que van desde el 80% hasta el 100%. Representa un alto nivel de satisfacción y favorabilidad con el ambiente laboral. Los empleados que califican dentro de este rango están muy satisfechos con su experiencia en la institución y perciben el ambiente laboral de manera muy positiva.
- **50%-79% (Nivel moderado de favorabilidad):** Este rango abarca calificaciones que van desde el 50% hasta el 79%. Indica un nivel moderado de satisfacción y favorabilidad con el ambiente laboral. Los empleados que se encuentran en este rango están en general satisfechos, pero puede haber áreas de mejora que podrían aumentar su satisfacción.
- **0%-49% (Bajo nivel de favorabilidad):** Aquí se incluyen las calificaciones que van desde el 0% hasta el 49%. Representa un bajo nivel de satisfacción y favorabilidad con el ambiente laboral. Los empleados que califican en este rango están insatisfechos y perciben el ambiente laboral de manera negativa.

A continuación, se presentan los resultados por cada una de las dimensiones del instrumento:

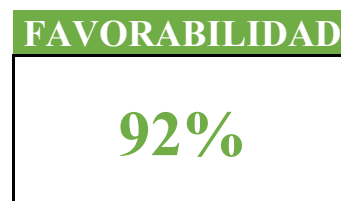
- **Dimensión organización**

La dimensión de organización se enfoca en la percepción de la empresa y abarca la valoración de las contribuciones de los empleados y la comunicación interna, el sentido de pertenencia y orgullo institucional.

— **Pregunta No.1: ¿Siento orgullo de pertenecer y ser parte de la familia Ucompensar?**

Tabla 6.
Pregunta No.1 dimensión organización

Etiquetas de fila	¿Siento orgullo de pertenecer y ser parte de la familia Ucompensar?
Desfavorable	1,2%



No opina	6,5%	
Favorable	92,3%	
Total general	100%	

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la dimensión organización revela que el 92.3% de los encuestados manifestaron sentir un alto nivel de orgullo de pertenecer y ser parte de la familia Ucompensar. Este resultado indica que la gran mayoría de los colaboradores se sienten conectados y valoran su pertenencia a la organización. La alta satisfacción y el sentido de orgullo pueden tener un impacto positivo en la motivación, la retención del talento y el compromiso de los empleados con la misión y valores de la empresa.

El alto porcentaje de respuestas favorables muestra una fortaleza en el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores con la organización. Asimismo, esta percepción favorable puede ser un punto de partida para fortalecer la imagen institucional.

- Dimensión liderazgo

La dimensión de liderazgo está conformada por seis preguntas, relacionadas con la percepción de los empleados acerca de su jefe directo y su liderazgo. Los resultados de estas preguntas ofrecen una visión general de cómo los empleados perciben las habilidades y comportamientos de su jefe en el entorno laboral. A continuación, se presentan los resultados de cada pregunta arrojando los siguientes resultados:

— **Pregunta No. 1: ¿Mi jefe directo cuenta con las habilidades para responder a los desafíos del momento actual?**

Tabla 7.
Pregunta No.1 dimensión liderazgo

Etiquetas de fila	¿Mi jefe directo cuenta con las habilidades para responder a los desafíos del momento actual?
Desfavorable	3,1%
No opina	7,4%
Favorable	89,5%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

90%

— **Pregunta No. 2: ¿Mi jefe directo me brinda retroalimentación oportuna sobre las actividades que realizo en mi equipo y/o con otros equipos de trabajo?**

Tabla 8.
Pregunta No.2 dimensión liderazgo

Etiquetas de fila	¿Mi jefe directo me brinda retroalimentación oportuna sobre las actividades que realizo en mi equipo y/o con otros equipos de trabajo?
Desfavorable	4,3%
No opina	11,7%
Favorable	84,0%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

84%

— **Pregunta No. 3: ¿Mi jefe directo me ha comunicado las responsabilidades de mi cargo, así como los objetivos a cumplir?**

Tabla 9.
Pregunta No.3 dimensión liderazgo

Etiquetas de fila	¿Mi jefe directo me ha comunicado las responsabilidades de mi cargo así como los objetivos a cumplir?
Desfavorable	2,2%
No opina	6,5%
Favorable	91,4%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

91%

— **Pregunta No. 4: ¿Mi jefe directo promueve mi participación en el aporte de ideas nuevas o mejoradas sobre procesos del área o la organización?**

Tabla 10.

Pregunta No.4 dimensión liderazgo

Etiquetas de fila	¿Mi jefe directo promueve mi participación en el aporte de ideas nuevas o mejoradas sobre procesos del área o la organización?
Desfavorable	3,1%
No opina	8,9%
Favorable	88,0%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

88%

— **Pregunta No. 5: ¿Mi jefe directo respeta mis horarios de desconexión y de descanso, contactándome principalmente durante mi jornada laboral?**

Tabla 11.

Pregunta No.5 dimensión liderazgo

Etiquetas de fila	¿Mi jefe directo respeta mis horarios de desconexión y de descanso, contactándome principalmente durante mi jornada laboral?
Desfavorable	4,3%
No opina	11,4%
Favorable	84,3%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

84%

— **Pregunta No. 6: ¿Mi jefe directo se mantiene en contacto conmigo demostrando interés por mi bienestar?**

Tabla 12.

Pregunta No. 6 dimensión liderazgo

Etiquetas de fila	¿Mi jefe directo se mantiene en contacto conmigo demostrando interés por mi bienestar?
Desfavorable	4,6%
No opina	13,5%
Favorable	81,8%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

82%

En la dimensión Liderazgo, se evaluaron diversas características relacionadas con la percepción de los colaboradores respecto a sus jefes directos. Los resultados muestran una valoración generalmente positiva en la mayoría de los aspectos, destacando la favorable percepción en cuanto a las habilidades de los jefes para responder a los desafíos del momento actual, con un 89.5% de respuestas favorables.

En cuanto a la retroalimentación proporcionada por los jefes directos, el 84% de los colaboradores considera que reciben una retroalimentación oportuna sobre las actividades realizadas en sus equipos de trabajo, lo que indica una comunicación efectiva en este aspecto. Asimismo, se destaca que el 91.4% de los colaboradores percibe que sus jefes directos han comunicado claramente las responsabilidades de sus cargos y los objetivos a cumplir, lo que refleja una adecuada claridad en las expectativas laborales.

Por otro lado, el 88% de los colaboradores siente que sus jefes directos promueven su participación en aportar ideas nuevas o mejoradas sobre los procesos del área o la organización, evidenciando un ambiente que valora la innovación y el aporte de todos los miembros del equipo.

En cuanto al respeto por los horarios de desconexión y descanso, el 84.3% de los colaboradores considera que sus jefes directos cumplen con este aspecto, lo que contribuye a un equilibrio entre la vida laboral y personal. Finalmente, el 81.8% de los colaboradores percibe que sus jefes directos se mantienen en contacto con ellos, demostrando interés por su bienestar, lo que favorece un ambiente laboral más cercano y empático.

En general, estos resultados muestran una satisfacción favorable en cuanto al liderazgo ejercido por los jefes directos dentro de la organización, lo que puede contribuir a un mayor compromiso y motivación de los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos laborales. Sin embargo, es importante seguir atentos a aquellos aspectos que presentaron una menor favorabilidad, como el respeto a los horarios de desconexión y el contacto continuo con los colaboradores, para implementar estrategias que permitan mejorar en la institución.

- Dimensión relación con pares-compañeros

La dimensión de relación con pares-compañeros, se basa en la percepción de los empleados acerca de la interacción y colaboración con sus compañeros de equipo en la institución. Esta

dimensión está compuesta por tres preguntas que exploran aspectos relacionados con la comunicación, el apoyo mutuo y la adaptabilidad al cambio. Los resultados de estas preguntas proporcionan una visión de cómo los empleados perciben la dinámica entre ellos y sus compañeros. A continuación, se presentan los resultados de cada pregunta:

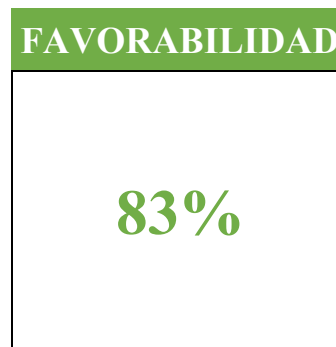
— **Pregunta No. 1: ¿Existen espacios de reunión con mis compañeros de equipo?**

Tabla 13.

Pregunta No.1 dimensión pares-compañeros

Etiquetas de fila	¿Existen espacios de reunión con mis compañeros de equipo?
Desfavorable	2,8%
No opina	14,5%
Favorable	82,8%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia



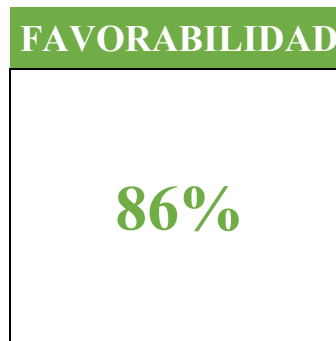
— **Pregunta No. 2: ¿He sentido el apoyo de mis compañeros cuando lo he necesitado?**

Tabla 14.

Pregunta No.2 dimensión pares-compañeros

Etiquetas de fila	¿He sentido el apoyo de mis compañeros cuando lo he necesitado?
Desfavorable	1,8%
No opina	11,7%
Favorable	86,5%
Total general	100,0%

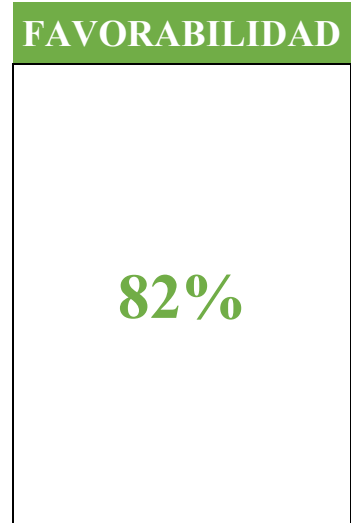
Nota: Elaboración propia



— **Pregunta No. 3: ¿Mis compañeros han demostrado apertura y flexibilidad para aceptar los cambios que se han presentado tanto en las actividades como en las formas de trabajo?**

Tabla 15.
Pregunta No.3 dimensión pares-compañeros

Etiquetas de fila	¿Mis compañeros han demostrado apertura y flexibilidad para aceptar los cambios que se han presentado tanto en las actividades como en las formas de trabajo?
Desfavorable	2,5%
No opina	16,0%
Favorable	81,5%
Total general	100,0%



Nota: Elaboración propia

En la dimensión "Relación con pares-compañeros" se evaluaron tres aspectos clave relacionados con la interacción entre los colaboradores. Los resultados revelaron una percepción mayoritariamente positiva por parte de los empleados en cuanto a la existencia de espacios de reunión con sus compañeros de equipo, donde un 82.8% expresó que dichos espacios están disponibles. Asimismo, se destacó que un 86.5% de los colaboradores afirmó sentir el apoyo de sus compañeros cuando lo han necesitado, lo que refleja una cultura de colaboración y apoyo mutuo dentro de la organización. Sin embargo, en cuanto a la apertura y flexibilidad para aceptar cambios en las actividades y formas de trabajo, hubo una menor proporción de respuestas favorables (81.5%), sugiriendo la necesidad de fortalecer la adaptabilidad y la comunicación para una mayor aceptación y respuesta positiva a los cambios. En general, estos hallazgos señalan una relación favorable entre los compañeros de equipo, pero también resaltan la importancia de seguir fomentando una cultura de apertura, apoyo y adaptabilidad en el ambiente laboral.

- Dimensión personal

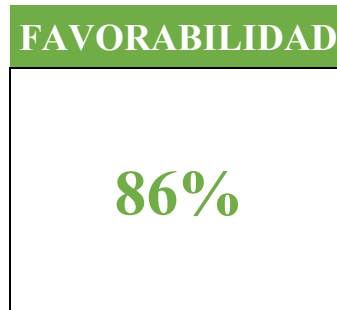
La dimensión personal se centra en la percepción de los empleados sobre su propio bienestar, salud, manejo del tiempo y satisfacción con los recursos proporcionados por la organización. Esta dimensión consta de cinco preguntas que exploran diversos aspectos relacionados con la vida personal y el entorno laboral. A continuación, se presentan los resultados de cada pregunta:

— Pregunta No. 1: ¿En general, considero que mi estado de salud es bueno?

*Tabla 16.
Pregunta No.1 dimensión personal*

Etiquetas de fila	¿En general, considero que mi estado de salud es bueno?
Desfavorable	3,7%
No opina	10,2%
Favorable	86,2%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

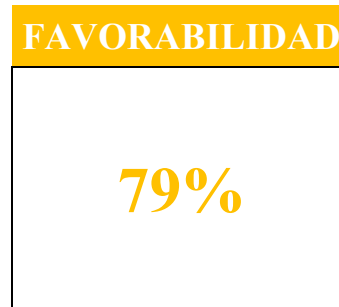


— Pregunta No. 2: ¿En general, considero que mi nivel de bienestar es bueno?

*Tabla 17.
Pregunta No.2 dimensión personal*

Etiquetas de fila	¿En general, considero que mi nivel de bienestar es bueno?
Desfavorable	3,1%
No opina	17,8%
Favorable	79,1%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia



— **Pregunta No. 3: ¿En mi proceso estamos abiertos a aprender de los errores?**

Tabla 18.
Pregunta No.3 dimensión personal

Etiquetas de fila	¿En mi proceso estamos abiertos a aprender de los errores?
Desfavorable	1,8%
No opina	8,3%
Favorable	89,8%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

90%

— **Pregunta No. 4: ¿He logrado organizar mi tiempo para atender adecuadamente mis asuntos personales, familiares y laborales?**

Tabla 19.
Pregunta No.4 dimensión personal

Etiquetas de fila	¿He logrado organizar mi tiempo para atender adecuadamente mis asuntos personales, familiares y laborales?
Desfavorable	7,1%
No opina	18,5%
Favorable	74,5%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

74%

— **Pregunta No. 5: ¿Me siento satisfecho con los recursos (físicos, tecnológicos y de bioseguridad) que la UCompensar entrega para realizar con éxito mi trabajo?**

Tabla 20.
Pregunta No.5 dimensión personal

Etiquetas de fila	¿Me siento satisfecho con los recursos (físicos, tecnológicos y de bioseguridad) que la UCompensar entrega para realizar con éxito mi trabajo?
Desfavorable	12,0%
No opina	22,5%
Favorable	65,5%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

66%

En la dimensión "Personal", se evaluaron cinco aspectos relacionados con el bienestar y la satisfacción individual de los colaboradores. Los resultados muestran que la mayoría de los empleados percibe su estado de salud y bienestar como favorables, con un 86.2% y 79.1% de respuestas favorables, respectivamente. Además, un alto porcentaje (89.8%) considera que el proceso laboral fomenta la apertura para aprender de los errores, lo que indica una cultura de aprendizaje y mejora continua en la organización.

Por otro lado, se encontró que un 74.5% de los colaboradores siente que ha logrado organizar su tiempo de manera adecuada para atender asuntos personales, familiares y laborales, lo que señala una satisfacción con el equilibrio entre su vida profesional y personal. Sin embargo, en cuanto a la satisfacción con los recursos proporcionados por la UCompensar para el éxito del trabajo, hubo una proporción menor de respuestas favorables (65.5%), lo que sugiere la necesidad de evaluar y mejorar los recursos físicos, tecnológicos y de bioseguridad ofrecidos a los empleados para optimizar su desempeño laboral. En general, estos hallazgos resaltan la importancia de promover el bienestar y el equilibrio entre el ámbito personal y laboral, así como el fomento de una cultura de aprendizaje y mejora continua en el ambiente de trabajo.

- **Dimensión Familiar**

La dimensión Familiar, se enfoca en la percepción de los empleados sobre sus relaciones familiares y la adaptabilidad de su familia a los cambios, especialmente en el contexto del confinamiento y el trabajo desde casa. Esta dimensión consta de dos preguntas que exploran aspectos relacionados con la calidad de las relaciones familiares y la capacidad de adaptación de la familia a las nuevas circunstancias. A continuación, se presentan los resultados de cada pregunta:

— **Pregunta No. 1: ¿Después del tiempo de confinamiento y trabajo en casa, en general podría decir que mis relaciones familiares son buenas?**

Tabla 21.
Pregunta No.1 dimensión familiar

Etiquetas de fila	¿Después del tiempo de confinamiento y trabajo en casa, en general podría decir que mis relaciones familiares son buenas?
Desfavorable	2,8%
No opina	7,7%
Favorable	89,5%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

90%

— **Pregunta No. 2: ¿En mi familia, hemos tenido apertura y flexibilidad para asumir los cambios (laborales, académicos, formas de socialización, restricciones, etc.) adaptándonos a la nueva realidad?**

Tabla 22.
Pregunta No.2 dimensión familiar

Etiquetas de fila	¿En mi familia, hemos tenido apertura y flexibilidad para asumir los cambios (laborales, académicos, formas de socialización, restricciones, etc.) adaptándonos a la nueva realidad?
Desfavorable	1,8%
No opina	9,8%
Favorable	88,3%
Total general	100,0%

Nota: Elaboración propia

FAVORABILIDAD

88%

La dimensión "Familiar" explora la percepción de los colaboradores sobre sus relaciones familiares después del tiempo de confinamiento y trabajo en casa. Los resultados muestran que la gran mayoría de los empleados tiene una percepción positiva en ambas áreas evaluadas. En la primera pregunta, el 89.5% de los colaboradores considera que sus relaciones familiares son buenas después del período de confinamiento, lo que indica una satisfactoria adaptación al cambio de circunstancias y relaciones familiares sólidas. En la segunda pregunta, el 88.3% de los empleados manifiesta que su familia ha tenido apertura y flexibilidad para asumir los cambios derivados de la nueva realidad, reflejando una capacidad para adaptarse a las modificaciones

laborales, académicas, sociales y las restricciones impuestas. Estos hallazgos indican una resiliencia y un apoyo significativo dentro del núcleo familiar durante este período de adaptación.

En resumen, los resultados de la dimensión "Familiar" sugieren que la mayoría de los colaboradores ha mantenido relaciones familiares satisfactorias y ha demostrado capacidad de adaptación frente a los cambios experimentados. Estos hallazgos son importantes para comprender cómo la familia ha sido un factor clave en el bienestar y la adaptación de los empleados durante el confinamiento y trabajo en casa. La percepción positiva de las relaciones familiares puede influir en la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo, ya que un ambiente familiar sólido puede brindar apoyo emocional y una mayor capacidad para enfrentar los desafíos laborales y personales.

- Dimensión líderes

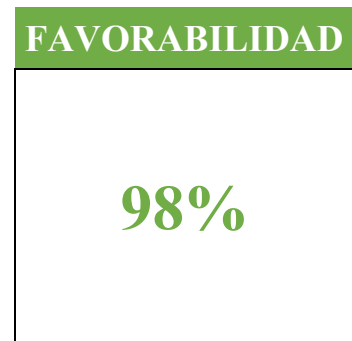
La dimensión líderes, se centra en la percepción de los empleados sobre la interacción y el apoyo proporcionado por sus líderes en la organización. Esta dimensión consta de dos preguntas que exploran aspectos relacionados con la comunicación y el apoyo brindado por los líderes, así como la provisión de herramientas para fortalecer el liderazgo y la gestión de equipos. A continuación, se presentan los resultados de cada pregunta:

— Pregunta No. 1: ¿He mantenido el contacto con mi equipo de trabajo, sin importar las nuevas condiciones y formas de trabajo?

*Tabla 23.
Pregunta No.1 dimensión líderes*

Etiquetas de fila	¿He mantenido el contacto con mi equipo de trabajo, sin importar las nuevas condiciones y formas de trabajo?
No opina	2,29%
Favorable	97,71%
Total general	100,00%

Nota: Elaboración propia



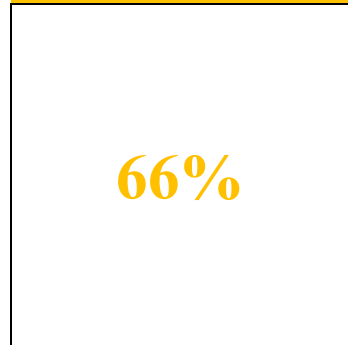
— **Pregunta No. 2: ¿La UCompensar me ha brindado las herramientas necesarias para fortalecer mi liderazgo y gestionar a mi equipo en cada uno de los momentos?**

Tabla 24.

Pregunta No.2 dimensión líderes

Etiquetas de fila	¿La UCompensar me ha brindado las herramientas necesarias para fortalecer mi liderazgo y gestionar a mi equipo en cada uno de los momentos?
Desfavorable	4,6%
No opina	29,0%
Favorable	66,4%
Total general	100,0%

FAVORABILIDAD



Nota. : Elaboración propia

La dimensión "Líderes" evalúa la percepción que los propios líderes tienen sobre su desempeño y habilidades. Los resultados muestran que un alto porcentaje, específicamente el 97.71% de los líderes, afirma haber mantenido el contacto con su equipo de trabajo, a pesar de las nuevas condiciones y formas de trabajo que surgieron debido a diversas circunstancias, como el confinamiento, trabajo flexible, entre otras. Este resultado indica que la mayoría de los líderes han demostrado una comunicación efectiva y han sido accesibles para su equipo, lo que es esencial para mantener la cohesión, la motivación y la alineación en momentos de cambio.

Sin embargo, en cuanto a la provisión de herramientas para fortalecer el liderazgo y gestionar al equipo en cada uno de los momentos, el resultado es un poco menos favorable. Solo el 66.4% de los líderes considera que la organización ha brindado las herramientas necesarias para el desarrollo de su liderazgo. Esto puede sugerir que una parte significativa siente que podría haber una mayor inversión en capacitación, formación y recursos para mejorar sus habilidades de liderazgo y enfrentar los desafíos actuales de manera más efectiva.

En general, la autoevaluación de los líderes destaca la importancia de mantener una comunicación cercana con el equipo, pero también resalta la necesidad de continuar invirtiendo en el desarrollo del liderazgo y proporcionar recursos adecuados para fortalecer las habilidades de estos en la organización. Tales hallazgos pueden ser utilizados para implementar estrategias de desarrollo de liderazgo y mejorar la efectividad y el impacto de los líderes en la gestión de sus equipos y en el logro de los objetivos estratégicos.

Los resultados de la batería de ambiente laboral por dimensiones proporcionan una visión detallada de la percepción de los colaboradores en diferentes aspectos de la institución. A continuación, se realiza análisis de los resultados generales:

- **Dimensión Organización**

Estos resultados indican un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con la organización, lo que puede influir positivamente en la motivación y retención de los empleados.

- **Dimensión Liderazgo**

En general, las percepciones sobre el liderazgo son favorables. Entre un 84% y un 90% de los empleados expresan opiniones favorables en relación con las habilidades de sus jefes para responder a desafíos, la retroalimentación oportuna, la comunicación de responsabilidades y objetivos, la promoción de ideas nuevas, y el respeto por los horarios de desconexión y el bienestar. Estos resultados sugieren que los líderes en la organización están siendo valorados positivamente en áreas clave de liderazgo.

- **Dimensión Relación con Pares-Compañeros**

La mayoría de los empleados experimentan una relación favorable con sus compañeros de equipo, los resultados sugieren una cultura de colaboración y apoyo mutuo, pero también apuntan a la necesidad de seguir fomentando la adaptabilidad frente a los cambios.

- **Dimensión Personal**

En general, los empleados tienen una percepción positiva sobre su bienestar, aprendizaje a partir de errores y organización del tiempo, sin embargo, solo el 65.5% de los empleados está satisfecho con los recursos proporcionados por la organización para realizar su trabajo.

Estos resultados indican la importancia de seguir promoviendo el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como la satisfacción con los recursos laborales.

- **Dimensión Familiar**

El 89.5% y un 88.3% de los empleados perciben que sus relaciones familiares son buenas y que sus familias han mostrado apertura y flexibilidad para adaptarse a los cambios, respectivamente. Estos resultados resaltan la importancia del apoyo familiar y la capacidad de adaptación en momentos de cambios, como el confinamiento y el trabajo en casa.

- **Dimensión Líderes**

El 97.71% de los líderes encuestados afirma haber mantenido el contacto con su equipo de trabajo a pesar de las nuevas condiciones y formas de trabajo, sin embargo, solo el 66.4% considera que la organización ha brindado las herramientas necesarias para fortalecer su liderazgo.

Estos resultados sugieren la necesidad de continuar promoviendo la comunicación y el apoyo de los líderes, así como invertir en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

En general, los resultados reflejan áreas de fortaleza en la organización, como el sentido de pertenencia, la comunicación efectiva entre líderes y empleados, y las relaciones entre compañeros. También identifican áreas de mejora, como la satisfacción con los recursos laborales y el fortalecimiento del liderazgo a través de herramientas y capacitación. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para implementar estrategias que mejoren el ambiente laboral, fomenten el compromiso de los empleados y promuevan el desarrollo continuo en la organización.

3.2 Evaluación de la correlación entre la rotación de personal y los resultados de la batería de ambiente laboral.

Es de suma importancia comprender los factores que influyen en los retiros de los colaboradores y sus implicaciones en la institución. Al examinar los indicadores de rotación se obtendrá información valiosa sobre el ambiente laboral, la satisfacción de los empleados, la efectividad del liderazgo y otros aspectos que influyen en su permanencia y rotación en la institución.

La evaluación de la correlación entre la rotación de personal y los resultados de la batería de ambiente laboral emerge como una herramienta estratégica de gran relevancia en la gestión del

talento humano. Esta interconexión arroja luz sobre una serie de aspectos críticos dentro de la Fundación Universitaria Compensar, permitiendo el análisis profundo de los motivos subyacentes que impulsan la rotación de empleados. Al explorar la relación entre los indicadores de rotación y los resultados de la evaluación del ambiente laboral, se obtiene una panorámica integral de los factores internos que inciden en la permanencia y satisfacción de los colaboradores en la institución.

El mayor aporte de este análisis, radica en la capacidad para descubrir causas y efectos que moldean la dinámica laboral. La identificación de una correlación positiva o negativa, donde una alta rotación se asocia con resultados insatisfactorios en el ambiente de trabajo, señala claramente áreas problemáticas que pueden estar afectando la moral, la motivación y el compromiso de los empleados. Estos resultados pueden vincularse con una variedad de elementos, desde la calidad del liderazgo hasta la cultura organizacional y la efectividad de las prácticas de recursos humanos. Por otro lado, una correlación positiva puede indicar que las mejoras en el ambiente laboral tienen el potencial de disminuir la rotación.

La exploración de cómo la satisfacción, la percepción del liderazgo, la comunicación y otros componentes del ambiente laboral impactan en la rotación brinda una hoja de ruta clara para la formulación de estrategias. Esta evaluación informada permite la implementación de acciones específicas para abordar áreas deficientes, fortaleciendo la retención y la experiencia de los colaboradores.

3.2.1 Indicador consolidado de rotación 2020

En el siguiente análisis, se presentan los resultados del indicador consolidado de rotación correspondiente a los años 2020, 2021 y 2022. Este indicador ofrece una visión detallada de los retiros de personal en la organización a lo largo del año, desglosados por mes. La rotación de empleados es un aspecto crítico para la Fundación Universitaria Compensar, ya que puede reflejar la salud organizacional, la satisfacción de los empleados y la efectividad de las prácticas de recursos humanos.

Tabla 25.

Consolidado rotación de personal 2020

CONSOLIDADO ROTACIÓN NACIONAL ANUAL 2020			
PERÍODO	PROMEDIO PLANTA	RETIROS MES	% ROTACIÓN
ENERO	483	5	1,04%
FEBRERO	478	9	1,88%
MARZO	501	8	1,60%
ABRIL	510	5	0,98%
MAYO	513	6	1,17%
JUNIO	475	8	1,68%
JULIO	476	5	1,05%
AGOSTO	503	7	1,39%
SEPTIEMBRE	505	4	0,79%
OCTUBRE	510	8	1,57%
NOVIEMBRE	476	10	2,10%
DICIEMBRE	478	8	1,67%
ROTACIÓN CONSOLIDADA	5908	83	1,40%

Nota: Elaboración propia

El análisis de la rotación anual consolidada en 2020 muestra que la tasa de rotación mantuvo relativamente baja en un 1.40%. Es positivo que la tasa de rotación sea baja, ya que indica una mayor estabilidad en la plantilla de empleados y una menor necesidad de reemplazar constantemente a los trabajadores que abandonan la organización.

Al observar los datos mes a mes, se puede notar cierta variación en la tasa de rotación a lo largo del año. Los meses de marzo, junio y noviembre mostraron un ligero aumento en la tasa de rotación, alcanzando valores del 1.60%, 1.68% y 2.10%, respectivamente. Por otro lado, los meses de septiembre y diciembre tuvieron la tasa de rotación más baja con un 0.79% y 1.67%, respectivamente. Los meses con tasas más altas podrían requerir un análisis más detallado para identificar posibles factores que hayan contribuido a la salida de colaboradores en esos periodos.

3.2.2 Indicador consolidado de rotación 2021

El análisis muestra que la tasa de rotación anual consolidada en 2021 fue del 2.25%. Esto indica que aproximadamente el 2.25% de los colaboradores dejaron la Fundación Universitaria Compensar durante ese año.

Tabla 26.
Consolidado rotación de personal 2021

CONSOLIDADO ROTACIÓN NACIONAL ANUAL 2021			
PERÍODO	PROMEDIO PLANTA	RETIROS MES	% ROTACIÓN
ENERO	486	9	1,85%
FEBRERO	485	12	2,47%
MARZO	513	15	2,92%
ABRIL	515	9	1,75%
MAYO	520	8	1,54%
JUNIO	518	11	2,12%
JULIO	476	13	2,73%
AGOSTO	503	16	3,18%
SEPTIEMBRE	515	12	2,33%
OCTUBRE	513	13	2,53%
NOVIEMBRE	507	11	2,17%
DICIEMBRE	497	7	1,41%
ROTACIÓN CONSOLIDADA	6048	136	2,25%

Nota: Elaboración propia

Al revisar los datos mes a mes, se puede notar que la tasa de rotación fluctuó en diferentes meses, pero en general se mantuvo en un rango relativamente bajo. Los meses de mayor rotación fueron agosto, con un 3.18%, y marzo, con un 2.92%. Sin embargo, la tasa de rotación se ha incrementado significativamente, pasando de 16.08% en 2020 a 26.98% en 2021, que coincide con el período de retorno a la normalidad pospandemia.

3.2.3 Indicador consolidado de rotación 2022

El análisis de la rotación consolidada durante el año 2022 revela que la tasa promedio de rotación mensual se mantuvo relativamente constante, fluctuando en un rango cercano al 2.27%. Esto significa que, en promedio, alrededor del 2.27% de los empleados dejaron la Fundación Universitaria Compensar cada mes durante ese año.

Tabla 27.
Consolidado rotación de personal 2022

CONSOLIDADO ROTACIÓN NACIONAL ANUAL 2022			
PERÍODO	PROMEDIO PLANTA	RETIROS MES	% ROTACIÓN
ENERO	489	11	2,25%
FEBRERO	496	14	2,82%
MARZO	519	13	2,50%
ABRIL	525	10	1,90%
MAYO	424	9	2,12%
JUNIO	526	12	2,28%
JULIO	498	14	2,81%
AGOSTO	515	11	2,14%
SEPTIEMBRE	523	10	1,91%
OCTUBRE	520	13	2,50%
NOVIEMBRE	519	11	2,12%
DICIEMBRE	521	10	1,92%
ROTACIÓN CONSOLIDADA	6075	138	2,27%

Nota: Elaboración propia

A lo largo del año, se observan ciertos patrones en la rotación mensual. Por ejemplo, los meses de febrero, julio y noviembre tuvieron tasas de rotación más altas, alcanzando el 2.82%, 2.81% y 2.12% respectivamente. Estos pueden ser meses en los que los empleados toman decisiones sobre su permanencia en la organización, como en periodos de evaluación, finales de contrato o evaluación del desempeño.

Por otro lado, los meses de abril, mayo y septiembre tuvieron tasas de rotación más bajas, con valores cercanos al 1.90% y 2.12%. Estos meses pueden estar relacionados con una mayor estabilidad en el empleo, donde los empleados están menos propensos a dejar la organización.

El análisis de la rotación consolidada durante los años 2020 a 2022 muestra un aumento gradual en la tasa de rotación en la Fundación Universitaria Compensar. En 2020, la tasa de rotación promedio mensual fue del 1.40%, mientras que en 2021 aumentó al 2.25%, y en 2022 alcanzó el 2.27%. Este incremento en la rotación puede ser un indicador de posibles desafíos en la gestión del talento y el ambiente laboral.

El año 2020 tuvo una tasa de rotación relativamente baja, lo que sugiere una mayor estabilidad en la fuerza laboral durante ese período. Sin embargo, en 2021 y 2022, la tasa de

rotación experimentó un aumento significativo. Es importante analizar detalladamente los factores que contribuyen a esta tendencia, como el clima laboral, pandemia, pospandemia, la satisfacción de los empleados, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, entre otros.

La rotación consolidada durante los años mencionados, se observa un aumento gradual en la tasa de rotación. En 2020, la tasa de rotación promedio mensual fue del 1.40%, mientras que en 2021 aumentó al 2.25%, y en 2022 alcanzó el 2.27%. Se mencionan patrones mensuales en la rotación y se resaltan los meses con tasas más altas y bajas.

Este incremento en la tasa de rotación puede ser una señal de desafíos en la gestión del talento y el ambiente laboral. El análisis considera factores como el clima laboral, la pandemia, la pospandemia, la satisfacción de los empleados y las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional como posibles influencias en la tendencia de rotación.

3.2.4 *Análisis entrevistas de retiro*

El análisis que se presenta se basa en entrevistas realizadas a empleados que decidieron retirarse de manera voluntaria durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022. Estas entrevistas proporcionan una visión profunda y personal de los motivos detrás de las decisiones de retiro, así como las percepciones y experiencias relacionadas con diversos aspectos de su empleo en la organización. Los datos extraídos de las entrevistas se han categorizado en diferentes dimensiones, permitiendo identificar patrones y tendencias significativas que pueden aportar conocimientos valiosos para la mejora continua de la gestión del talento humano, la rotación y el ambiente laboral en la Fundación Universitaria Compensar.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas en varias categorías, incluyendo la satisfacción con la experiencia laboral, los factores que influyeron en la decisión de retiro, la percepción de la organización como un lugar de trabajo, la búsqueda de empleo y las características de la cultura y el ambiente laboral vividas en la institución. Este análisis brindará una comprensión detallada de los aspectos clave que influyen en la rotación de personal y permitirá tomar acciones concretas para abordar los desafíos identificados y fortalecer la relación entre la organización y sus empleados.

— **Pregunta No. 1: ¿En qué grado te sentiste satisfecho con tu experiencia de empleo?**

Tabla 28.
Pregunta No.1 Entrevista de retiro

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Satisfecho	40	68	42	150	70%
Ni insatisfecho ni satisfecho	9	23	14	46	22%
Insatisfecho	5	8	4	17	8%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

Durante los años 2020, 2021 y 2022 son reveladores en cuanto a la satisfacción de los empleados que decidieron retirarse de sus puestos de trabajo. De acuerdo con los datos, se puede observar que la mayoría de los empleados que se retiraron reportaron estar satisfechos con su experiencia laboral en la organización. En el año 2020, un 70% de los empleados se declararon satisfechos, mientras que un 22% expresó estar en un estado neutral (ni insatisfecho ni satisfecho) y un 8% manifestó insatisfacción.

Estas cifras reflejan una tendencia similar en los años 2021 y 2022, donde la satisfacción se mantuvo relativamente constante, con un 68% y 42% de empleados satisfechos respectivamente. Estos datos sugieren que, a pesar de la rotación experimentada en la organización, una gran proporción de empleados mantuvo una percepción positiva de su experiencia laboral en los años previos a su retiro.

— **Pregunta No. 2: ¿Cuál consideras que pudo influir en la decisión de retirarte de tu puesto de trabajo?**

Tabla 29.
Pregunta No.2 Entrevista de retiro

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Me siento satisfecho con mi experiencia en el trabajo, pero me hicieron otra oferta laboral	18	28	14	60	28%
Crecimiento y desarrollo profesional	11	15	12	38	18%
Motivos personales	13	19	6	38	18%
Salario	6	16	11	33	15%
Clima laboral	5	11	7	23	11%
Me siento insatisfecho con mi experiencia en el trabajo	1	6	5	12	6%
Ninguna de las anteriores		3	5	8	4%
Voy a cambiar de profesión o de industria		1		1	0%
Total general	54	99	60	213	

Noa. Elaboración propia

Diversos factores que influyeron en la decisión de los empleados de retirarse de la organización durante los años 2020, 2021 y 2022. En primer lugar, un porcentaje significativo de empleados que se retiraron manifestaron que recibieron otra oferta laboral a pesar de estar satisfechos con su experiencia en el trabajo, esta opción representa un 28%. Esta tendencia indica que la competencia por el talento y las oportunidades externas influyeron en la decisión de estos empleados de abandonar la organización.

Además, el crecimiento y desarrollo profesional, así como motivos personales, también fueron factores relevantes en la decisión de retirarse. Estas opciones representan un 18%. Por otro lado, el salario y el clima laboral también tuvieron un impacto, siendo citados por el 15% y el 11% de los empleados que se retiraron.

Es importante destacar que un porcentaje menor mencionó sentir insatisfacción con su experiencia laboral como motivo para retirarse, mientras que una minoría indicó que su decisión estaba relacionada con cambiar de profesión o industria.

— **Pregunta No. 3: ¿Qué probabilidades hay de que recomiendes esta organización a un amigo o colega como un magnífico lugar para trabajar?**

*Tabla 30.
Pregunta No.3 Entrevista de retiro*

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Probable	45	81	51	177	83%
Poco probable	9	18	9	36	17%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

En general, un porcentaje significativamente alto de empleados mostró una alta probabilidad de recomendar la organización como un magnífico lugar para trabajar. El 83% de los empleados indicaron que es probable que recomendarían la organización. Esta tendencia sugiere una percepción positiva y satisfacción entre los empleados en esos años.

Por otro lado, un porcentaje menor de empleados expresó una probabilidad baja de recomendar la organización. El 17% de los empleados indicaron que es poco probable que recomendaría la organización, estos resultados indican que la mayoría de los empleados tenían una percepción positiva sobre la organización como un lugar para trabajar y que estarían dispuestos a recomendarla a sus amigos o colegas. Esta percepción favorable puede tener implicaciones en

términos de atracción y retención de talento, así como en la reputación y el atractivo de la organización en el mercado laboral.

— **Pregunta No. 4: ¿Ya habías aceptado una oferta laboral en otra organización antes de renunciar a tu puesto de trabajo?**

*Tabla 31.
Pregunta No.4 Entrevista de retiro*

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Sí	27	52	34	113	53%
No, tengo otros proyectos	17	31	16	64	30%
No, pero estoy buscando uno de manera activa	10	16	10	36	17%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

Los resultados muestran que una parte significativa de los empleados que decidieron renunciar a su puesto de trabajo ya habían aceptado una oferta laboral en otra organización antes de tomar esa decisión. El 53% de los empleados habían aceptado una oferta laboral previamente, además, un porcentaje sustancial de empleados indicó que tenían otros proyectos en lugar de haber aceptado una oferta laboral.

Por otro lado, un grupo más pequeño de empleados manifestó que no habían aceptado una oferta laboral en otra organización, pero estaban buscando activamente una oportunidad. Estos resultados sugieren que, en la mayoría de los casos, la decisión de renunciar estuvo influenciada por la existencia de una oferta laboral en otra organización. Esto puede indicar que las ofertas de otras organizaciones ofrecían atractivos beneficios u oportunidades que motivaron a los empleados a cambiar de trabajo. La presencia de otros proyectos y la búsqueda activa de oportunidades también son factores relevantes que influyen en la decisión de renunciar.

— **Pregunta No. 5: ¿Te ofrecieron tu nuevo empleo sin que lo solicitaras o fue resultado de una búsqueda activa?**

Tabla 32.

Pregunta No.5 Entrevista de retiro

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Ninguna de las anteriores	26	44	25	95	45%
Recibí una oferta de otra organización sin que lo solicitara	19	34	22	75	35%
Fue resultado de una búsqueda de empleo activa	9	21	13	43	20%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

Los resultados muestran que entre los empleados que habían aceptado una oferta laboral en otra organización antes de renunciar, la mayoría de ellos afirmó que recibieron una oferta de otra organización sin haberla solicitado específicamente. Además, un porcentaje significativo de empleados indicó que la oferta que aceptaron fue el resultado de una búsqueda activa de empleo.

Por otro lado, un grupo más pequeño de empleados indicó que ninguna de las opciones anteriores aplicaba en su caso. Esto podría sugerir que algunos empleados tuvieron un enfoque pasivo en su búsqueda de empleo y se encontraron con oportunidades laborales de manera fortuita. Estos resultados subrayan la importancia tanto de la proactividad en la búsqueda de empleo como de la atracción de ofertas laborales atractivas por parte de otras organizaciones.

— **Pregunta No. 6: ¿Cómo calificas los espacios de acompañamiento y gestión de desempeño de tu jefe directo en su gestión?**

Tabla 33.

Pregunta No.6 Entrevista de retiro

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Excelente	21	39	16	76	36%
Buena	23	40	27	90	42%
Regular	7	14	13	34	16%
Mala	3	6	4	13	6%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

Los resultados muestran una distribución variada en las respuestas de los empleados en los años 2020, 2021 y 2022. La mayoría de los empleados calificó la gestión de desempeño de sus jefes directos como "Bueno" en los tres años. Asimismo, una proporción considerable de empleados calificó la gestión como "Excelente", representando un 36%.

En general, estos resultados sugieren que una mayoría significativa de empleados tenía una percepción positiva o muy positiva de la gestión de desempeño por parte de sus jefes directos en los tres años analizados. Esta percepción favorable puede ser un indicio de una relación saludable entre los empleados y sus superiores, lo que potencialmente contribuye a la satisfacción y retención de los empleados en la organización. Sin embargo, también es importante abordar las percepciones menos favorables y trabajar en áreas de mejora para mantener un ambiente laboral efectivo y saludable.

— **Pregunta No. 7: De las características que aparecen a continuación, selecciona las 5 principales que te causaron más insatisfacción durante tu empleo:**

Tabla 34.
Pregunta No.7 Entrevista de retiro

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Remuneración	7	15	3	25	12%
Oportunidad, crecimiento profesional, remuneración	2	5	5	12	6%
Remuneración, oportunidad, crecimiento profesional	2	4	1	7	3%
Oportunidad y crecimiento profesional	2	3		5	2%
Remuneración, estabilidad	1	3	1	5	2%
Liderazgo por parte de su jefe	1	2	1	4	2%
Estabilidad, Remuneración	1	3		4	2%
Remuneración, Bienestar		1	2	3	1%
Bienestar	1	2	1	4	1%
Otros Motivos	23	38	35	96	45%
Ninguna	14	22	12	48	23%
Total General	54	98	61	213	

Nota: Elaboración propia

Se destaca la categoría de "Otros Motivos", la cual representó un porcentaje significativo del total general en los tres años en un 45%, esto sugiere que hay una serie de razones individuales

y específicas que los empleados consideraron importantes al tomar la decisión de dejar su puesto de trabajo. La opción "Ninguna" también obtuvo una proporción notable de respuestas lo que puede indicar que algunos empleados no encontraron ninguna razón particular que los impulsara a renunciar.

En cuanto a las opciones más específicas, se observa que aspectos relacionados con la "Remuneración" y la "Oportunidad y crecimiento profesional" fueron mencionados por un número significativo de empleados en los tres años. Estos factores pueden tener un impacto considerable en la decisión de un empleado de quedarse o irse de la organización. Además, se identificaron otras razones relevantes, como la "Estabilidad", el "Bienestar" y el "Liderazgo por parte de su jefe", que también influyeron en la decisión de renuncia de algunos empleados.

— **Pregunta No. 8: ¿Qué tan satisfecho estás (o estabas) con la calidad de tu relación con tu jefe directo?**

Tabla 35.
Pregunta No.8 Entrevista de retiro

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Satisfecho	41	72	34	147	69%
Ni insatisfecho ni satisfecho	7	17	20	44	21%
Insatisfecho	6	10	6	22	10%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

El resultado muestra fluctuaciones en los niveles de satisfacción de los empleados a lo largo de los tres años. Si bien hubo un aumento en la satisfacción en 2021, se observó una disminución significativa en 2022. Estas variaciones pueden reflejar cambios en el ambiente laboral, las políticas internas y otros factores que impactan la percepción de los empleados sobre su experiencia en la organización.

— **Pregunta No. 9: ¿Cuáles son los atributos culturales que considera más se viven en la universidad?**

Tabla 36.

Pregunta No. 9 Entrevista de retiro

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
ADN Compensar	16	28	12	56	26%
Pasión por el logro	13	19	16	48	23%
Innovación	9	14	9	32	15%
Experiencia en el cliente	5	15	12	32	15%
Agilidad organizacional	7	14	4	25	12%
Liderazgo	4	9	7	20	9%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

Los empleados consideraron que el atributo cultural más presente era "ADN Compensar", mientras que el 23% mencionó "Pasión por el logro". La "Innovación" fue mencionada por el 15% de los empleados, al igual que la "Experiencia en el cliente". La "Agilidad organizacional" fue mencionada por el 12% y el "Liderazgo" por el 9% de los empleados. Los resultados reflejan cómo la percepción de los atributos culturales cambió a lo largo de los tres años. Algunos atributos ganaron o perdieron relevancia para los empleados, lo que puede reflejar cambios en la cultura organizacional, enfoques estratégicos y otros factores que influyen en la percepción de la cultura por parte de los empleados.

— **Pregunta No. 10: ¿Cuál es tu percepción de clima laboral en tu proceso?**

Tabla 37.

Pregunta No.10 Entrevista de retiro

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Excelente	15	28	15	58	27%
Bueno	28	49	31	108	51%
Regular	8	17	10	35	16%
Malo	3	5	4	12	6%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores percibieron el clima laboral como positivo, con una disminución en la percepción de "Excelente" y un aumento en la percepción de "Bueno" a lo largo de los tres años. Sin embargo, es importante notar que hubo una pequeña proporción de empleados que calificaron el clima laboral como "Regular" o "Malo", lo que podría indicar áreas de mejora en la gestión del clima organizacional del proceso.

— **Pregunta No. 11: ¿Cómo percibes los programas de bienestar que brinda la fundación a los colaboradores?**

*Tabla 38.
Pregunta No.11 Entrevista de retiro*

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Excelente	15	29	20	64	30%
Bueno	37	61	31	129	61%
Regular	2	5	7	14	7%
Malo		4	2	6	3%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

Los resultados indican que la mayoría de los empleados percibieron de manera positiva los programas de bienestar ofrecidos por la organización a lo largo de los tres años. Sin embargo, hubo una ligera disminución en la percepción de los programas como "Excelentes" y un aumento en la percepción de "Buenos" en el último año. Además, una proporción pequeña de empleados calificó los programas como "Regulares" o "Malos", lo que podría sugerir áreas en las que la organización puede mejorar para satisfacer mejor las necesidades de bienestar de sus empleados.

— **Pregunta No. 12: ¿Cuál es su percepción en el plan de capacitación brindado por la Institución?**

*Tabla 39.
Pregunta No.12 Entrevista de retiro*

Etiquetas de fila	2020	2021	2022	Total general	%
Excelente	10	25	13	48	23%
Bueno	26	45	23	94	44%
Regular	12	19	15	46	22%
Malo	6	10	9	25	12%
Total general	54	99	60	213	

Nota: Elaboración propia

El análisis de las respuestas en relación con el plan de capacitación brindado por la institución muestra una distribución variada en las percepciones de los encuestados. La mayoría de los colaboradores (44%) tiene una opinión positiva al calificarlo como "Bueno", seguido por un 23% que lo considera "Excelente", lo que indica un nivel significativo de satisfacción. Sin embargo, también se observa un porcentaje considerable de respuestas "Regular" (22%), lo que podría sugerir áreas de mejora en el plan para satisfacer mejor las expectativas. Además, un 12% de respuestas "Malo" destaca la necesidad de revisar y mejorar la calidad del plan de capacitación. Estos resultados subrayan la importancia de evaluar y ajustar continuamente el plan de capacitación para abordar tanto las áreas de éxito como las preocupaciones planteadas por los colaboradores.

Al analizar las entrevistas de retiro de los colaboradores de la Fundación Universitaria Compensar entre 2020 y 2022, identificamos información valiosa sobre las razones detrás de las decisiones de retiro, las percepciones laborales y los factores que influyen en la rotación. Las principales se detallan de la siguiente manera:

- **Satisfacción Laboral y Retención:** La mayoría de los empleados se mostraron satisfechos con su experiencia laboral en la organización. Esto indica que la Fundación Universitaria Compensar tiene una base sólida de satisfacción entre sus empleados, lo cual es fundamental para retener talento.

- **Factores de Retiro:** La recepción de ofertas laborales en otras organizaciones fue un factor relevante en las decisiones de retiro. Esto destaca la importancia de mantener un enfoque competitivo en términos de compensación y beneficios para retener a los empleados clave. Además, el crecimiento profesional, motivos personales, salario y clima laboral también influyeron en las decisiones de retiro.

- **Recomendación y Percepción Positiva:** La mayoría de los empleados estaría dispuesta a recomendar la organización a otros. Esta percepción positiva puede servir como una herramienta de atracción y retención de talento en el mercado laboral.

- **Gestión de Desempeño y Relaciones con Jefes:** La percepción positiva de la gestión de desempeño por parte de los jefes directos fue un factor importante.

- **Cultura Organizacional y Clima Laboral:** Los atributos culturales mencionados reflejan la identidad de la organización. La evolución de la percepción de estos atributos sugiere cambios en la cultura a lo largo de los años.

- **Programas de Bienestar y Plan de Capacitación:** Los empleados percibieron positivamente los programas de bienestar y la capacitación, aunque hubo áreas de mejora.

3.3 Formulación de recomendaciones precisas del ambiente laboral de la fundación universitaria compensar.

Luego de recopilar y analizar detenidamente los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición de ambiente laboral, rotación de personal y entrevistas de retiro, el proceso de formulación de recomendaciones precisas emerge como un paso fundamental. Estas recomendaciones representan la conexión entre la evaluación de la situación actual y las acciones necesarias para la mejora del ambiente laboral en Fundación Universitaria Compensar. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar un enfoque claro y basado en evidencia, orientado a abordar de manera efectiva los problemas identificados. A través de estas recomendaciones, se busca no solo impactar positivamente la calidad de vida de los colaboradores,

sino también fortalecer la retención de talento en la organización. La traducción de los hallazgos en acciones prácticas y específicas no solo atiende a las necesidades presentes, sino que también contribuye al logro de los objetivos estratégicos y al éxito a largo plazo de la institución.

Las recomendaciones se basan en la combinación de varias tendencias, teorías y modelos, incluidos elementos de la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, el Modelo de cultura de Schein, la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio, y la Teoría de la Expectativa de Vroom. Además, se complementan con la información de datos y mediciones proporcionados por entidades de renombre, como la Fundación Másfamilia. (masfamilia.org, 2023)¹.

En el mismo sentido, la firma global de consultoría Great Place to Work (greatplacetowork.com.co, 2023), se suma a esta iniciativa con de experiencia en la comprensión y análisis de fenómenos psicosociales en el entorno laboral, impulsando transformaciones positivas en las organizaciones que repercutan en la sociedad en su conjunto. Esta amplia experiencia los ha llevado a abordar con convicción el desafío de construir relaciones de confianza entre las personas, asegurando que todas las organizaciones que se esfuercen en este propósito pueden alcanzar la excelencia en sus ambientes laborales².

Por esta razón, se formulan recomendaciones precisas destinadas a potenciar la calidad del entorno laboral, aminorar las tasas de rotación y robustecer la cultura organizacional. Con el propósito de idear recomendaciones verdaderamente innovadoras y transformadoras, se ha llevado a cabo un análisis de las exitosas prácticas implementadas por instituciones de educación superior y universidades ampliamente reconocidas a nivel nacional. Entre ellas, destacan ejemplos notables como la Universidad de los Andes, Universidad Externado de Colombia, Fundación Universitaria de América, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Universidad de la Sabana,

¹ Esta organización, fundada en 2003 como una entidad privada, profesional, independiente y sin fines de lucro, tiene como núcleo de su misión el fortalecimiento de la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. Fundación Másfamilia ha desarrollado soluciones innovadoras y altamente profesionales, incluido el certificado efr, que se centra en la protección y el apoyo a las familias, especialmente aquellas con dependientes a su cargo. Su enfoque se centra en la gestión de la conciliación y el apoyo tanto a las familias como a las empresas, con el objetivo de hacer que la conciliación laboral sea más realista y efectiva con una mejor calidad de vida y bienestar para las personas y sus familias a través de la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

² GPTW, con más de 30 años de experiencia en la comprensión y análisis de fenómenos psicosociales en el entorno laboral. Su enfoque radica en impulsar transformaciones positivas en las organizaciones que repercutan en la sociedad en su conjunto. Durante su extensa trayectoria, han contribuido a la creación de excelentes ambientes laborales. Para lograrlo, han desarrollado una metodología de análisis única que les permite ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes. Han evaluado el ambiente laboral en más de 7,200 organizaciones en más de 51 países, impactando a cerca de 5 millones de colaboradores

Fundación Universitaria del Área Andina y la Pontificia Universidad Javeriana. Estas instituciones han adoptado de manera coherente un enfoque que prioriza el fortalecimiento de la calidad de vida de sus colaboradores, ofreciendo beneficios tanto a docentes como a trabajadores administrativos con vínculo laboral. Han trabajado incansablemente para forjar una cultura organizacional que respalda y valora la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus equipos de trabajo, promoviendo el bienestar tanto a nivel individual como familiar. Este enfoque ha demostrado elevar de forma significativa el compromiso institucional, la eficiencia y la productividad organizacional. Inspirados por estas exitosas prácticas, emergen las siguientes recomendaciones:

3.3.1 Recomendación No. 1: Fortalecimiento de programas de desarrollo profesional, liderazgo y habilidades de gestión

- Respaldo de los resultados

Según los resultados de las entrevistas de retiro, un porcentaje significativo de empleados mencionó el "Crecimiento y desarrollo profesional" como un factor relevante en su decisión de retirarse. Además, la categoría de "Oportunidad y crecimiento profesional" fue seleccionada como una de las principales causas de insatisfacción en los empleados. Fortalecer estos programas puede abordar las preocupaciones de desarrollo y crecimiento que influyeron en la rotación.

También se observó que la percepción de la dimensión "relación con los jefes directos" experimentó variaciones en los niveles de satisfacción con la gestión. Claramente, esto indica que hay espacio para mejorar las habilidades de liderazgo y fortalecer las relaciones entre líderes y empleados. Concentrarse en estas áreas puede resultar en un aumento significativo tanto en la satisfacción como en la retención del personal.

Dado lo anterior, es clave la postura de Frederick Herzberg, (Herzberg, 1954), donde plantea que la satisfacción laboral y la insatisfacción están influenciadas por dos conjuntos de factores. Los "factores higiénicos" están relacionados con aspectos como las condiciones de trabajo, el salario y las políticas organizacionales, mientras que los "factores motivacionales" se vinculan con el contenido del trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y los logros personales. Su teoría sugiere que mejorar los factores motivacionales conduce a la satisfacción, mientras que abordar los factores higiénicos previene la insatisfacción. Igualmente, Bass y Avolio (Bass, 1994), determina que los líderes pueden inspirar y motivar a sus seguidores para lograr un

rendimiento excepcional. Los líderes transformacionales fomentan la creatividad, la innovación y la visión compartida, creando un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten empoderados y comprometidos.

- **Recomendación**

El fortalecimiento de los Programas de desarrollo, formación y liderazgo en la Fundación Universitaria Compensar se vislumbra como un imperativo estratégico de cara al futuro, es por ello que la institución deberá embarcará un enfoque proactivo y decidido para potenciar el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. Se sugiere llevar a cabo acciones concretas que abarquen diversas dimensiones:

1. Fortalecimiento de Programas de Desarrollo y Formación

Desde la experiencia y el conocimiento profundo en desarrollo organizacional, se recomienda enfocar los esfuerzos en una programación de capacitación y formación altamente efectiva. Esta iniciativa implica una expansión y mejora significativa de nuestros programas actuales, garantizando una oferta diversa de modalidades que incluye capacitación presencial, virtual y en formato híbrido. Este enfoque permitirá una adaptación precisa a las necesidades individuales de cada colaborador, generando así oportunidades de desarrollo continuo. (Tomado plan de beneficios flexibles, Pontificia Universidad Javeriana, 2023).

2. Promoción de Nuevas Formas de Aprendizaje

Siguiendo las tendencias en el ámbito de la educación y el aprendizaje organizacional, se sugiere promover activamente nuevas formas de adquirir conocimientos que inspiren la innovación y la creatividad. Esto incluye la introducción de enfoques vanguardistas, como el Design Thinking, y la creación de experiencias de aprendizaje significativas y altamente personalizadas que involucren de manera activa a nuestros colaboradores. Asimismo, se alienta la autogestión del aprendizaje y se destaca la oportunidad de capitalizar el valioso conocimiento de los empleados retirados o pensionados. (Tomado plan de beneficios flexibles, Pontificia Universidad Javeriana, 2023).

3. Fortalecimiento del Plan de Inducción

Basados en las mejores prácticas de incorporación de nuevos talentos, se recomienda una revisión y fortalecimiento integral del proceso de bienvenida para garantizar una introducción completa y efectiva a la organización. Esto incluye una inmersión profunda en la cultura, valores y las oportunidades de desarrollo, permitiendo a los nuevos miembros del equipo sentirse plenamente integrados desde el primer día. (Tomado plan de bienestar y beneficios, Fundación Universitaria del Área Andina, plan de beneficios flexibles, Pontificia Universidad Javeriana, plan de bienestar integral, Universidad de los Andes, 2023).

4. Formación Docente Integral

Desde la perspectiva de la mejora continua en el ámbito educativo, se sugiere que el plan de formación para el personal docente no se limite únicamente al desarrollo académico y científico, sino que también abarque el crecimiento personal y socioemocional. Este enfoque más completo contribuirá no solo al bienestar del personal docente, sino también a un desempeño más enriquecedor en el entorno educativo. (Tomado plan de bienestar y beneficios, Fundación Universitaria del Área Andina, 2023).

5. Capacitación para el Personal Administrativo

Con un conocimiento profundo de la importancia del personal administrativo en la eficacia de la organización, se propone ampliar la capacitación de este grupo para que abarque desde el desarrollo de habilidades técnicas hasta el crecimiento personal y las habilidades sociales. La creación de una cultura de aprendizaje continuo empoderará al equipo administrativo y mejorará su capacidad para enfrentar desafíos organizacionales. (Tomado plan de beneficios flexibles, Pontificia Universidad Javeriana, 2023).

6. Planes de Desarrollo y Sucesión Individualizados

Basados en una evaluación precisa de las necesidades y aspiraciones únicas de cada colaborador, se recomienda la implementación de planes de desarrollo individualizados. Adicionalmente, se establecerán programas de sucesión que identifiquen y preparen a futuros líderes dentro de la organización. Esto garantizará una transición efectiva en roles clave y fortalecerá la continuidad organizacional. (Tomado plan de bienestar y beneficios, Fundación Universitaria del Área Andina, 2023).

7. Programa de Feedback Continuo

Como expertos en desarrollo profesional y gestión de recursos humanos, se propone el establecimiento de un sistema de feedback continuo que respalde el crecimiento y el desarrollo de nuestros colaboradores. Este enfoque promoverá un ambiente de comunicación abierta donde se brinde retroalimentación constructiva de manera regular. (Tomado plan de bienestar y beneficios, Fundación Universitaria del Área Andina, 2023).

8. Creación de la Escuela de Liderazgo Ucompensar

Para fortalecer aún más la cultura organizacional y el liderazgo efectivo, se ha concebido la "Escuela de Liderazgo Ucompensar". Este programa de desarrollo de liderazgo contará con la participación de "Sponsors" y "Apalancadores de Conocimiento" para consolidar la cultura organizacional y promover el liderazgo en todos los niveles de la organización. (Tomado plan del plan de bienestar experiencias más humanas, Fundación Universitaria de América, 2023).

9. Propuesta del Programa de Incentivos

Siguiendo las mejores prácticas en retención de talento, se sugiere la implementación de un programa de incentivos que abarque:

- a) **Apoyo a la Educación No Formal:** Se brindará respaldo económico a los empleados que deseen continuar su educación en programas no formales relacionados con sus roles laborales. (Tomado plan de bienestar, Universidad Externado de Colombia, 2023).
- b) **Incentivos para Formación en el Extranjero:** La organización ofrecerá incentivos económicos, como becas de matrícula y alojamiento, para aquellos empleados interesados en realizar estudios en el extranjero que sean destacados en su gestión.
- c) **Reconocimiento y Recompensa a la Investigación:** Se implementarán reconocimientos y recompensas para los empleados que contribuyan significativamente a la generación de conocimiento a través de investigaciones relevantes. (Tomado plan de beneficios, Universidad de la Sabana, 2023).
- d) **Promoción de la Flexibilidad Horaria:** Se promoverá la flexibilidad horaria para permitir a los empleados dedicar tiempo a su desarrollo profesional y aprendizaje.
- e) **Establecimiento de Alianzas y Descuentos Estratégicos:** Se forjarán alianzas estratégicas con socios externos para ofrecer descuentos exclusivos en programas de formación y desarrollo del talento humano, proporcionando así mayores incentivos para la capacitación y el crecimiento de los colaboradores. (Tomado plan de bienestar, Universidad Externado de Colombia, 2023).

3.3.2 Recomendación No. 2: Implementación de programas de reconocimiento, fomento de la comunicación de objetivos y metas

- Respaldo de los resultados

Los resultados de la medición de ambiente laboral y las entrevistas de retiro señalaron la importancia de factores motivacionales, como la remuneración y el reconocimiento. La implementación de programas de reconocimiento puede alinear la recompensa con el esfuerzo y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Al fomentar la comunicación efectiva

de objetivos y metas, la organización puede aumentar la motivación de los empleados y mejorar la satisfacción.

Bajo la teoría de las expectativas determina que la motivación para actuar está influenciada por las expectativas de que los esfuerzos conducirán a un rendimiento exitoso y que ese rendimiento será recompensado (Vroom, 1964). Los programas de reconocimiento y la comunicación clara de objetivos ayudan a establecer una relación directa entre el esfuerzo y las recompensas, aumentando así la motivación, es por ello, que se realizó la siguiente recomendación:

- Recomendación

La implementación efectiva de programas de reconocimiento y la promoción de una comunicación eficaz de objetivos y metas desempeñan un papel fundamental en la gestión de recursos humanos de cualquier organización. Estas estrategias no solo actúan como catalizadores para el fortalecimiento del compromiso y la motivación de los empleados, sino que también contribuyen significativamente a la mejora del ambiente laboral y la retención del talento.

En consonancia con los resultados arrojados por la medición de ambiente laboral y las valiosas aportaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro, se ha identificado la importancia de enfocar los esfuerzos en estos dos pilares clave: el reconocimiento y la comunicación de objetivos. Esta recomendación se enmarca en la convicción de que, al alinear la recompensa con el esfuerzo, y al fomentar una comunicación clara y efectiva de los objetivos y metas, se pueden potenciar la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, creando así un ambiente laboral más gratificante y productivo.

Además, es fundamental subrayar que la implementación exitosa de estas estrategias se encuentra intrínsecamente ligada al cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos de la organización. El logro de metas organizativas depende en gran medida de la capacidad de los empleados para comprender y abrazar dichos objetivos. Por lo tanto, esta recomendación no solo tiene el potencial de mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados, sino que también puede impulsar el logro de los objetivos estratégicos, fortaleciendo aún más la posición competitiva de la organización en su conjunto. En el siguiente análisis, se examinará detalladamente la justificación de estas recomendaciones, respaldadas tanto por los resultados obtenidos como por las teorías de motivación en el ámbito laboral, con el objetivo de brindar una

visión comprehensiva de su importancia y su potencial impacto en el éxito continuado de la organización.

En este contexto, se proponen las siguientes implementaciones con el fin de fortalecer la motivación y la satisfacción de los empleados, alineándolas estrechamente con los objetivos estratégicos de la organización:

1. Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño Objetivo

Un aspecto clave para alinear el desempeño de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización es establecer un sistema de evaluación de desempeño objetivo y basado en datos concretos. Este sistema se basará en criterios medibles y específicos que reflejen el impacto de los empleados en la consecución de los objetivos estratégicos. (Tomado plan de bienestar integral, Universidad de los Andes, 2023).

— Etapas de Implementación

- Definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Se identificarán y definirán los KPIs relevantes para cada puesto y departamento en función de los objetivos estratégicos de la organización. Estos KPIs deben ser cuantificables y medibles de manera objetiva.
- Establecimiento de Metas Individuales: Cada empleado trabajará en conjunto con su supervisor para establecer metas individuales que estén alineadas con los KPIs y los objetivos estratégicos de la organización. Estas metas proporcionarán una hoja de ruta clara para el desempeño.
- Evaluación Regular: Se llevarán a cabo evaluaciones regulares del desempeño en función de los KPIs y las metas individuales. Estas evaluaciones se realizarán de manera objetiva y se documentarán adecuadamente. Se fomentará la retroalimentación bidireccional entre el empleado y su supervisor.
- Seguimiento Continuo: Además de las evaluaciones periódicas, se implementará un sistema de seguimiento continuo del desempeño. Esto implicará un monitoreo constante de los progresos hacia las metas y el cumplimiento de los KPIs. Si se identifican desviaciones o áreas de mejora, se tomarán medidas correctivas de manera oportuna.

2. Programa de Feedback Continuo

Este programa de retroalimentación continua debe establecerse como una práctica fundamental en la estructura organizacional. La realización de evaluaciones periódicas del desempeño, acompañadas de retroalimentación específica y constructiva por parte de los líderes, debe ser una constante en la dinámica laboral. Además, la implementación de un sistema de reconocimiento inmediato, que permita destacar en tiempo real los logros y esfuerzos sobresalientes de los empleados, se erige como un componente esencial para mantener la motivación y el compromiso a lo largo del tiempo. Más allá de los programas formales de reconocimiento, es relevante implementar sistemas informales de reconocimiento dentro del entorno laboral. Esta práctica puede abarcar desde el reconocimiento público en reuniones de equipo hasta la entrega de certificados de logros destacados, junto con expresiones de aprecio verbal de los líderes y colegas por el desempeño laboral excepcional. (Tomado plan de bienestar y beneficios, Fundación Universitaria del Área Andina, 2023).

3. Programa de Incentivos por Desempeño

El programa de bonificación por desempeño debe concebirse como un sistema estructurado y estratégico, destinado a recompensar a los empleados por sus logros y contribuciones excepcionales. Es imperativo instaurar un esquema de incentivos escalonado que otorgue recompensas más substanciales a medida que los empleados alcancen y superen objetivos y metas predefinidos. La transparencia en los criterios de evaluación y cálculo de las bonificaciones, junto con la comunicación clara de cómo se valora el desempeño, resulta vital para garantizar la equidad y la incentivación constante. (Tomado plan de bienestar y beneficios, Fundación Universitaria del Área Andina, 2023).

4. Conmemoración Noche de los Mejores

Este evento anual, que rinde tributo a los éxitos y logros sobresalientes de los empleados, no solo implica la celebración de los ganadores, sino también la entrega de premios y distinciones a aquellos que han demostrado un desempeño excepcional en diversas áreas de la organización.

Esto no solo fomenta una competencia saludable, sino que también refuerza la cultura organizacional en torno a la excelencia. (Tomado plan de bienestar y beneficios, Fundación Universitaria del Área Andina, 2023).

5. Valoración de Cargas de Trabajo

Es crucial llevar a cabo evaluaciones regulares de las cargas de trabajo de los empleados, con el fin de asegurar que estas estén distribuidas de manera equitativa y realista. Esta práctica no solo promueve la salud y el bienestar de los empleados, sino que también contribuye a un rendimiento laboral sostenible y eficiente. (Tomado plan de bienestar, Universidad Externado de Colombia, 2023).

6. Actualización de Descriptivos de Cargo

Los descriptivos de cargo deben mantenerse actualizados y reflejar de manera precisa las responsabilidades y requisitos de cada puesto. Además, se puede considerar la inclusión de una sección que detalle las oportunidades de desarrollo y crecimiento asociadas con cada posición, brindando una visión más clara de las perspectivas de carrera a los empleados.

7. Actualización de Valoración de Cargos bajo el Enfoque de Competitividad y Equidad

La valoración de cargos debe regirse por principios de transparencia y equidad, y actualizarse de manera constante para mantenerse alineada con las tendencias del mercado laboral. Esto garantizará que la organización ofrezca paquetes salariales y beneficios competitivos que sean equitativos y atractivos para los empleados.

La implementación de un sistema de evaluación de desempeño objetivo y coherente es esencial para garantizar que el trabajo de los empleados esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización y para brindar una base sólida para la toma de decisiones de gestión del talento. Este enfoque no solo promueve la transparencia y la equidad, sino que también motiva a los

empleados a alcanzar su máximo potencial en el contexto de los objetivos estratégicos de la empresa.

3.3.3 Recomendación No. 3: Promoción del bienestar integral, análisis continuo del ambiente laboral y sostenimiento de resultados

El modelo de bienestar de Walton, (Walton, 1973), se erige como una estructura que pone el énfasis en la integralidad del bienestar de los empleados en el contexto laboral. Este enfoque reconoce y valora múltiples dimensiones del bienestar, que incluyen tanto las condiciones físicas como las emocionales y sociales. Al promover un ambiente de trabajo que respalde y nutra el bienestar en todas estas áreas, la organización se encamina hacia la creación de un entorno más saludable y equilibrado.

— Respaldo de los Resultados

Los resultados obtenidos tanto de la medición del ambiente laboral como de las entrevistas de retiro han subrayado la importancia fundamental del bienestar de los empleados y la necesidad de encontrar un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la vida personal. Al enfocarse en el bienestar integral, la organización tiene la oportunidad de mejorar significativamente la satisfacción y el bienestar general de sus empleados.

Adicionalmente, los resultados derivados de la medición del ambiente laboral y las entrevistas de retiro han revelado fluctuaciones en la satisfacción y en la percepción de distintos aspectos del ambiente laboral. Estas variaciones ponen de manifiesto la importancia de mantener una vigilancia constante sobre el ambiente laboral. La implementación de un análisis continuo de este clima permitirá a la organización detectar áreas de preocupación de manera temprana y tomar medidas oportunas para preservar un ambiente laboral positivo y altamente productivo.

En síntesis, el fomento del bienestar integral, la evaluación continua del ambiente laboral y la sostenibilidad de los resultados son componentes esenciales para crear un entorno laboral que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados, al tiempo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Esta recomendación se erige como un paso significativo hacia la construcción de un ambiente laboral que prioriza la salud y el equilibrio de sus colaboradores.

— Recomendación

La recomendación crucial reside en la necesidad imperante de expandir y enriquecer de manera substancial los programas de bienestar, con el propósito fundamental de abordar con eficacia las dimensiones emocionales y sociales del bienestar de los empleados. Esta ampliación conlleva una promoción activa de un entorno laboral que no solo reconoce, sino que también cultiva de forma proactiva el equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores. Además, se torna esencial la implementación de una sistemática medición y análisis periódico del ambiente laboral, con el fin de detectar precozmente las áreas que requieren mejoras y, aún más crucial, abordar cualquier problemática que pudiera surgir de manera anticipada. Este enfoque proactivo se sustenta en la premisa cardinal de que la identificación temprana y la atención diligente de los problemas no solo atenúan cualquier efecto adverso en el ambiente laboral, sino que también tienen el potencial de impulsar de forma significativa la satisfacción y el bienestar de los empleados. En este contexto, se proponen las siguientes implementaciones:

1. Enfoque en el Desarrollo del Bienestar Emocional y Social

La expansión de programas de bienestar emocional y social debe ir acompañada de un enfoque en la capacitación de líderes y colaboradores en estas áreas. Se recomienda la implementación de talleres y entrenamientos que fomenten la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y la empatía. Esto ayudará a crear un entorno de trabajo más armonioso y colaborativo. (Tomado plan de bienestar, Universidad Externado de Colombia, 2023).

2. Evaluación Continua del Clima Laboral

Para asegurar un análisis efectivo y proactivo del ambiente laboral, es esencial establecer un sistema de evaluación continua. Esto implica la recopilación periódica de datos a través de encuestas y la revisión constante de los resultados. Se deben asignar recursos para la interpretación de estos datos y la implementación de acciones correctivas.

3. Promoción Activa de la Flexibilidad Laboral

Se debe promover activamente el uso de opciones como el trabajo remoto y los horarios flexibles. Esto requiere la implementación de políticas claras y la capacitación de líderes y equipos para gestionar el trabajo a distancia de manera efectiva. El seguimiento del rendimiento en estas modalidades también es crucial. (Tomado plan de bienestar integral, Universidad de los Andes, 2023).

4. Fomento de la Cultura de la Innovación

Las nuevas estructuras organizativas y tecnologías deben respaldar la innovación. Se recomienda la creación de espacios y recursos dedicados a la generación de ideas y proyectos innovadores. La colaboración interdepartamental y la promoción de la creatividad deben ser parte integral de la cultura. (Tomado plan institucional, Pontificia Universidad Javeriana, 2023).

5. Diversidad e Inclusión como Pilar Central

Las políticas de diversidad e inclusión deben ser continuamente promovidas y respaldadas por la alta dirección. Se recomienda establecer indicadores de seguimiento para medir el progreso en la creación de un ambiente inclusivo y diverso. Además, se debe fomentar la participación activa de los empleados en estos esfuerzos.

6. Salud Física y Mental en el Lugar de Trabajo

En la dimensión de estilo de vida saludable, se debe dar prioridad a la salud física y mental de los empleados. Se recomienda la creación de un comité de bienestar que supervise la implementación de actividades deportivas, de salud mental y otros programas de bienestar. La medición de resultados y la adaptación continua son clave. (Tomado plan de beneficios, Universidad de la Sabana, 2023).

7. Promoción de la Cultura Organizacional

Para fortalecer la cultura organizacional, se debe llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo de la cultura actual. A partir de los resultados, se pueden identificar áreas de mejora específicas y desarrollar estrategias para promover los valores y atributos culturales deseados.

8. Eventos y Celebraciones para la Integración Familiar y Empresarial

Diseñar un calendario de eventos y celebraciones que abarque una amplia variedad de actividades, desde festividades tradicionales hasta eventos deportivos y culturales. Esto permitirá adaptarse a las preferencias e intereses diversos de los empleados y sus familias. Además, se debe promover la participación activa de las familias en la planificación y organización de estos eventos, lo que fortalecerá aún más los lazos entre la empresa y sus colaboradores. También se recomienda mantener una comunicación efectiva sobre estos eventos, garantizando que todos los empleados estén informados y puedan participar según sus deseos. Se sugieren las siguientes acciones:

- **Diversificación de Eventos Familiares:** Para promover la integración de la familia en la vida laboral, se sugiere diversificar los eventos familiares. Además de los eventos anuales, como el Día de la Familia, se pueden organizar actividades trimestrales o mensuales que permitan a las familias conocer mejor la cultura y los valores de la empresa. (Tomado plan de beneficios, Universidad de la Sabana, 2023).
- **Participación de Familias en Eventos de la Empresa:** Fomentar la participación activa de las familias de los empleados en eventos de la empresa. Esto puede incluir días de puertas abiertas, visitas guiadas a las instalaciones o la participación en proyectos de responsabilidad social corporativa. (Tomado plan de bienestar, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, 2023).

- **Celebraciones Temáticas:** Organizar eventos temáticos que involucren a empleados y sus familias. Por ejemplo, celebrar días especiales como "Día del Deporte", "Día de la Ciencia" o "Día del Arte" donde se realicen actividades y talleres relacionados con estos temas.
- **Fomento de la Comunicación Intergeneracional:** Promover la comunicación entre diferentes generaciones de empleados y sus familias. Esto puede lograrse mediante actividades intergeneracionales, como talleres de intercambio de habilidades entre jóvenes y mayores.
- **Eventos Virtuales y Presenciales:** Considerar la posibilidad de ofrecer eventos tanto en formato virtual como presencial para adaptarse a las preferencias y necesidades de las familias de los empleados. Esto puede incluir seminarios web, transmisiones en vivo de eventos y actividades en línea. (Tomado plan de bienestar, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, 2023).
- **Evaluación de la Satisfacción:** Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los empleados y sus familias con los eventos y actividades de integración. Utilizar estos datos para realizar mejoras continuas y adaptar los eventos a las necesidades cambiantes.
- **Planificación Sostenible:** Considerar la sostenibilidad en la planificación de eventos y actividades. Esto puede incluir la reducción de residuos, la elección de opciones de transporte sostenible y la promoción de prácticas ecológicas.

Estas recomendaciones se basan en una visión que reconoce la importancia del ambiente laboral, la atención a múltiples dimensiones del bienestar y la cultura organizacional. Su implementación estratégica no solo mejorará la satisfacción de los empleados, sino que también contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la organización y al fortalecimiento de su posición en el mercado.

4. CONCLUSIONES

Esta investigación ha proporcionado una visión integral y profunda de los factores que influyen en el ambiente laboral y la rotación de colaboradores y docentes en la Fundación Universitaria Compensar. A través del análisis detallado de las entrevistas de retiro, la medición del ambiente laboral y la evaluación de la rotación, se han identificado áreas críticas que requieren atención y acción inmediata. Durante el periodo comprendido entre 2020 y 2022 el ambiente laboral tuvo un impacto significativo en la rotación de colaboradores y docentes en la institución, aunque varios empleados manifestaron estar satisfechos con su experiencia laboral en la organización, también se identificaron factores en el ambiente laboral que influyeron en las decisiones de retiro.

Es importante destacar que la satisfacción con el ambiente laboral es un factor multifacético y que puede variar de un individuo a otro. Sin embargo, los hallazgos de las entrevistas de retiro, las percepciones sobre el desarrollo profesional, el liderazgo, el reconocimiento y el bienestar, así como la influencia de la cultura organizacional, proporcionan evidencia de que el ambiente laboral fue un factor clave que afectó los indicadores de rotación durante este periodo.

Se ha confirmado que el desarrollo profesional juega un papel fundamental en la retención del talento humano. Las recomendaciones derivadas de esta investigación enfatizan el fortalecimiento de programas de crecimiento y capacitación, alineando las expectativas de los empleados con oportunidades reales de desarrollo. Además, se ha resaltado la importancia del liderazgo transformacional en la creación de un ambiente inspirador y productivo.

Es relevante la necesidad de establecer programas de reconocimiento efectivos, la motivación está relacionada con la recompensa esperada, se propone implementar programas de reconocimiento que vinculen el desempeño excepcional con recompensas tangibles. Esto contribuirá a elevar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Adicionalmente, la promoción del bienestar integral se erige como un componente esencial para mejorar el ambiente laboral, por lo que, es clave expandir los programas de bienestar para abordar no solo las dimensiones físicas, sino también las emocionales y sociales. Al lograr un equilibrio en estas áreas, la organización creará un entorno más saludable y satisfactorio.

En consecuencia, esta investigación, se consolida de manera inequívoca la premisa de que el ambiente laboral se erige como un elemento crítico con un impacto directo en la retención del talento humano en Fundación Universitaria Compensar. Estos hallazgos, respaldados por teorías y modelos pertinentes, subrayan la imperante necesidad de abordar y mejorar el ambiente laboral como una estrategia esencial para contrarrestar la alta rotación de colaboradores y docentes en la organización.

Por tanto, la implementación de estas recomendaciones, respaldadas por tendencias actuales y buenas prácticas, junto con evidencia empírica obtenida a través de análisis y mediciones rigurosos, se torna imperativa. Su puesta en marcha permitirá a la institución forjar un ambiente laboral más saludable y satisfactorio, lo que, a su vez, incidirá de manera positiva en la retención de talento, la eficiencia y la productividad, promoviendo el éxito sostenible y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

REFERENCIAS

- Adams, (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Aguilar-Morales, N. a. (2015). Satisfacción Laboral En Profesores Investigadores Universitarios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 11-28.
- Alvizuri Gómez, E. L. (s.f.). Clima laboral y relaciones humanas de los docentes universitarios. Tesis doctoral. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Bass, (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London.
- Bravo, (2009). Recomendaciones para entrevistas de trabajo. *Revista Vinculando*, 1-5.
- Brunet, (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Brunet, (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Cárdenas, (2019). Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de persona y la productividad en la última década. Obtenido de [Monografía, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD.: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28053>
- Carver, (1998.). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.
- Chiavenato, (2001). *Administración de Recursos Humanos 5ª Edición*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hil.
- Chiavenato, (2009). *Comportamiento organizacional*. Colombia: McGraw Hill.
- Compensar, F. U. (20 de 10 de 2022). *Fundación Universitaria Compensar*. Obtenido de *Fundación Universitaria Compensar*: <https://ucompensar.edu.co/nuestra-institucion/nuestra-historia/>
- Contreras Chavarría, (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo Social*, 28.
- Estrada, (2018). El costo de la rotación de personal. *Deloitte Consulting de DTT*.
- Francisco, (2006). El salario Emocional es clave para reducir el estres. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales No.33*, 44.

- Galeano, (2018). Estrategias de investigación social cualitativa (Segunda edición ed.). Medellín: Fondo Editorial FCSH de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia.
- Gallegos, (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*.
- García Solarte, (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-61.
- Gay Puyal, (2006). El salario Emocional es clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 33, 44-77.
- Goleman, (1996). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- greatplacetowork.com.co. (2023).
- Guerrero, (2015). Incidencia del ambiente laboral en la ecología humana del docente universitario. *Revista Eleuthera*, 12, 56-85.
- Haider,. (2019). Efecto de la coordinación relacional en las intenciones de rotación de empleados a través de la satisfacción laboral. *ESIC Market*, 50(162), 43–65. <https://doi.org/10.7200/esicm.162.0501.1>.
- Heeringa, (2010). *Applied Survey Data Analysis*. En S. G. Heeringa, *Applied Survey Data Analysis* (pág. 487). New York: CRC Press.
- Hernández, (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Herzberg, (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización*, 10, 71-91.
- López-Virgen, (2013). Metodología cualitativa: un cambio en el paradigma en la investigación médica. *Rev Sanid Milit Mex*.
- Lozada, (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Pichincha Quito: Centro de Investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos, : Universidad Tecnológica Indoamérica.
- masfamilia.org. (2023). www.masfamilia.org.
- Maslow, (1943). A Theory of Human Motivation. . En A. H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*. (págs. 50(4), 370-396.). *Psychological Review*.

- Melo, (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. . Revista Lasallista de investigación, 15(1), 90-10.
- Méndez Álvarez, (2006). Clima organizacional El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colombia, Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mintrabajo.gov.co. (2009). Mintrabajo.gov.co.
- Mintrabajo.gov.co. (29 de 07 de 2021). Mintrabajo.gov.co.
- Nicolás, (2011). El salario emocional. Revista agropecuaria y ganadera, 692-693.
- Planeación Fundación Universitaria Compensar. (2022). Plan Estrategico 2022 - 2024. Bogotá. Publica,(10 de 10 de 2006). funcionpublica.gov.co.
- Rada, (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clim organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. . Acta colombiana de psicología, 11, 97-113.
- Rodríguez, (1999). Diagnóstico Organizacional. México. D.F.: Alfaomega.
- Rothwel, (2014). Practical Guide to Human Resource Management. En W. J. Rothwel, Practical Guide to Human Resource Management (págs. 351, 386). Hoboken, New Jersey: John Wiley Sons.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. Estados Unidos: American Psychologist, 45, 2, 109-119.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. Harvard Business Review.
- Smith, P. C. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. . Rand McNally.
- Soler, (2015). El salario emocional como equilibrio de la personal y profesional en los centros universitarios. Tesis Doctoral. Universitat ramon llull, barcelona.
- Velázquez Martínez, (2021). Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. Revista Cubana de Educacion Superior, 40(2), 1-12.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
- Walton, R. (1973). Quality of working life: what is it. Sloan Management Review, 15(1), 11-21.
- Warr, P., & Cook, J. &. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes adn aspects of psychological. Journal of Occupational Psychology, 52, 129-148.

