

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Proyecto de Grado**

Motivación y Estilos de liderazgos en la rotación del personal

Corporación Universitaria Remington.  
Sede Manizales.  
Programa de Administración de Empresas a Distancia.

Estudiantes: Julieth Muñoz Serrano y  
Tania Tabares Castaño  
Docente: Yurani López Espitia.  
Proyecto de grado.  
2026.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	1
Introducción.....	3
Marco Teórico.....	5
Aproximación al Concepto de Rotación Laboral.....	5
Motivación Laboral.....	8
Factores Individuales en la Rotación Laboral.....	10
Factores organizacionales asociados a la rotación laboral.....	11
Estilos de Liderazgo.....	12
Tipos de liderazgo.....	14
Planteamiento del problema.....	16
Justificación.....	18
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos específicos.....	20
Metodología.....	21
Resultados y Discusión.....	24
Condiciones Laborales.....	26
Distribución de Tareas.....	27
Incentivos.....	29
Jornada Laboral.....	30
Características de Liderazgo.....	32
Comunicación.....	33
Delegación.....	34
Motivación.....	36
Transformación.....	38
Liderazgo.....	39
Aspectos Motivacionales.....	41
Ambiente Laboral.....	41
Relaciones Interpersonales.....	45
Remuneración.....	46
Unidad.....	47
Conclusiones.....	49
Limitaciones del Estudio.....	50
Futuras Líneas de Investigación.....	50
Referencias.....	51

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Tipos de Liderazgo .....	15
Tabla 2. Resultados y Discusión.....	24

## **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1 Diseño Metodológico.....	23
Ilustración 2 Nube de Palabras .....	25
Ilustración 3 Resumen de Códigos de Atlas Ti.....	26
Ilustración 4 Red de Condiciones Laborales .....	27
Ilustración 5 Características de Liderazgo.....	33
Ilustración 6 Aspectos Motivacionales .....	41

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito comprender los factores asociados a la rotación de personal en la empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales durante el año 2026, analizando su relación con el estilo de liderazgo, la motivación laboral y las estrategias de retención implementadas por la organización. La rotación laboral constituye un fenómeno de gran relevancia para las empresas debido a sus efectos sobre la productividad, la estabilidad organizacional y la gestión del talento humano. La literatura señala que este fenómeno se encuentra influenciado por variables individuales, organizacionales y del puesto de trabajo, destacándose factores como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las condiciones laborales y los estilos de liderazgo.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, orientado a comprender las experiencias y percepciones de los colaboradores respecto a las causas de la rotación laboral. La población estuvo conformada por operarios de bodega de una empresa distribuidora mayorista, y la información fue recolectada mediante dos grupos focales integrados por 20 participantes. Los datos obtenidos fueron analizados mediante el software Atlas.ti a través de un proceso de codificación y categorización temática.

Los hallazgos evidencian que las principales causas asociadas a la rotación se relacionan con las condiciones laborales, especialmente la distribución desigual de tareas, las extensas jornadas laborales y la percepción de insuficientes incentivos económicos. Asimismo, se identificó que el liderazgo desempeña un papel determinante en la permanencia de los trabajadores, destacándose aspectos como la comunicación, la delegación de funciones, la motivación y el acompañamiento por parte de los líderes. Los participantes valoran positivamente los estilos de liderazgo transformacional, caracterizados por el reconocimiento, la orientación y el desarrollo de las fortalezas individuales.

De igual manera, se encontró que la motivación laboral está estrechamente vinculada con el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento. En conclusión, la investigación demuestra que la rotación laboral es un fenómeno que depende de varios factores, y que requiere de estrategias integrales enfocadas en el fortalecimiento del liderazgo, la mejora de las condiciones laborales y el incremento de la motivación de los colaboradores, con el fin de favorecer la retención del talento humano y la sostenibilidad organizacional.

**Palabras clave** Rotación laboral, Motivación, Estilos de Liderazgo, Ambiente Laboral, Condiciones Laborales.

## **Introducción**

La rotación de personal es una situación que afecta a muchas organizaciones, ya que puede generar dificultades en la continuidad de los procesos, aumentar los costos de contratación y capacitación, e impactar el desempeño de los equipos de trabajo. Por esta razón, cada vez más empresas buscan comprender los factores que influyen en la decisión de los trabajadores de permanecer o retirarse de una organización. Entre estos factores se encuentran la motivación, el liderazgo, el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, aspectos que tienen una influencia directa en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

En el sector del comercio al por mayor, donde las actividades operativas suelen ser exigentes y requieren personal comprometido, la permanencia de los trabajadores se convierte en un aspecto fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa. Sin embargo, algunas organizaciones presentan altos índices de rotación, situación que puede afectar la productividad, el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La presente investigación tiene como objetivo comprender las causas de la rotación de personal en una empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales. Para ello, se busca identificar los factores que influyen en la permanencia o salida de los colaboradores, así como analizar el papel que desempeñan la motivación y los estilos de liderazgo dentro de este fenómeno.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando grupos focales como técnica de recolección de información. Esta metodología permitió conocer las experiencias, percepciones y opiniones de los trabajadores respecto a aspectos como el liderazgo, la remuneración, el ambiente laboral, el trabajo en equipo y las oportunidades de reconocimiento dentro de la organización. Para fundamentar este análisis, la investigación se apoya en un marco teórico que explica la rotación laboral no solo como un indicador estadístico de renuncias, sino como un fenómeno organizacional complejo derivado de la insatisfacción, el desgaste operativo y la carencia de liderazgos

transformacionales. Relacionando esta base teórica con el diseño metodológico descrito, el estudio logró decodificar las experiencias de los operarios frente a sus realidades cotidianas en la bodega. Finalmente, a partir de este proceso empírico, las conclusiones del proyecto evidencian que la desvinculación constante fragmentada del talento humano, reafirmando que la retención de personal requiere de estrategias integrales enfocadas en una compensación justa, un liderazgo sólido y el mejoramiento del clima organizacional.

## **Marco Teórico**

### **Aproximación al Concepto de Rotación Laboral**

La rotación de personal es un fenómeno propio de las organizaciones que normalmente puede ser confundida con conceptos como lo son las alternativas de empleo, lo que hace difícil comprender lo teórico como lo empírico. Sin embargo, esta confusión es poco adecuada ya que las alternativas de empleo hacen referencia a la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre las oportunidades disponibles en su entorno laboral, mientras que la rotación se refiere al acto efectivo de abandonar su cargo laboral. En este sentido, Cruz, (2018) enfatiza la necesidad de diferenciar ambos conceptos para lograr una interpretación más precisa de la dinámica laboral dentro de las empresas.

En la literatura especializada no existe un consenso único sobre la definición de rotación laboral, lo que ha generado una diversidad de enfoques y aproximaciones conceptuales. Diversos estudios asocian este constructo con variables relacionadas como la intención de salida, la insatisfacción laboral, el ausentismo y las renunciaciones voluntarias. Sin embargo, Martínez, (2018) destacan la importancia de delimitar conceptualmente la rotación y establecer criterios operacionales claros, con el fin de permitir su medición adecuada y el análisis comparativo entre distintos contextos organizacionales.

Además, es pertinente considerar que la rotación laboral no solo es una definición sino también un fenómeno con implicaciones significativas del desempeño de las organizaciones. Es importante comprender las causas como factores individuales, permitiendo diseñar estrategias más efectivas de retención del talento humano y fortalecer la estabilidad laboral en las empresas.

Desde una perspectiva histórica, las primeras aproximaciones al concepto de rotación laboral la vinculan con factores organizacionales y humanos. Mayo, (1944) la consideran una consecuencia de la gestión de la motivación humana, mientras que Arbous y Sichel, (1954) la interpretan como un indicador del estado de salud organizacional, influenciado por condiciones externas como el entorno social y económico. Estas visiones iniciales permiten entender la rotación como un fenómeno complejo que refleja tanto dinámicas internas como externas de la organización.

Posteriormente, enfoques más estructurados relacionan la rotación con variables actitudinales y organizacionales. Porter y Steers, (1973) plantean que la rotación es una consecuencia inversa de la satisfacción laboral, mientras que Buchanan II, (1974) la vincula con el nivel de compromiso organizacional y el apego del trabajador a los valores de la empresa. De igual forma, Spencer y Steers, (2017) destacan el papel de las percepciones individuales y las experiencias laborales como factores determinantes en la decisión de abandonar la organización.

En enfoques más contemporáneos, la rotación laboral se analiza desde la intención de abandono, entendida como la probabilidad subjetiva de que un trabajador deje la organización en un periodo determinado. Dominguez, (2010), con base en Zhao, (2007) y Flores, (2019) señalan que esta intención constituye un antecedente directo de la rotación efectiva, al reflejar una decisión deliberada del individuo. Esta perspectiva permite comprender la rotación como un proceso gradual que inicia a nivel cognitivo antes de materializarse en una acción concreta.

El impacto de la rotación laboral en las organizaciones es ampliamente reconocido en la literatura, especialmente por sus efectos negativos en el desempeño y la sostenibilidad organizacional. Diversos estudios evidencian que la rotación genera costos asociados al reclutamiento, selección y capacitación del personal Oluwafemi, (2013) y Surlenty, (2013), así como la pérdida de conocimiento y talento estratégico Hwang, (2014). Asimismo, puede afectar la moral de los empleados que permanecen en la organización y

debilitar el trabajo en equipo y la eficacia organizacional Harris, (2005).

Es de mencionar que en la rotación laboral se puede relacionar con consecuencias negativas como positivas, como por ejemplo la incorporación de nuevas competencias, ideas innovadoras y procesos de reestructuración organizacional. Adicionalmente, la rotación laboral se relaciona con factores psicosociales como el agotamiento emocional y el estrés laboral. Reyes, (2019) evidencian que condiciones laborales exigentes pueden generar frustración y sobrecarga en los trabajadores, incrementando la probabilidad de abandono. En este contexto, Dust, (2018) señalan que estilos de liderazgo orientados al reconocimiento y valoración del empleado contribuyen a mitigar estos efectos, fortaleciendo el sentido de pertenencia y reduciendo la intención de salida. Finalmente, la gestión de la rotación laboral representa un desafío estratégico para las organizaciones, particularmente desde la perspectiva del talento humano.

Thomas y Gupta, (2018) destacan que la implementación de estilos de liderazgo participativos y el fortalecimiento de la comunicación organizacional pueden reducir fenómenos como el cinismo organizacional y la desmotivación. De igual forma, Lloyd, (2014) subrayan la importancia de la escucha activa por parte de los líderes como mecanismo para mejorar el bienestar laboral y disminuir la rotación, consolidando así entornos organizacionales más estables y sostenibles. Es importante resaltar el uso de herramientas de diagnóstico, como lo son las encuestas de clima laboral y entrevistas de salida, ya que con estas se pueden identificar las causas de la rotación y así diseñar estrategias preventivas y/o correctivas para disminuir la rotación.

## **Motivación Laboral**

La motivación laboral se configura como un elemento determinante en el comportamiento organizacional, al estar estrechamente vinculada con las condiciones del entorno de trabajo, tales como el salario, la jornada laboral y el clima organizacional Robbins, (2004). De igual forma Flores, (2008) plantean que la desmotivación puede manifestarse a través de la insatisfacción laboral, constituyéndose en un factor subyacente de la rotación del personal, especialmente cuando existe una gestión inadecuada de los recursos humanos; esto permitiéndose que las industrias desde un inicio se centren en las estrategias e importancias de la rentabilidad, crecimiento y oportunidades del negocio.

Desde una perspectiva teórica, la motivación laboral se entiende como el resultado de necesidades tanto conscientes como inconscientes que varían entre individuos y a lo largo del tiempo; en la actualidad, es notable que para las nuevas generaciones el dinero no deja de ser prioridad, pero, valoran cada vez más aspectos como el tiempo libre, tiempo para descansar, viajar y compartir en familia, eventos que no están dispuestos a sacrificar únicamente por una remuneración económica. Koontz, (2007) explica que estas necesidades determinan la intensidad del comportamiento laboral, mientras que Chiavenato, (2011) argumenta que la productividad está mediada por la relación entre los objetivos individuales, la percepción de logro y la capacidad del trabajador para influir en su desempeño. Asimismo, Tomé, (2009) destacan que la satisfacción laboral derivada de la motivación es fundamental para el cumplimiento de metas organizacionales.

En el contexto organizacional, la motivación laboral también se asocia con el compromiso de los trabajadores hacia la empresa. Un alto nivel de motivación genera empleados más comprometidos y dispuestos a contribuir al desarrollo organizacional. En esta misma línea, estudios como Machado y Monsalve, (2025) indican que las personas motivadas orientan su comportamiento hacia el logro de metas, persistiendo incluso ante dificultades.

Por su parte, estudios como Puma y Estrada, (2020) evidencian una relación positiva entre motivación laboral y compromiso organizacional, lo que refuerza su importancia estratégica en la retención del talento humano, donde los colaboradores solicitan un acuerdo en el que se realicen mejoras en las condiciones laborales, como, por ejemplo: Ajustes en sus jornadas laborales, disminución en carga laboral, aumento de salarios, oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, participación de capacitaciones continuas para que fortalezcan habilidades en sus funciones entre otros beneficios y bienestar para los empleados que sacan adelante la empresa.

Adicionalmente, la literatura reconoce que existen diversas estrategias organizacionales orientadas a fortalecer la motivación laboral. Entre ellas se destacan los sistemas de incentivos, las oportunidades de promoción, la adecuada asignación de roles y una comunicación efectiva entre la empresa y sus colaboradores, elementos que, según Reyes, (2022), contribuyen a la generación de entornos laborales más dinámicos y productivos. Asimismo, Martínez, (2021) resalta la importancia de implementar herramientas específicas en contextos como el teletrabajo, con el fin de evitar la desmotivación derivada del aislamiento y la desconexión organizacional.

Finalmente, el enfoque de Herzberg, (1959) permite comprender la motivación laboral a partir de dos dimensiones: los factores higiénicos y los factores motivacionales. De acuerdo con Rodríguez, (2019), los factores higiénicos están relacionados con las condiciones externas del trabajo, como el entorno físico y las relaciones interpersonales, mientras que Stephani, (2017) indican que los factores motivacionales se vinculan con la satisfacción interna, el reconocimiento y el desarrollo personal. Esta diferenciación resulta clave para comprender cómo la motivación influye no solo en el desempeño, sino también en la permanencia de los trabajadores dentro de la organización.

Por lo anterior, se puede evidenciar que cuando los empleados se encuentran desmotivados, difícilmente podrán alcanzar un adecuado desempeño, lo cual puede generar retrasos en los procesos y afectar los resultados de la empresa. Por tal motivo, la importancia de del

bienestar y satisfacción de los colaboradores no es solo una cuestión ética, también es una estrategia clave para el éxito organizacional.

### **Factores Individuales en la Rotación Laboral.**

Los factores individuales hacen referencia a las características, percepciones y procesos internos del trabajador que influyen en su decisión de permanecer o abandonar una organización. Entre estos se destacan las expectativas de desarrollo, los valores personales, la búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal, y la percepción de empleabilidad.

Desde el ámbito teórico, Mobley, (1977) plantea que la rotación se configura a partir de un proceso cognitivo en el que la insatisfacción laboral conduce a la intención de búsqueda de empleo y, posteriormente, a la desvinculación. En esta línea, la búsqueda de empleo se constituye en un antecedente clave de la decisión de salida, al reflejar una evaluación activa de alternativas externas.

De manera complementaria, Griffeth, (2000) señalan que los comportamientos de búsqueda explican una parte significativa de la intención de permanencia, estableciendo incluso relaciones bidireccionales entre ambas variables. Sin embargo, no todas las decisiones de renuncia responden a oportunidades externas; en algunos casos, estas se relacionan con necesidades personales, familiares o con la intención de realizar pausas en la trayectoria profesional.

En este contexto, la permanencia laboral se encuentra influida por la forma en que el trabajo se articula con las expectativas individuales y la calidad de vida. Así, la decisión de salida no depende exclusivamente del entorno organizacional, sino también de la evaluación subjetiva que el individuo realiza sobre su desarrollo personal y profesional.

Asimismo, la rotación voluntaria se entiende como la decisión autónoma del trabajador de finalizar su relación laboral, generalmente asociada a niveles de insatisfacción y a la percepción de oportunidades externas favorables. Este tipo de rotación permite distinguir entre quienes permanecen en la organización y quienes optan por desvincularse en función de sus propias expectativas y valoraciones.

### **Factores organizacionales asociados a la rotación laboral.**

Los factores organizacionales corresponden a las condiciones estructurales y de gestión que configuran la experiencia laboral del trabajador. Entre estos se incluyen la política salarial, el estilo de liderazgo, las oportunidades de desarrollo, el clima organizacional, las condiciones físicas del entorno y los procesos de gestión del talento humano Chiavenato, (2003).

Desde esta perspectiva, la rotación puede interpretarse como un indicador del estado organizacional. Niveles elevados de rotación reflejan posibles deficiencias en la gestión del talento, sin constituir por sí mismos un diagnóstico, sino una señal de desajustes en la estructura interna. Ishmael, (2012)

El liderazgo constituye un elemento central dentro de estos factores. El enfoque transaccional, basado en recompensas y control del desempeño, establece relaciones claras entre esfuerzo y resultados Ahmad, (2023). No obstante, su efectividad depende de la percepción de equidad y reconocimiento por parte del trabajador, lo que incide directamente en su intención de permanencia.

Adicionalmente, variables como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional desempeñan un papel estructural en la estabilidad del talento. La satisfacción laboral, entendida como un conjunto de actitudes hacia el trabajo Sarwar y Khalid, (2011), y el compromiso organizacional, relacionado con el grado de identificación con la empresa Ahmad, (2023), influyen directamente en el desempeño y la permanencia.

El estrés laboral también emerge como un factor relevante, al derivarse de la interacción entre demandas del entorno y recursos disponibles. Cuando las exigencias superan la capacidad de respuesta del trabajador, se generan efectos que afectan su bienestar y estabilidad dentro de la organización (Martínez, 2020).

### **Estilos de Liderazgo**

El liderazgo se concibe como la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas con el propósito de orientar sus acciones hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales. En este sentido, Robbins, (2004) plantea que el liderazgo no solo implica dirigir, sino también comprender la conducta de los individuos dentro de la organización, lo cual permite anticipar y gestionar sus comportamientos. Desde esta perspectiva, el liderazgo se configura como un proceso de influencia social que articula habilidades de dirección, comunicación y motivación en contextos organizacionales, donde se podrá resaltar el potencial de cada uno de los colaboradores o individuos, generando un mayor éxito en la gestión organizacional.

En el ámbito organizacional, es fundamental reconocer que no existe un único estilo de liderazgo, ya que los líderes pueden adoptar diferentes formas de dirigir en función de sus características personales y del contexto en el que se desempeñan. La comprensión de estos estilos permite identificar su adecuación frente a los requerimientos organizacionales y su impacto en variables como la satisfacción laboral. En este sentido, Robbins, (2004) destaca que las disciplinas del comportamiento organizacional aportan herramientas para analizar y predecir las conductas de los individuos en el trabajo, facilitando la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

La satisfacción laboral constituye una variable clave en el análisis de los estilos de dirección, dado que refleja el nivel de bienestar que experimentan los trabajadores en su entorno laboral. Treviño, (2018) señalan que la satisfacción laboral es un factor determinante en la calidad de vida laboral y en la productividad organizacional, lo que la convierte en un objeto central de estudio en las organizaciones. En este contexto, los

estilos de liderazgo influyen directamente en la percepción que tienen los empleados sobre su trabajo, afectando su desempeño y permanencia.

Uno de los enfoques más relevantes en el estudio del liderazgo es el propuesto por Hongla, (2020), quién distingue entre liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional se caracteriza por generar cambios en los valores, creencias y actitudes de los colaboradores mediante la inspiración y la influencia personal, mientras que el liderazgo transaccional se basa en relaciones de intercambio, donde el cumplimiento de objetivos se recompensa o sanciona. Esta diferenciación permite comprender cómo distintos estilos de dirección impactan de manera diversa en la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Desde una perspectiva situacional, el liderazgo debe entenderse como el resultado de la interacción entre las características del líder, las expectativas del grupo y las exigencias del entorno. En este sentido, Vega, (2014) y Kotter, (1988) sostienen que el liderazgo implica la construcción de una visión compartida y la capacidad de movilizar a otros para alcanzarla, adaptando el estilo de dirección a las condiciones específicas de cada situación. Esto sugiere que no existe un estilo universalmente eficaz, sino que su efectividad depende del contexto organizacional.

El comportamiento del líder también puede manifestarse a través de estilos más directivos o normativos, en los cuales se proporciona orientación específica sobre la ejecución de las tareas. Belmart, (2007) indica que este tipo de liderazgo se caracteriza por establecer lineamientos claros y evaluar el desempeño de los colaboradores. De manera complementaria, Peralta y Veloso, (2007) evidencian que una supervisión cercana puede generar efectos positivos en la motivación y en el desempeño laboral, al proporcionar claridad y acompañamiento en el desarrollo de las actividades.

En las organizaciones contemporáneas, los estilos de liderazgo más estudiados incluyen el autocrático, democrático, transformacional y transaccional, cada uno con implicaciones

diferenciadas en el comportamiento organizacional. Annabel, (2018) destacan que el líder desempeña un papel fundamental en la generación de satisfacción laboral, al influir en aspectos como el clima organizacional, la comunicación y la participación. En este sentido, la elección del estilo de dirección resulta estratégica para la gestión efectiva del talento humano.

Diversos estudios empíricos han analizado la relación entre estilos de liderazgo y satisfacción laboral en diferentes contextos. Saleem, (2015), en una investigación realizada en el sector educativo de Pakistán, encontró que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la satisfacción laboral, debido a su capacidad para motivar e inspirar a los colaboradores. En contraste, el liderazgo transaccional mostró una relación negativa, al centrarse principalmente en recompensas y sanciones, con menor énfasis en el desarrollo personal de los trabajadores.

Finalmente, investigaciones aplicadas evidencian que enfoques como el liderazgo en equipo y el liderazgo situacional contribuyen a generar entornos laborales más equilibrados y adaptativos. Vega y Talledo, (2017) señalan que estos estilos permiten integrar la orientación a las personas y a los resultados, favoreciendo un clima organizacional positivo. En consecuencia, los estilos de dirección no solo influyen en la satisfacción laboral, sino que también inciden en variables críticas como la motivación, el desempeño y la permanencia de los trabajadores en la organización.

### **Tipos de liderazgo**

El liderazgo es esencial en las organizaciones, donde su función es elevar el rendimiento profesional y generar un buen clima organizacional. Donde un líder adoptara un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o acontecimientos que suceda en las organizaciones, Según (Chiavenato, 2003), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Eva, (2019) Desarrollan el concepto de liderazgo servicial, centrado en el bienestar, desarrollo y crecimiento de los colaboradores mientras que Wang y Hackett, (2020) identifican estilos como transformacional, transaccional y laissez-faire, analizando su impacto en el rendimiento organizacional.

Chiavenato, (2007) explica que la literatura organizacional se identifican diversos estilos de liderazgo que explican las formas en que los directivos influyen en sus equipos de trabajo. Entre los más representativos se encuentran:

Tabla 1. Tipos de Liderazgo

<b>Tipos de Liderazgos</b>	<b>Definición</b>
Liderazgo autocrático	El líder concentra la toma de decisiones, ejerce control estricto y limita la participación de los colaboradores.
Liderazgo democrático o participativo	Promueve la intervención del equipo en la toma de decisiones, fomentando la comunicación y el compromiso.
Liderazgo liberal o laissez-faire	Se caracteriza por una baja intervención del líder, otorgando amplia autonomía a los miembros del grupo.
Liderazgo transformacional	Busca inspirar y motivar a los colaboradores, generando cambios positivos y desarrollo personal y organizacional.
Liderazgo transaccional	Se basa en recompensas y sanciones según el cumplimiento de objetivos y tareas establecidas.
Liderazgo situacional	Plantea que el estilo de liderazgo debe adaptarse según las circunstancias y el nivel de madurez o competencia del equipo.
Liderazgo carismático	El líder influye a través de su personalidad, generando admiración, confianza y compromiso en sus seguidores.

**Nota:** Elaboración propia

### **Planteamiento del problema**

El sector del comercio al por mayor en el departamento de Caldas constituye un componente estratégico dentro de la economía regional, al actuar como enlace entre la industria manufacturera y el comercio minorista. Este sector, perteneciente al ámbito terciario, gestiona la distribución de bienes esenciales como productos de la canasta familiar, medicamentos y artículos de consumo masivo.

En este contexto, la estabilidad del talento humano adquiere un papel determinante para la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, en Colombia se evidencia una problemática creciente asociada a la rotación de personal. De acuerdo con informes del (Ministerio de Trabajo, 2008), la rotación laboral alcanzó niveles cercanos al 41 % en 2025, lo cual impacta directamente la competitividad empresarial debido a los costos asociados a los procesos de inducción, reinducción y pérdida de conocimiento organizacional este fenómeno también ha sido documentado en análisis de mercado laboral divulgados por Ojeda, (2026), quien señala que las organizaciones enfrentan simultáneamente altos niveles de rotación y una creciente demanda de talento especializado.

A nivel territorial, el análisis de la dinámica laboral en Manizales se fundamenta en los reportes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, particularmente a través de la (DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Históricos, 2018). Aunque esta entidad no reporta un indicador directo de rotación, este fenómeno puede inferirse a partir de las fluctuaciones en las tasas de ocupación y desocupación, así como de los niveles de informalidad laboral DANE, (2025). En este sentido, la rotación elevada se asocia con desajustes estructurales entre la oferta y la demanda de empleo.

Desde una perspectiva organizacional, la rotación no solo implica costos económicos, sino también efectos sobre el clima laboral y la salud ocupacional. (Ministerio de

Trabajo, 2008), mediante la Resolución 2646 de 2008, reconoce la sobrecarga laboral como un factor de riesgo psicosocial intra-laboral, el cual puede derivar en estrés crónico y enfermedades laborales Ministerio de Trabajo, (2008). Esta situación se intensifica en escenarios donde la rotación obliga a redistribuir funciones entre los trabajadores que permanecen en la organización.

Adicionalmente, estudios sobre comportamiento organizacional sugieren que factores como el liderazgo y la cultura organizacional inciden directamente en la permanencia del talento. Maxwell (2012) plantea que la calidad del liderazgo influye en la productividad y en la motivación de los equipos, señalando que entornos con liderazgo débil tienden a presentar mayores niveles de rotación, desmotivación y bajo desempeño. En esta misma línea, Gonzales (2008) sostiene que la motivación debe entenderse como un sistema estructurado de estímulos sociales que inciden en el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Por otra parte, las dinámicas actuales del mercado laboral evidencian un cambio en las expectativas de los trabajadores. De acuerdo con análisis divulgados en el blog El Colombiano, (2026), aproximadamente el 53 % de los jóvenes en Colombia manifiesta intención de abandonar su empleo en el corto plazo, lo cual refleja una transformación en los criterios de permanencia laboral.

A pesar de la relevancia del fenómeno, se identifica una limitación en la naturaleza de las fuentes disponibles, dado que una parte significativa de la información proviene de reportes divulgativos y artículos periodísticos, lo cual restringe la profundidad analítica del problema. Esta situación evidencia la necesidad de desarrollar investigaciones con mayor rigor académico que permitan comprender de manera integral los factores individuales y organizacionales asociados a la rotación de personal en contextos específicos como el comercio al por mayor en el departamento de Caldas.

En este sentido, resulta fundamental analizar las causas y efectos de la rotación de personal, con el propósito de generar estrategias que contribuyan a la retención del talento humano y al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son los factores asociados a la rotación de personal y cuál es su relación con el estilo de dirección, las estrategias de retención y la motivación laboral en los colaboradores de una empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales?*

Específicamente interesa conocer:

- *¿Cuáles son los factores individuales, organizacionales y del puesto asociados a la rotación de personal en los colaboradores de una empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales?*
- *¿Cómo se caracteriza el estilo de dirección percibido por los colaboradores y cuáles son las estrategias de retención implementadas por la empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales?*
- *¿Qué relación existe entre la motivación laboral y la rotación de personal, considerando el estilo de dirección y las estrategias de retención, en los colaboradores de una empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales?*

### **Justificación**

La presente investigación aborda la rotación de personal como un fenómeno creciente en las organizaciones, particularmente en el sector del comercio al por mayor en el departamento de Caldas, el cual desempeña un papel estratégico al articular la industria manufacturera con el comercio minorista y garantizar la distribución de bienes de consumo básico. En este contexto, la permanencia del talento humano no solo incide en la eficiencia operativa, sino también en la estabilidad organizacional, lo que hace necesario comprender las causas que motivan la desvinculación de los colaboradores y

sus efectos tanto en el desempeño empresarial como en el bienestar laboral. Más allá de un análisis centrado exclusivamente en indicadores cuantitativos, se logra presentar una aproximación integral al fenómeno, incorporando variables organizacionales y humanas como el liderazgo, la motivación y el bienestar laboral. Este enfoque permite reconocer la rotación no solo como un resultado, sino como la manifestación de dinámicas internas relacionadas con la calidad de las relaciones laborales y las condiciones del entorno organizacional.

En términos aplicados, el estudio adquiere relevancia al permitir la identificación de factores que inciden en la rotación y sus efectos sobre aspectos críticos como el clima laboral, la sobrecarga de trabajo, la desmotivación del equipo y la pérdida de conocimiento organizacional. El análisis de estas situaciones facilita la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano, promoviendo entornos laborales más estables, productivos y sostenibles. Asimismo, la investigación contribuye al campo académico al articular conceptos propios de la administración, la psicología organizacional y la gestión empresarial con una realidad específica del contexto regional. Esta conexión entre teoría y práctica amplía la comprensión del fenómeno y aporta evidencia relevante para el análisis de la rotación en entornos organizacionales similares. Finalmente, desde una perspectiva empresarial, los resultados del estudio ofrecen insumos para la toma de decisiones estratégicas en materia de retención del talento, diseño de políticas de bienestar y fortalecimiento del liderazgo organizacional, en un escenario donde las organizaciones deben adaptarse a nuevas dinámicas laborales y expectativas del capital humano.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Comprender la rotación de los colaboradores en una empresa del sector de distribuciones, identificando las principales causas y los momentos críticos en los que los colaboradores deciden desistir de su cargo.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores individuales, organizacionales y del puesto asociados a la rotación de personal en los colaboradores de una empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales.
- Describir el estilo de dirección percibido por los colaboradores y las estrategias de retención implementadas por la empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales.
- Establecer la relación entre la motivación laboral de los colaboradores y la rotación de personal, considerando el estilo de dirección y las estrategias de retención en la empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales.

## **Metodología**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de corte fenomenológico, orientado a comprender las experiencias y significados que los colaboradores atribuyen a la rotación laboral en una empresa distribuidora mayorista de la ciudad de Manizales durante el año 2025. Este enfoque permite profundizar en la vivencia de los participantes, identificando cómo perciben factores individuales, organizacionales y del puesto, así como los momentos críticos asociados a la decisión de desistir de su cargo.

El estudio se centra en operarios de bodega de la organización, quienes constituyen las unidades de análisis debido a su experiencia directa con las dinámicas laborales del área operativa. La selección de los participantes se realiza mediante criterios intencionales, priorizando colaboradores con experiencia relevante en el cargo y disposición para participar en el estudio. En total, se conformaron dos grupos focales, cada uno integrado por 10 participantes, para un total de 20 colaboradores.

La técnica de recolección de información utilizada es el grupo focal, entendido como un espacio de interacción grupal que permite explorar percepciones, experiencias compartidas y construcciones colectivas de significado. Esta técnica resulta pertinente para el enfoque fenomenológico, ya que facilita la emergencia de relatos y reflexiones en torno a la vivencia laboral, así como la identificación de coincidencias y divergencias entre los participantes.

El instrumento corresponde a una guía de discusión semiestructurada, elaborada a partir de los objetivos de investigación. Esta guía orienta la conversación hacia tres ejes centrales: (i) factores individuales, organizacionales y del puesto asociados a la rotación; (ii) percepción del estilo de dirección y estrategias de retención; y (iii) experiencias relacionadas con la motivación laboral y la permanencia o desvinculación. Asimismo, se

incluyen preguntas orientadas a la reconstrucción de experiencias significativas, con el fin de identificar momentos críticos en la trayectoria laboral de los participantes.

El procedimiento inició con el diseño y validación de la guía de entrevista, seguido de la convocatoria y organización de los grupos focales. Las sesiones se desarrollaron en un ambiente que promueve la participación abierta, el respeto y la confidencialidad. La información es recolectada mediante grabaciones de audio y notas de campo, previa autorización de los participantes.

El procesamiento y análisis de la información se realiza a través del software Atlas Ti. En una primera fase, se llevó a cabo la transcripción literal de las sesiones, seguida de una lectura comprensiva del material. Posteriormente, se realizó un proceso de codificación abierta, en el que se identifican unidades de significado relevantes. Estas unidades son agrupadas en categorías y subcategorías, inicialmente derivadas de los objetivos de investigación y posteriormente enriquecidas con categorías emergentes. Finalmente, se realiza una interpretación de los significados construidos por los participantes, identificando patrones de sentido y momentos críticos en sus experiencias laborales.

En cuanto a las consideraciones éticas, se garantiza el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de la información suministrada y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. Asimismo, se asegura el anonimato de los participantes y el respeto por su integridad durante todo el proceso investigativo.

Ilustración 1 Diseño Metodológico



**Nota:** Elaboración propia

## Resultados y Discusión

La tabla 2 se evidencia el comportamiento de las 3 dimensiones señaladas: Condiciones Laborales, Características de Liderazgo y Aspectos Motivacionales. El código con mayor frecuencia fue Ambiente Laboral con 17 citas, lo que evidencia su relevancia para los participantes. Asimismo, Liderazgo y Distribución de Tareas registraron 9 citas cada uno, destacándose como factores importantes dentro de la organización. Otros aspectos como Delegación, Jornada Laboral y Unidad obtuvieron 6 citas, reflejando su influencia en la dinámica laboral. En total, se registraron 71 citas, lo que permite concluir que el ambiente de trabajo y las prácticas de liderazgo son elementos fundamentales en la percepción y experiencia de los colaboradores.

Tabla 2. Resultados y Discusión

Grupos Focales	Dimensiones	Códigos	Citas
	Condiciones Laborales	Distribución de Tareas	9
		Jornada Laboral	6
		Incentivos	5
	Características de Liderazgo	Comunicación	4
		Delegación	6
		Motivación	3
		Liderazgo	9
		Transformación	2
	Aspectos Motivacionales	Ambiente Laboral	17
		Unidad	6
		Relaciones Interpersonales	1
		Remuneración	3
	<b>Total Citas</b>		

**Nota:** Software ATLAS.ti

La ilustración 2 se presenta una nube de palabras en la que ambiente laboral se destaca como el concepto central, indicando su importancia dentro de las organizaciones.

Alrededor de este se encuentran factores como el liderazgo, comunicación, motivación y

las relaciones interpersonales, los cuales influyen directamente en el bienestar de los colaboradores. Asimismo, elementos como la delegación, la distribución de tareas y la unidad contribuyen a una mejor organización del trabajo.

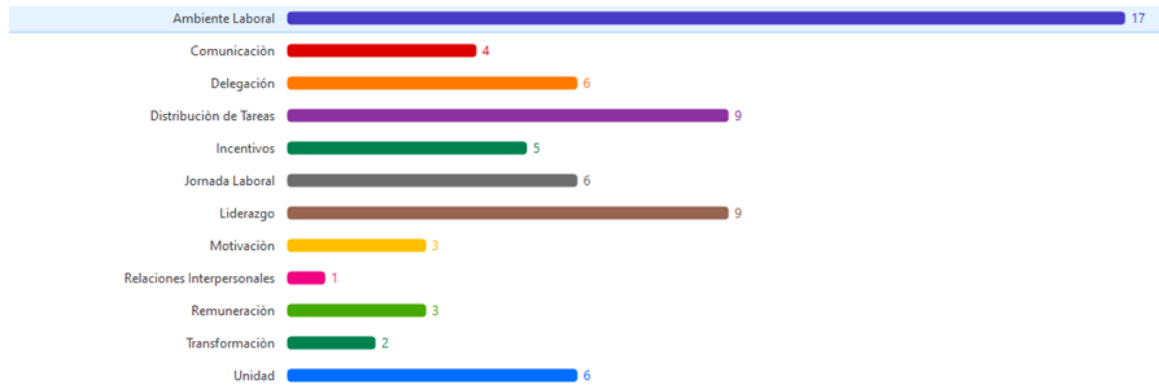
Ilustración 2 Nube de Palabras



**Nota:** Software ATLAS.ti

La ilustración 3 muestra la frecuencia de los temas identificados en el análisis del ambiente laboral. Ambiente Laboral es la categoría más mencionada (17), evidenciando su importancia para los colaboradores. También destacan Liderazgo y Distribución de Tareas con 9 menciones cada una, lo que refleja su influencia en el desempeño organizacional. Por su parte, Delegación, Jornada Laboral y Unidad presentan una participación significativa con 6 referencias. En conjunto, estos resultados indican que la organización del trabajo y el liderazgo son factores clave para la construcción de un entorno laboral positivo.

### Ilustración 3 Resumen de Códigos de Atlas Ti

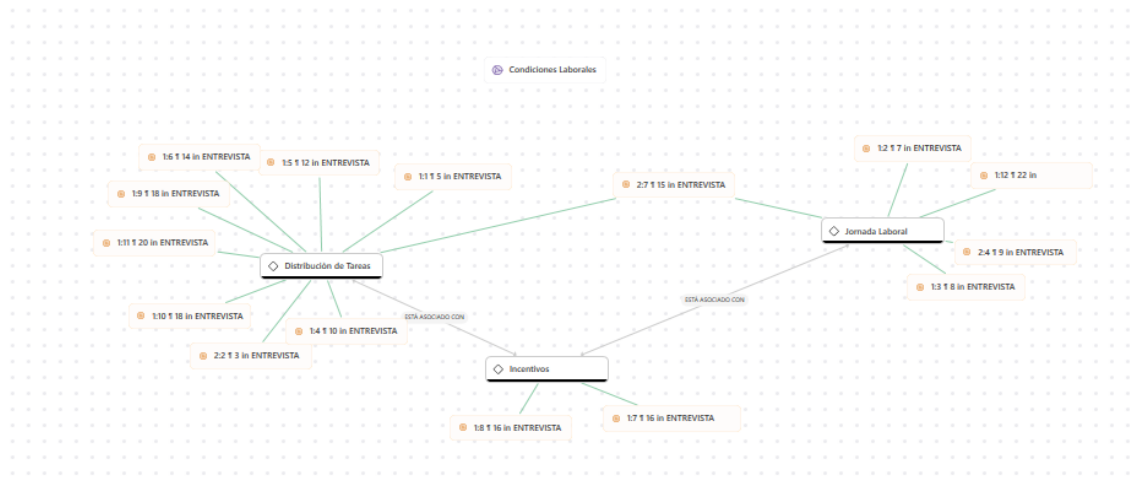


**Nota:** Software ATLAS.ti

### Condiciones Laborales

La Ilustración 4 presenta la red de términos, organizando los hallazgos de una serie de entrevistas entorno a las Condiciones Laborales. Este se estructura principalmente a través de tres categorías centrales interconectadas: Distribución de Tareas, Jornada Laboral e Incentivos. Cada uno de estos factores vincula múltiples citas específicas extraídas directamente de los testimonios, evidenciando cómo se articulan las cargas de trabajo, los tiempos laborales y las motivaciones dentro de la percepción de los participantes.

## Ilustración 4 Red de Condiciones Laborales



**Nota:** Software ATLAS.ti

### Distribución de Tareas

La distribución de tareas constituye un elemento fundamental dentro de las condiciones laborales, ya que influye directamente en la percepción que los trabajadores tienen sobre su carga de trabajo, desempeño y bienestar organizacional. En este sentido, Chiavenato, (2011) sostiene que la productividad laboral se encuentra relacionada con la capacidad que tienen los colaboradores para alcanzar sus objetivos y desarrollar sus funciones de manera efectiva dentro de la organización.

Reyes, (2019) señalan que una asignación inadecuada de responsabilidades puede generar sobrecarga laboral, agotamiento y frustración, factores que incrementan la probabilidad de abandono del puesto de trabajo. De igual forma, Puma y Estrada, (2020) destacan que los trabajadores valoran la disminución de cargas excesivas y una mejor distribución de las actividades como parte de las condiciones que favorecen su permanencia en la empresa.

De acuerdo con el grupo focal 1, todos los participantes consideran que existe una desigualdad en la distribución de tareas, pues consideran que no hay apoyo de la bodega 2 y esto genera una fatiga laboral ...*Como trabajamos con las dos bodegas que hay que cargarlas no vemos apoyo de la otra bodega nos toca solos y eso nos fatiga mucho.* [E1:9 ¶ 18]. Según los operarios de la bodega uno, se debería contemplar la independencia de las bodegas y no se consideradas como el mismo equipo de trabajo ...*Yo opino que lo de las dos bodegas no derivan ser como un equipo, se supone que son bodegas separadas* [E1:1 ¶ 5].

Para Reyes, (2022) indican que la adecuada asignación de roles contribuye a fortalecer la motivación laboral y el compromiso organizacional, favoreciendo ambientes de trabajo más equilibrados y productivos, este argumento se puede apreciar en los operarios de la bodega 1, quienes consideran que por algunos ajustes empresariales, afectan intereses personales y familiares ...*Por que el sistema de trabajo de ellos es más lento, entonces la empresa decidió que mientras ellos terminado de hacer su trabajo, nosotros no encargamos de cargar los carros y eso a veces como que lo estresa porque uno tiene que hacer el trabajo a ellos también y supuestamente es un trabajo compartido* [E1:10 ¶ 18]; *Yo opino que los transportadores no nos colaboran, las cargadas más que todo, ellos tienen la oportunidad de llegar temprano y no colaboran* [E1:11 ¶ 20]. De hecho, algunos consideran que este tipo de acciones, son faltas de respeto ...*Puede ser difícil de mantener cuando no se tiene bien definidas las funciones que tiene cada uno, porque se puede llegar a faltar el respeto* [E2:21 ¶ 3]; *De pronto cuando hay que esperar muchos a los conductores que llegan muy tarde y retrasan el trabajo* [E1:5 ¶ 12], contribuyen a un esfuerzo más físico... *Yo me inclino más por el esfuerzo físico en transporte como en bodega, puede ser monótono y se nota el cansancio* [E1:4 ¶ 10] que agota al personal... *Yo coincido con el tema de transporte, el transporte llega muy tarde, tanta espera es agotador* [E1:6 ¶ 14].

Por lo que los operarios entrevistados consideran que puede ser una oportunidad para vincular más personal que mejore la distribución de cargas, manejo de tiempo y mejorar

el ambiente laboral ...*Estoy de acuerdo con lo que dijo el compañero sobre el descargue, muchas veces los de la bodega de al frente pasan a ayudar porque no nos da el tiempo para terminar temprano y quizás puede ser porque faltan más personas [E2:7 ¶ 15].*

El comportamiento de esta categoría confirma el estudio de Claveria-Mayol, (2025) los cuales sostienen que la distribución de responsabilidades dentro de las organizaciones debe considerar las interacciones entre trabajadores y la estructura organizacional, ya que una asignación desequilibrada puede afectar tanto la productividad como la satisfacción laboral.

En conclusión, la organización de las tareas y la forma en que se distribuyen las cargas de trabajo generan efectos sobre el compromiso de los empleados, los resultados empresariales, la motivación y el bienestar de los trabajadores.

### **Incentivos**

Desde una perspectiva teórica, Herzberg, (1959) explican que la satisfacción laboral depende tanto de factores higiénicos como de factores motivacionales. Rodríguez, (2019) afirman que los factores higiénicos se relacionan con las condiciones externas del trabajo, mientras que Stephani, (2017) indican que los factores motivacionales están vinculados con el reconocimiento, el desarrollo personal y la satisfacción interna, aspectos que favorecen la permanencia y el compromiso de los trabajadores dentro de la organización.

En este sentido, los incentivos constituyen una herramienta estratégica para fortalecer la motivación y el compromiso de los trabajadores, al proporcionar reconocimiento y recompensas asociadas a su desempeño. Robbins, (2004) señala que factores como la remuneración y las condiciones laborales influyen en la motivación de los empleados y en su disposición para alcanzar los objetivos organizacionales.

Cruz, (2018) quién sostiene que las personas motivadas orientan sus esfuerzos hacia el logro de metas y muestran una mayor persistencia frente a las dificultades. Reyes, (2022) destacan que los sistemas de incentivos son mecanismos efectivos para generar entornos laborales más dinámicos y productivos.

De acuerdo con los operarios entrevistados en ambas bodegas, consideran que este factor es relevante en el ambiente laboral, por ejemplo, el no pago de las horas extras...

*También puede ser que no nos pagan horas extras por esas horas adicionales, [E1:7 ¶ 16]* o incluso evidencian que se confunde un incentivo económico con el pago real de las horas extras... *Nos dan un incentivo, pero no es lo mismo que lo que equivale esas horas extras. [E1:8 ¶ 16]*. Este aspecto para los colaboradores es tan importante, que incluso lo consideran como un factor de desanimo y de contemplar la posibilidad de retiro laboral *Pienso que al no pagarnos las horas extras como deben ser, desanima un poco y eso hace que algunos tomaran la decisión de renunciar [E2:6 ¶ 13]*; los pagos no son lo que deberían ser por el tiempo que se trabaja [E2:15 ¶ 31]. Por eso de las dos bodegas se considera que bonificaciones puede aliviar esta situación generada... *también las bonificaciones animan mucho al personal [E2:22 ¶ 43]*.

Lo evidenciado en esta categoría, brinda un hallazgo significativo para la gestión de los recursos humanos en las bodegas de esta empresa distribuidora. Los colaboradores consideran que los incentivos son relevantes en su motivación y esto confirma el estudio de Kasperczuk, (2025) quien afirman que los bonos por cumplimiento de metas, horarios flexibles, oportunidades de desarrollo profesional, beneficios adicionales y clima laboral tienen efectos relevantes sobre la satisfacción y permanencia de los trabajadores.

### **Jornada Laboral**

La jornada laboral representa una de las condiciones de trabajo con mayor incidencia en la satisfacción y motivación de los empleados, debido a su relación con el equilibrio entre la vida personal y laboral. Robbins, (2004) plantea que factores como el salario, el clima

organizacional y la jornada laboral influyen significativamente en la motivación de los trabajadores.

Con respecto a este punto, los colaboradores entrevistados, consideraron esta categoría como un factor a considerar. Algunos de ellos mencionan que tienen hora de ingreso, pero no de salida ... *de pronto los horarios que manejamos acá, no sabes que hora de salida tenemos acá [E1:2 ¶ 7]*, incluso algunos ya tienen contemplados que la jornada puede superar lo permitido por ley ... *En ocasiones pienso que los horarios tienen que ver mucho, pues en la bodega tenemos hora de entrada, pero no de salida... podemos salir después de las 8 o a veces 10 de la noche y entramos desde las 6:30 de la mañana [E2:3 ¶ 5]; 10 o 12 horas o más [E1:3 ¶ 8]*.

En concordancia con lo anterior, Koontz, (2007) argumenta que las necesidades de las personas evolucionan con el tiempo, otorgando cada vez mayor importancia a aspectos como el descanso, el tiempo libre y la convivencia familiar. Asimismo, Puma y Estrada, (2020) evidencian que los colaboradores consideran prioritarios los ajustes en las jornadas laborales como una estrategia para mejorar sus condiciones de trabajo y fortalecer su compromiso con la organización.

La monotonía es influyente en el comportamiento productivo del colaborador... *Yo opino que más que toda es la monotonía del trabajo [E1:12 ¶ 22]* y el sobreesfuerzo y las contingencias del transporte de mercancías... *Consideró que todo también puede ser el sobre esfuerzo que tenemos que hacer para el descargue de la mercancía, los tiempos que manejan los de transportes son muy largos y eso hace que nos toque que quedar hasta más tarde [E2:4 ¶ 9]*.

La adecuada gestión del tiempo laboral contribuye a prevenir la desmotivación y favorece el bienestar de los trabajadores, impactando positivamente en su desempeño y permanencia dentro de la empresa. Los mismos operarios de la bodega 2, confirman con la observación que hicieron los operarios de la bodega 1, quienes consideran que la

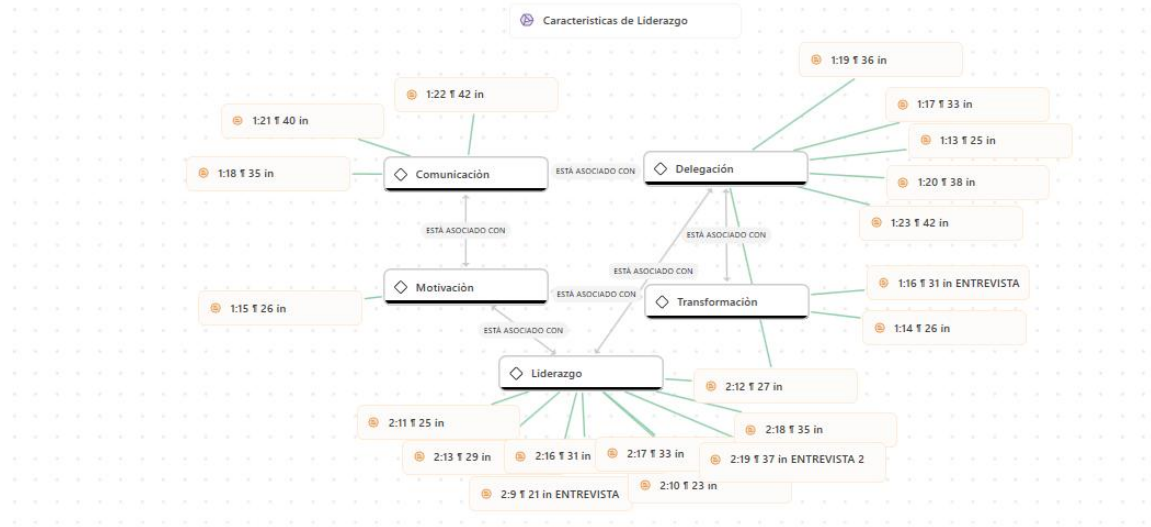
distribución de tareas se ve afectada por apoyar a los de la bodega 2 y esto se debe al manejo de las tareas y del tiempo de transporte que aumenta la jornada laboral ...Estoy de acuerdo con lo que dijo el compañero sobre el descargue, muchas veces los de la bodega de al frente pasan a ayudar porque no nos da el tiempo para terminar temprano y quizás puede ser porque faltan más personas [E2:7 ¶ 15].

Las percepciones de esta categoría, afirma lo identificado en el estudio de Espinal y Jiménez, (2024) quienes consideran que la autonomía en los horarios, la satisfacción laboral y las condiciones organizacionales influyen significativamente en la percepción positiva de la jornada laboral. Los autores destacan que los trabajadores valoran cada vez más la flexibilidad en la gestión de su tiempo, de allí que lo compartido por los entrevistados, debe ser considerado para el mejoramiento del bienestar laboral en la empresa de distribución.

### **Características de Liderazgo**

La ilustración 5 presenta una red que articula las Características de Liderazgo identificadas a partir de un proceso de codificación cualitativa. En este esquema, el factor central, Liderazgo, actúa como eje principal, conectándose estrechamente con subcategorías fundamentales como Comunicación, Delegación, Motivación y Transformación. La red visualiza los códigos de referencia extraídos de las entrevistas, los cuales proporcionan la base empírica de cada componente, sino también las relaciones de asociación directa entre dos pilares, evidenciando como el ejercicio del liderazgo se construye de manera independiente a través de la gestión de equipos, la capacidad comunicativa y a influencia en el cambio organizacional.

Ilustración 5 Características de Liderazgo



**Nota:** Software ATLAS.ti

### Comunicación

Robbins, (2004) plantea que el liderazgo no solo implica dirigir, sino también comprender la conducta de los individuos dentro de la organización, lo cual permite anticipar y gestionar sus comportamientos... Los operadores manifiestan... *tenemos un buen líder, el cual se sabe comunicar con nosotros y nos trata con mucho respeto, que es lo importante en un equipo de trabajo [E1:18 ¶ 35]... sabe orientar saber decir las cosas [E1:21 ¶ 40]... El líder saber decir las cosas [E1:22 ¶ 42].*

El ambiente laboral no es un factor aislado, sino una fuerza que moldea directamente el comportamiento y rendimiento del personal. Según Bermejo y Salmon (2022) validan que un clima laboral favorable actúa como el motor motivacional indispensable para el correcto cumplimiento de las funciones diarias de cada puesto de trabajo. Permitiendo que rindan de una forma satisfactoria en sus tareas al disminuir los niveles de estrés y aumentar el compromiso con la entidad. Siendo así, el ambiente laboral un elemento

clave en las estrategias empresariales, demostrando su influencia significativa en la eficacia y satisfacción en el trabajo, no obstante, uno de los operarios de bodega... *Considero que un trabajo se vuelve difícil cuando el ambiente laboral es pesado y cuando la comunicación no es la mejor entre los compañeros y líderes [E2:1 ¶ 1].*

Podemos entender que el liderazgo asertivo y un clima laboral óptimo son fuerzas estratégicas dependientes que moldean directamente la conducta, la motivación y el rendimiento del personal en la organización. Desde la perspectiva de los operadores, un buen líder no solo dirige, sino que se comunica con respeto y sabe orientar al equipo, validando el enfoque teórico de Robbins, (2004) sobre la gestión del comportamiento. Por lo contrario Bermejo y Salmon (2022) se evidencia que cuando la comunicación falla y el ambiente de trabajo se torna pesado, las tareas cotidianas se dificultan y el estrés aumenta, lo que confirma que la eficacia operativa y la satisfacción laboral dependen estrictamente de la calidad de las relaciones humanas y de un entorno armonioso.

### **Delegación**

La delegación de las responsabilidades es una práctica fundamental dentro de las organizaciones, según Daft, (2011) en la teoría de diseño organizacional, manifiesta que el “empowerment” que significa compartir el poder. Al transferir poder y autoridad hacia los niveles inferiores de la jerarquía, los directivos logran que los empleados se sientan más comprometidos con las metas de la empresa. Este proceso no solo incrementa la motivación, sino que también fomenta la creatividad y la capacidad de decisión, permitiendo que cada persona aporte soluciones innovadoras y mejore la efectividad en el desempeño de sus tareas.

El liderazgo se concibe como la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas con el propósito de orientar sus acciones hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, este aspecto permite comprender la conducta de los individuos dentro de la organización y entender la importancia de contar con un líder con las capacidades

*adecuadas... cuentan con buen líder, ya que este tiene bien gestionado todo, sabe cómo distribuir los procesos, y está con todos siempre unidos [E1:13 ¶ 25]... contamos con un buen líder, ya que la bodega está muy bien gestionada y cada uno tiene su labor, gracias a la organización y delegación por parte de él [E1:17 ¶ 33]... En mi opinión, considero que tenemos un buen líder por que distribuye bien las funciones, no sobrecarga a una persona de trabajo y a lo hora que hay errores, él nos habla de buena manera [E1:19 ¶ 36].*

Se puede evidenciar que un liderazgo basado en la organización, la comunicación y la adecuada distribución de funciones genera un ambiente laboral más equilibrado y productivo. De esta manera, la combinación entre delegación efectiva y liderazgo positivo contribuye al fortalecimiento del trabajo en equipo, la confianza organizacional y el logro de mejores resultados empresariales.

El estudio realizado por Reynoso y Villarreal (2022) confirma la importancia de la delegación de responsabilidades como parte fundamental del liderazgo efectivo. Los autores destacan que los líderes que reciben mayor admiración por parte de sus subordinados son aquellos que fomentan un ambiente de confianza, promueven la participación activa y brindan oportunidades para que los colaboradores asuman responsabilidades y contribuyan en la toma de decisiones.

Esta práctica favorece el desarrollo de habilidades, fortalece el sentido de pertenencia y aumenta el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales. Asimismo, la delegación permite una mejor distribución del trabajo y facilita la construcción de relaciones laborales más sólidas y colaborativas. Por ello, puede afirmarse que la delegación de responsabilidades es una estrategia clave para potenciar el desempeño del equipo y consolidar un liderazgo basado en la confianza y el crecimiento de las personas

Al asumir autoridad y responsabilidad, los líderes comienzan a trabajar para alcanzar los objetivos institucionales donde se refleja que se cuenta con un líder capacitado, como es

mencionado por uno de los operadores... *es un buen líder, ya que cuenta con el conocimiento necesario para ser un buen gerente, asigna a cada quien según en el puesto de trabajo, sin tener que estar guiándonos a cada rato, lo veo como un buen líder [E1:20 ¶ 38]... él sabe liderar todo lo que es el proceso y me encuentro conforme [E1:23 ¶ 42].*

A pesar de que varios de los entrevistados manifiestan que cuenta con un líder capacitado, se presentan opiniones cruzadas donde mencionan que... *Sería muy bueno tener más claridad y apoyo de parte del jefe, no es malo, solo tiene cosas que mejorar, quizás no sea el mejor, pero el trata de ayudarnos e igual, aun así, en repetidas ocasiones la otra bodega nos ayuda para terminar más rápido, pero de todos modos salimos tarde [E2:12 ¶ 27].*

La delegación de responsabilidades constituye un elemento esencial para el ejercicio de un liderazgo efectivo, ya que favorece la distribución adecuada de funciones, fortalece la confianza entre líderes y colaboradores y promueve una mayor participación en el logro de los objetivos organizacionales. Los hallazgos evidencian que los trabajadores valoran positivamente a los líderes que organizan el trabajo de manera equitativa, brindan autonomía y mantienen una comunicación respetuosa. Asimismo, los aportes de Daft (2011); Reynoso y Villarreal (2022) confirman que la delegación incrementa el compromiso, el sentido de pertenencia y el desarrollo de capacidades en los empleados. No obstante, también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con el acompañamiento y la claridad en la dirección. Por tanto, la combinación de una adecuada delegación y un liderazgo basado en la confianza y el apoyo continuo contribuye significativamente al fortalecimiento del desempeño organizacional y del trabajo en equipo.

### **Motivación**

Según Villalobo, (2023) la motivación de los colaboradores es un elemento clave para el buen funcionamiento de una organización. Cuando los trabajadores se sienten valorados,

reconocidos y cuentan con condiciones laborales adecuadas, su compromiso con las actividades asignadas tiende a ser mayor, además, aspectos como el liderazgo, la comunicación y las oportunidades de desarrollo contribuyen a fortalecer la satisfacción laboral... *En general, los operarios entrevistados resaltan la importancia de tener un buen líder, el cual logre entender que se necesita tener al equipo de trabajo motivado, para lograr cumplir con las funciones establecidas... El líder se interesa mucho en que cada colaborador esté contento en el trabajo, y si alguno no lo está, saca un tiempo para escuchar el motivo del descontento, además, tiene claro las cualidades de cada quien y sabe cómo gestionar el trabajo [E1:15 ¶ 26]... Yo digo que, si no tenemos un líder que nos motive y sepa como delegar nuestras funciones, es muy difícil, porque la persona se desanimará[E2:8¶17].*

El desempeño laboral no depende únicamente de las competencias técnicas del trabajador, sino también de factores individuales y personales que influyen en la manera en que este responde a las exigencias de su entorno. En este sentido, Menteclara, (2021) señala que el desempeño laboral constituye el valor esperado que una persona aporta a la organización durante un período determinado, aporte que puede verse favorecido o limitado por factores personales, motivacionales y emocionales; las características individuales, las necesidades y las condiciones personales influyen directamente en la eficiencia. Por lo tanto, los operarios manifiestan que ... *Desde mi perspectiva, yo digo que el ánimo que uno traiga de la casa también influye mucho, porque pues desde la casa uno ya tiene que venir motivado, si llegamos así todos aburridos, no vamos a hacer bien el trabajo [E2:29 ¶ 55].*

La motivación laboral y las condiciones personales de los trabajadores son factores determinantes en su desempeño dentro de la organización. De acuerdo con Villalobos (2023) un entorno donde los colaboradores se sienten valorados, escuchados y respaldados por un liderazgo efectivo favorece su compromiso y productividad. Asimismo, como señala Menteclara, (2021) el desempeño laboral también está influenciado por aspectos emocionales, motivacionales y personales que cada individuo

lleva consigo. Los testimonios de los operarios evidencian que tanto el acompañamiento de un líder que motive y oriente como el estado de ánimo con el que se llega al trabajo impactan directamente en la calidad de las labores realizadas y en el logro de los objetivos organizacionales.

### **Transformación**

Según los autores Montoya, (2018), destacan que el liderazgo transformacional se caracteriza por motivar y desarrollar a las personas a través de la consideración individualizada. Según los autores, un líder efectivo presta especial atención a las necesidades de cada colaborador, promoviendo el desarrollo de sus fortalezas y permitiendo que aprendan tanto de sus éxitos como de sus errores. Esta perspectiva resalta la importancia de reconocer los aspectos positivos de los trabajadores y acompañarlos en su crecimiento, en lugar de limitarse a corregir o sancionar. De esta manera, se genera un ambiente de confianza, compromiso y mejora continua que favorece tanto el bienestar del equipo como el logro de los objetivos organizacionales... *tenemos un líder, ya que, no solamente nos da órdenes, sino que también nos ayuda mucho a ser mejores trabajadores, porque él tiene claro las cualidades de cada quien [E1:14 ¶ 26]... Yo estoy de acuerdo con la opinión de mis compañeros, nosotros contamos con un buen líder dado al acompañamiento de él, en el momento que fallamos realiza una reunión para corregir aspectos y lograr una mejora [E1:16 ¶ 31].*

Se evidencian que el liderazgo transformacional va más allá de la simple supervisión de tareas, ya que se enfoca en el acompañamiento, la motivación y el desarrollo integral de los colaboradores. Esta perspectiva se refleja en los testimonios de los trabajadores, quienes reconocen que su líder no solo orienta y corrige, sino que también identifica sus fortalezas, brinda apoyo constante y promueve espacios de mejora cuando se presentan errores. Por tanto, el liderazgo basado en la consideración individualizada contribuye a fortalecer la confianza, el compromiso y el desempeño del equipo, favoreciendo tanto el crecimiento personal de los empleados.

## Liderazgo

El acompañamiento por parte del líder es un factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo de los colaboradores. Robbins, (2004) señala que el liderazgo implica comprender la conducta de las personas, orientar sus acciones y potenciar sus capacidades dentro de la organización. Asimismo, Belmart, (2007) destaca que el líder debe proporcionar lineamientos claros sobre la ejecución de las tareas, mientras que Peralta y Veloso, (2007) evidencian que una supervisión cercana favorece la motivación y el desempeño laboral. En consecuencia, un líder que acompaña a su equipo genera mayor confianza, claridad en las funciones y compromiso de los trabajadores, contribuyendo a un clima organizacional positivo y a una gestión más efectiva del talento humano... *En el caso mío, pienso que no tenemos a alguien que sepa liderar muy bien los procesos [E2:9 ¶ 21]... Yo estoy de acuerdo con mi compañero porque no tenemos algún tipo gestión para que el trabajo sea más llevadero [E2:10 ¶ 23]... La persona que está en este momento es solo como una persona encargada pero no es el líder realmente, porque no se ha definido debido a que llegan personas nuevas muy seguido [E2:11 ¶ 25]... Yo diría que sería muy bueno tener más claridad y apoyo de parte del jefe, no es malo solo que tiene cosas que puede mejorar quizás no sea el mejor pero el trata de ayudarnos aun así en varias ocasiones la otra bodega nos ayuda para terminar más rápido, pero de todos modos salimos tarde [E2:12 ¶ 27].*

Reynoso y Villarreal (2022), señalan que los subordinados no admiran a sus superiores únicamente por ocupar un cargo jerárquico, sino por demostrar comportamientos propios del liderazgo. Los autores encontraron que los colaboradores tienden a reconocer como líderes a aquellos jefes que apoyan su trabajo, confían en sus capacidades y contribuyen al fortalecimiento de su autoeficacia. En este sentido, un líder genera relaciones basadas en la confianza y el desarrollo de las personas, mientras que un jefe que se limita a ejercer autoridad no necesariamente logra la admiración ni el compromiso de sus subordinados. Estos resultados muestran que el liderazgo produce beneficios organizacionales al fortalecer la motivación y la relación entre los miembros del equipo.

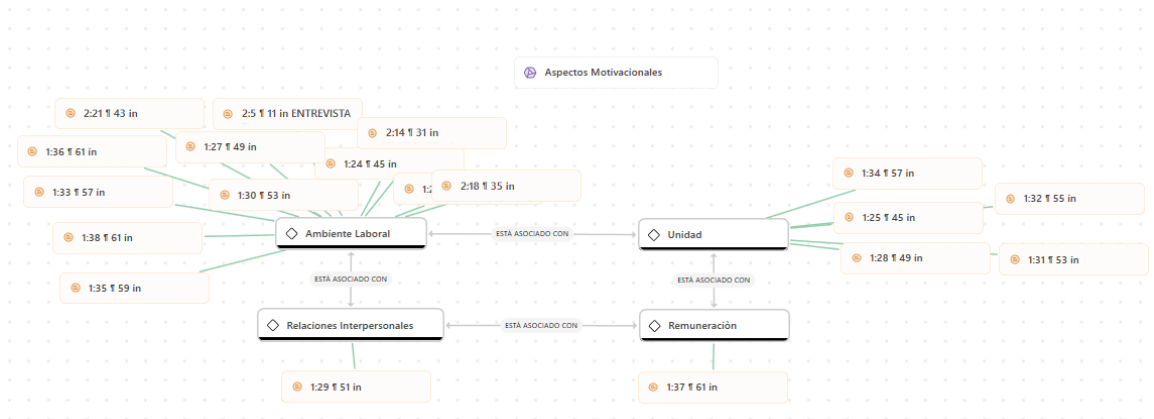
Lo mismos operarios de la bodega 2, confirman con la observación... *Considero que el encargado hace su trabajo como se lo piden y al igual que nosotros se tiene que esforzar mucho, él está pendiente y trabaja a la par con todos, pero si considero que puede mejorar en la delegación de las funciones para que todo nos rinda más [E2:13 ¶ 29]... desde hace un tiempo tenemos una persona encargada pero no lo considero un líder, es un compañero que está pendiente y trabaja igual que nosotros [E2:16 ¶ 31]... Estoy de acuerdo con mis compañeros, pienso igual, si necesitamos mejorar el liderazgo [E2:17 ¶ 33]... Yo creo igual, porque, aunque nos ayuda y está siempre con nosotros hasta la hora de salida, se ven cosas que puede mejorar, el lleva mucho tiempo en la empresa, pero como ya lo dijeron los demás, es la persona encargada por el momento, ya que no se ha designado una persona para ese cargo, dado que los muchachos se van dentro de poco tiempo después de entrar en la empresa, vemos muchas personas nuevas, por eso no se ha podido [E2:18 ¶ 35]... Yo siento que, como toda persona tiene cosas por mejorar, pero él es dedicado, responsable y siempre está desde la entrada hasta la salida, pero solo es el encargado que responde por todos nosotros [E2:19 ¶ 37].*

El acompañamiento del líder constituye un elemento esencial para fortalecer el desempeño, la motivación y el compromiso de los colaboradores dentro de la organización. Los aportes teóricos de Robbins, (2004), Belmart, (2007), Peralta y Veloso, (2007) evidencian que un liderazgo efectivo se caracteriza por brindar orientación, apoyo y seguimiento constante al equipo de trabajo, de igual manera, los testimonios de los operarios muestran que, aunque el encargado actual demuestra responsabilidad y disposición para colaborar, aún existen oportunidades de mejora en aspectos como la delegación de funciones y la dirección del equipo. Por ello, se hace necesario consolidar una figura de liderazgo que no solo ejerza funciones administrativas, sino que también inspire confianza, promueva el desarrollo de los trabajadores y contribuya al logro eficiente de los objetivos organizacionales.

**Aspectos Motivacionales**

La ilustración 6 muestra la red cualitativa correspondiente a la categoría de Aspectos Motivacionales. La estructura analítica se despliega a través de cuatro dimensiones clave: Ambiente Laboral, Unidad, Relaciones Interpersonal y Remuneración, las cuales aparecen fuertemente interconectadas mediante vínculos de asociación. Al igual que en los esquemas anteriores, la ilustración satura visualmente los factores de Ambiente Laboral y Unidad con una cantidad de citas textuales de entrevistas, lo que demuestra un peso empírico significativo en las percepciones de los colaboradores y subraya que la motivación en el entorno de estudio está profundamente ligada a las dinámicas de trabajo.

Ilustración 6 Aspectos Motivacionales



**Nota:** Software ATLAS.ti

**Ambiente Laboral**

Investigaciones aplicadas evidencian que enfoques como el liderazgo en equipo y el liderazgo situacional contribuyen a generar entornos laborales más equilibrados y adaptativos. Vega y Talledo, (2017) señalan que estos estilos permiten integrar la orientación a las personas y a los resultados, favoreciendo un clima organizacional positivo.

La rotación laboral se relaciona con factores psicosociales como el agotamiento emocional y el estrés laboral. Reyes, (2019) evidencian que condiciones laborales exigentes pueden generar frustración y sobrecarga en los trabajadores, incrementando la probabilidad de abandono.

Las respuestas del grupo focal evidencian que el ambiente laboral es un factor clave para la permanencia de los trabajadores en la organización. *El ambiente de trabajo [E1:30 ¶ 53] ... un buen ambiente labora [E1:24 ¶ 45... influye mucho para mí en el ambiente laboral, porque si uno está contento en el entorno donde está trabajando pues va a seguir [E1:26 ¶ 47]... cada uno de nosotros estamos rodeados de un buen ambiente de trabajo [E1:27 ¶ 49...] el ambiente de trabajo que tenemos todos estamos unidos [E1:33 ¶ 57]...* Los participantes destacan que un entorno caracterizado por la unión, el compañerismo y el bienestar genera satisfacción y motivación para continuar laborando en la empresa.

Los participantes destacan que un entorno caracterizado por la unión, el compañerismo y el bienestar genera satisfacción y motivación para continuar laborando en la empresa. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Vega y Talledo, (2017), quienes señalan que un clima organizacional positivo favorece el bienestar de los colaboradores... *Yo pienso que tener un buen ambiente labora en lo personal también pude influir, si vienen a trabajar con buen ánimo, se puede deducir que está bien en el hogar [E1:36 ¶ 61] Yo pienso que tener un buen ambiente labora en lo personal también pude influir, si vienen a trabajar con buen ánimo, se puede deducir que está bien en el hogar [E1:36 ¶ 61]* Asimismo, los resultados muestran que factores personales y emocionales también influyen en la percepción del ambiente laboral, lo que se relaciona con Reyes, (2019) quienes destacan la importancia de los factores psicosociales en la satisfacción y permanencia laboral.

Saleem, (2015), en una investigación realizada en el sector educativo de Pakistán, encontró que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la satisfacción laboral, debido a su capacidad para motivar e inspirar a los colaboradores.

La respuesta del participante evidencia que la ausencia de una figura de liderazgo puede generar dificultades en la convivencia y conflictos entre los compañeros de trabajo... *A veces la convivencia puede ser compleja, ya que no tenemos un líder como tal, lo que puede generar controversias con los compañeros [E2:5 ¶ 11]*... Esta percepción coincide con lo planteado en el artículo anterior, quien señala que el liderazgo transformacional contribuye a la satisfacción laboral al motivar, orientar e inspirar a los colaboradores. En este sentido, la falta de un líder que facilite la comunicación y la resolución de diferencias puede afectar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral, disminuyendo el bienestar de los trabajadores.

Triana, (2020) encontraron que un programa de educación experiencial orientado al trabajo en equipo mejoró aspectos como la sinergia, las relaciones interpersonales y el reconocimiento entre los colaboradores. Asimismo, los autores concluyen que la intervención contribuyó al incremento de la calidad de vida laboral, el clima organizacional y la productividad.

Las respuestas de los grupos focales evidencian que los trabajadores consideran necesarias más actividades de integración y reconocimiento, ya que perciben que estas pueden fortalecer el ambiente laboral, la motivación y la permanencia del personal en la empresa. *Actividad para integrar a los empleados a fin de año [E1:35 ¶ 59]*... *Un paseo a fin de año estaría bien [E1:38 ¶ 61]*... *Yo opino igual que mis compañeros, el ambiente laboral lo es todo, sería bueno que hicieran una que otra integración para mejorarlo [E2:23 ¶ 45]*... *Para mí, el ambiente de trabajo es muy importante, el trabajo es muy duro y pesado y si no tenemos buen ambiente los compañeros se desaniman y se van [E2:24 ¶ 47]*... *desde mi experiencia, me gustaría que se vieran más actividades de motivación, pero no es así, dado a que acá cambian mucho de personal [E2:14 ¶ 31]*...

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Triana, (2020), quienes señalan que las actividades de integración favorecen la sinergia, las relaciones interpersonales y el reconocimiento entre los colaboradores, contribuyendo al mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción laboral...*Sería muy bueno que la empresa nos integrara más, no solo con la fiesta anual, pueden ser otras actividades que resalten un poco más la labor [E2:28 ¶ 53]...Yo opino igual que mis compañeros respecto a lo del ambiente laboral, la remuneración y considero que tener más actividades de integración sería bueno [E2:30 ¶ 57].* Además, los trabajadores relacionan la falta de estas actividades con la desmotivación y la alta rotación de personal, lo que resalta su importancia como estrategia de fortalecimiento organizacional.

Peralta y Veloso, (2007) evidencian que una supervisión cercana puede generar efectos positivos en la motivación y en el desempeño laboral, al proporcionar claridad y acompañamiento en el desarrollo de las actividades. Las respuestas evidencian que los trabajadores valoran el acompañamiento y la cercanía de la persona que actualmente ejerce funciones de liderazgo, destacando su apoyo permanente durante la jornada laboral... *Yo opino igual que mis compañeros, aunque el líder nos ayuda y está siempre con nosotros, incluso hasta la hora de salida, si se ven aspectos por mejorar. El lleva mucho tiempo en la empresa, pero como ya lo dijeron los demás, es la persona encargada por el momento, ya que, hasta donde tengo entendido, no se ha designado una persona para ese cargo gracias a la poca duración de los muchachos en el cargo, [E2:18 ¶ 35]... Considero que un buen trato influye mucho [E2:21 ¶ 43]... Para mí, el ambiente de trabajo es muy importante, el trabajo es muy duro y pesado, y si no tenemos buen ambiente los compañeros se desaniman y se van [E2:24 ¶ 47].*

*Sin embargo, los participantes también manifiestan la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con el reconocimiento, las actividades de integración y la estabilidad en los cargos de liderazgo, debido a que las exigencias del trabajo pueden generar desmotivación y contribuir a la rotación del personal. Esto sugiere que, aunque existe acompañamiento, se requieren estrategias adicionales para fortalecer el bienestar y la*

satisfacción laboral... *el trabajo siempre es durito, me gustaría que hagan más integraciones o que den otros beneficios para reconocer el esfuerzo que nos toca hacer, [E2:25 ¶ 49].*

Los resultados muestran que el ambiente laboral influye significativamente en la satisfacción y permanencia de los trabajadores. La unión entre compañeros, el liderazgo cercano y las actividades de integración son percibidos como factores que favorecen la motivación y el bienestar laboral. Asimismo, los participantes consideran que el reconocimiento y los espacios de convivencia fortalecen el sentido de pertenencia y contribuyen a reducir la desmotivación y la rotación de personal. Por tanto, fortalecer estos aspectos puede mejorar el clima organizacional y la estabilidad del talento humano en la empresa.

### **Relaciones Interpersonales**

Rodríguez y Duran, (2019) mencionan que las relaciones interpersonales constituyen un elemento fundamental dentro de las organizaciones, debido a que factores como la confianza entre compañeros, el apoyo mutuo y una comunicación fluida favorecen la creación de un clima laboral positivo. Los autores destacan que estas condiciones contribuyen al bienestar de los trabajadores, fortalecen la cooperación y facilitan el desarrollo eficiente de las actividades laborales, influyendo de manera favorable en el desempeño individual y colectivo. Asimismo, indican que las relaciones interpersonales inadecuadas pueden convertirse en un factor de riesgo psicosocial, generando situaciones de estrés, conflictos laborales, agotamiento emocional, síndrome de burnout y ausentismo. En consecuencia, promover relaciones laborales basadas en el respeto, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo resulta esencial para mejorar la productividad, la satisfacción laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales... *la relación que uno tenga con los compañeros, entre todos nos colaboremos y que el líder este presente [E 1:29 ¶ 51]* La respuesta evidencia que los trabajadores valoran las relaciones basadas en la colaboración, el apoyo mutuo y la

comunicación entre compañeros, así como el acompañamiento constante del líder. Estos elementos favorecen un ambiente laboral más armonioso, fortalecen el trabajo en equipo y facilitan el desarrollo de las actividades diarias. Además, la presencia de un liderazgo cercano contribuye a generar confianza y coordinación entre los colaboradores, aspectos que pueden influir positivamente en su desempeño y satisfacción laboral.

## **Remuneración**

Madero, (2019) sostiene que las organizaciones deben implementar estrategias de compensación adecuadas que permitan a los trabajadores satisfacer sus necesidades económicas y mejorar su percepción sobre la empresa. El autor señala que las remuneraciones, los incentivos y demás beneficios constituyen elementos fundamentales dentro de la gestión del talento humano, ya que influyen directamente en la satisfacción laboral y en el compromiso de los colaboradores con la organización. Asimismo, destaca que una compensación justa y competitiva favorece la atracción y retención del personal, contribuyendo a reducir la intención de abandono y la rotación laboral. En este sentido, garantizar ingresos estables y acordes con las responsabilidades desempeñadas no solo promueve el bienestar de los trabajadores, sino que también fortalece su motivación, desempeño y permanencia dentro de la empresa... *La remuneración por el trabajo [E1:37 ¶ 61]... Para mí, el ingreso económico influye para lograr estar animado, porque sé que tengo responsabilidades y el saber que voy a ganar dinero me mantiene con interés [E2:20 ¶ 41]... la remuneración también influye mucho, ya que es necesario un buen pago para cumplir con las responsabilidades [E2:27 ¶ 51]* Ambos grupos focales evidencian que la remuneración constituye un factor importante para su motivación y permanencia en la organización.

Los trabajadores asocian el ingreso económico con la posibilidad de cumplir sus responsabilidades personales y familiares, lo que influye en su interés y compromiso con el trabajo. Asimismo, consideran que recibir una compensación adecuada fortalece su satisfacción laboral y contribuye a mantener una actitud positiva frente a sus funciones.

Estos hallazgos sugieren que una remuneración justa puede favorecer el bienestar de los colaboradores y disminuir la rotación de personal en la empresa

## **Unidad**

Triana, (2020) Analizaron el impacto del aprendizaje experiencial como estrategia para fortalecer el trabajo en equipo dentro de las organizaciones. A través de actividades orientadas a la integración y participación de los colaboradores, los autores encontraron mejoras en aspectos como la sinergia, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la flexibilidad y el rendimiento de los equipos de trabajo. Los resultados evidenciaron que estas intervenciones favorecen la comunicación, la cooperación y el compromiso entre los trabajadores, contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional. Asimismo, el estudio concluye que el aprendizaje experiencial puede generar efectos positivos en la calidad de vida laboral y la productividad, al promover ambientes de trabajo más colaborativos, participativos y orientados al logro de objetivos comunes.

Las respuestas de los entrevistados evidencian que la unión, el apoyo mutuo y la colaboración entre compañeros son elementos fundamentales para el desarrollo de un ambiente laboral positivo...*Que el grupo esté muy unido [E1:25 ¶ 45]... Un grupo unido mejora la forma de trabajar [E1:28 ¶ 49].... un buen equipo y nos apoyamos todos [E1:31 ¶ 53]... Opino que tenemos muy buenos compañeros, entre todos nos ayudamos y esto genera un buen ambiente laboral [E1:32 ¶ 55]... todos nos colaboramos, lo que nos permite continuar felices en la empresa [E1:34 ¶ 57]... Es muy importante la relación con los compañeros [E2:26 ¶ 51]...* Los trabajadores destacan que contar con un equipo unido facilita el trabajo diario, fortalece las relaciones interpersonales y contribuye a su bienestar dentro de la organización.

Los resultados evidencian que la unión, la colaboración y el apoyo mutuo entre los trabajadores son factores fundamentales para fortalecer el ambiente laboral y el trabajo en equipo. Los participantes destacan que las buenas relaciones con sus compañeros facilitan

el desarrollo de las actividades, generan bienestar y favorecen su permanencia en la organización. Asimismo, la cooperación y el compromiso compartido contribuyen a crear un entorno laboral más positivo, donde los trabajadores se sienten apoyados y motivados. En este sentido, promover espacios que fortalezcan la integración y las relaciones interpersonales puede favorecer el clima organizacional y el logro de objetivos comunes.

### **Conclusiones**

En relación con la identificación de los factores individuales, organizacionales y del factor asociado a la rotación de personal, se concluye que la desvinculación en la empresa distribuidora mayorista está fuertemente impulsada por deficiencias estructurales en las condiciones laborales. Los hallazgos demuestran que la distribución desigual de las tareas y la falta de apoyo entre áreas generan una profunda sobrecarga física y fatiga en los operarios. Este agotamiento se agudiza por el manejo de extensas jornadas de trabajo, las cuales se caracterizan por exigir una hora de entrada estricta, pero no contar con una hora de salida definida. Asimismo, la carencia de incentivos adecuados, manifestada principalmente en la confusión o el no pago de las horas extras, opera como un factor crítico de la desmotivación organizacional. Estos elementos configuran un escenario donde la insatisfacción frente a las exigencias del cargo afecta de manera directa la intención de abandono por parte de los colaboradores.

Respecto a la descripción del estilo de dirección percibido y las estrategias de retención, se concluye que la organización presenta un ejercicio de liderazgo fragmentado que condiciona la retención del talento. Si bien algunos equipos reconocen un liderazgo positivo basado en la comunicación asertiva, el respeto y la adecuada delegación de funciones, en otras áreas de la bodega se percibe un vacío directivo. En estos casos, las figuras de autoridad son vistas como “encargados” que ejecutan labores operativas a la par del equipo, pero que carecen de las competencias necesarias para orientar, acompañar y gestionar el talento. Esta inconsistencia revela que las estrategias de retención son insuficientes o nulas, evidenciando la necesidad urgente de consolidar un liderazgo de tipo transformacional que no solo organice el trabajo, sino que promueva el reconocimiento, el desarrollo individual y brinde mayor claridad en los procesos internos.

Se concluye que existe una relación directa y determinante mediada fuertemente por el ambiente de trabajo y las prácticas de compensación. La investigación evidencia que la desmotivación en los colaboradores de la empresa distribuidora surge, en gran medida, por la percepción de una remuneración insuficiente frente a las exigentes jornadas

laborales, destacándose la falta de pago adecuado de horas extras como un factor explícito para la renuncia. Asimismo, la ausencia de estrategias de retención efectivas, tales como actividades de integración o planes de bienestar que reconozcan el gran esfuerzo físico del personal, profundizan la insatisfacción de los operarios. A pesar de que la unidad y el compañerismo actúan como un factor protector que facilita el trabajo y favorece la permanencia, cuando el estilo de dirección no logra gestionar la carga laboral ni propiciar un clima organizacional de apoyo, la motivación decae rápidamente. En consecuencia, la rotación de personal se consolida como la principal vía de escape de los trabajadores frente al desgaste operativo, físico y emocional.

### **Limitaciones del Estudio**

Es importante señalar que la presente investigación enfrentó ciertas limitaciones durante la fase de recolección de información, específicamente en la dinámica y ejecución de los grupos focales, la restricción más significativa estuvo relacionada con el tiempo disponible para el desarrollo de las entrevistas. Dado que las sesiones debieron llevarse a cabo en el transcurso de la jornada laboral habitual de los colaboradores, la necesidad por no retrasar los procesos logísticos y la necesidad de retomar sus funciones operativas, influyeron directamente en la actitud y disposición de los participantes, esta presión temporal llevó a que los entrevistados emitieran respuestas rápidas, marcadamente concisas y orientadas estrictamente a lo funcional, priorizando la brevedad sobre la descripción detallada de sus vivencias.

### **Futuras Líneas de Investigación**

Se sugiere el diseño de estudios de corte cuantitativo que permitan analizar el impacto de la organización del trabajo, la distribución de cargas y la jornada laboral con el bienestar laboral y diseñar modelos de compensación y su efecto en el ambiente laboral.

## Referencias

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., y Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1015921. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.1015921/TEXT>
- Annabel, K., Camacho, A., Paulina, R., Salas, V., William, Ó., Córdova, S., Auxiliadora, M., & Bejarano, G. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, *3*(10), 142–148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Arbous, A. G., y Sichel, H. S. (1954). New Techniques for the Analysis of Absenteeism Data. *Biometrika*, *41*(1/2), 77. <https://doi.org/10.2307/2333007>
- Belmart, Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, *22*(2), 40–56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Bermejo y Salmon. (2022). *PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto*. <https://orcid.org/0000-0001-6217-6480>
- Bruce Buchanan II. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*(4), 533. <https://doi.org/10.2307/2391809>

Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., Salazar Botello, C. M., Salazar, C. M., y Asistente, B. P. (2014). Work Satisfaction and Leadership Styles in Public and Private Education Institutions in Chile. *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 30(52), 65–74.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452014000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452014000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=en)

Chiavenato. (2003). *Gestión del Talento Humano: Chiavenato*.

[https://studylib.es/doc/5069162/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato?utm\\_source=chatgpt.com](https://studylib.es/doc/5069162/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato?utm_source=chatgpt.com)

Chiavenato. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración* .

[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones*. 1–400. <http://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>

Claveria-Mayol, M., Milán, P., Oviedo-Dávila, N., Bramoullé, Y., Chade, H., Deroian, F., Dubey, P., Eeckhout, J., Gale-Otti, A., Golub, B., Goyal, S., Liu, T., Macho-Stadler, I., Manea, M., Perez-Castrillo, D., y Shmaya, E. (2025). *Incentive Contracts and Peer Effects in the Workplace Incentive Contracts and Peer Effects in the Workplace* \*. <https://doi.org/10.13039/501100011033>

Cruz, O. A. P. (2018). Capitales sociales y trayectorias laborales. *Administración y Organizaciones*, 21(40), 229–244.

<https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/27>

Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2). <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

Daft, R. L. (n.d.). *Teoría y diseño organizacional*. Retrieved June 3, 2026, from <http://latinoamerica.cengage.com>

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. <http://latinoamerica.cengage.com>

DANE. (2025). *Ocupación informal Trimestre móvil septiembre - noviembre 2025*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHEISS-sep-nov2025.pdf>

DANE - *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Históricos*. (n.d.). Retrieved April 3, 2026, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>

Dominguez. (2010). *View of Why People Leave Their Jobs?* <https://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/614/483>

Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570–583. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.02.002>

El Colombiano. (2026). *Generación Z en Colombia: el 53% piensa renunciar a su empleo en los próximos seis meses*. <https://www.elcolombiano.com/empleos/contenidos/empleabilidad-generacion-z-quiere-renunciar-colombia-2025-EN28435427>

- Espinal Maya, C., y Jiménez Londoño, S. (n.d.). *DETERMINANTS OF WORKPLACE FLEXTIME FLEXIBILITY: AN EMPIRICAL ANALYSIS*.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., y Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.07.004>
- Flores, G. R., Guaderrama, A. I. M., Arroyo, J. C., y Gómez, J. A. H. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*, 64(2), 00–00. <https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2018.1133>
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas (Factors that cause personnel rotation in mexican companies). *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65–99. [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org)
- Francisca Hongla Biaka. (2020, December). *Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York Free Press. - References - Scientific Research Publishing.* <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2875638>
- Gonzales. (2008). *Psicología de la motivación* . [http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo\\_files/PsicologiadelMotivacion.pdf](http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelMotivacion.pdf)
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363–378.  
<https://doi.org/10.1002/JOB.314;JOURNAL:JOURNAL:10991379;ISSUE:ISSUE:DOI>
- Herzberg, f. (1959). Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York. - *References - Scientific Research Publishing*.  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1693486>
- Herzberg, M. y S. (1959). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications 2023 10:1*, 10(1), 158-.  
<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01662-6>
- Hwang, J., Lee, J. (Jay), Park, S., Chang, H., & Kim, S. S. (2014). The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 60–77. <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.872898>
- Ishmael, O., I .P, O., & Ayodele Abraham, O. A. (2012). LABOR TURNOVER: A Monstrous Development in a Mono-Cultural Capitalist Economy. *Australian Journal of Business and Management Research*, 02(02), 39–47.  
<https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20120202A05>
- Kasperczuk, A., Cwiąkała, M., Górka, E., Baran, D., Ręczajski, P., Mrzygłód, P., Frasunkiewicz, M., Dardzińska-Głębocka, A., Piwnik, J., Kasperczuk, A., Cwiąkała, M., Górka, E., Baran, D., Ręczajski, P., & Mrzygłód, P. (n.d.). *THE CHALLENGE OF EMPLOYEE MOTIVATION IN BUSINESS MANAGEMENT*.  
<https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.216.11>

- Koontz H. (2007). (n.d.). *Detalles para Elementos de administración : Un enfoque internacional* / > Catálogo de Biblioteca CECAR. Retrieved April 3, 2026, from [https://catalogo.cecar.edu.co/bib/14361?utm\\_source=chatgpt.com](https://catalogo.cecar.edu.co/bib/14361?utm_source=chatgpt.com)
- Kotter. (1988). *Kotter, J. P. (1988). The Leadership Factor. New York The Free Press. - References - Scientific Research Publishing.* <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2875659>
- Llanos Reynoso & Villarreal Coindreau. (2022). *Acuerdos y desacuerdos entre los jefes y los subordinados sobre la admiración del liderazgo.* <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10845>
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2014). Is My Boss Really Listening to Me? The Impact of Perceived Supervisor Listening on Emotional Exhaustion, Turnover Intention, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics* 2014 130:3, 130(3), 509–524. <https://doi.org/10.1007/S10551-014-2242-4>
- Machado, D. B., & Monsalve, L. F. D. (2025). Dimensiones de la equidad de género en la educación superior y estrategias para su promoción. Una revisión narrativa de la literatura. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (75), 233–272. <https://doi.org/10.35575/RVUCN.N75A9>
- Madero Gomez. (2019). *Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria.* [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782016000100003&script=sci\\_arttext&tlng=es&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782016000100003&script=sci_arttext&tlng=es&utm_source=chatgpt.com)
- Martínez. (2021). La administración del tiempo y la satisfacción laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, año 2020.

*Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818, Vol. 7, N°. Extra 3, 2021 (Ejemplar Dedicado a: MAYO ESPECIAL 2021), Págs. 803-821, 7(3), 803–821.*

<https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.1967>

Martínez, A. P., Ruiz, L. H., & Cruz, O. A. P. (n.d.). Retos y alcances de las mujeres empresarias: una mirada a través de su narrativa y experiencias. *Administración y Organizaciones*, 23(44), 9–102.

<https://doi.org/10.24275//UAM/XOC/DCSH/RAYO/2020V23N44/PADILLA>

Martínez, A. P., Ruiz, L. H., & Cruz, O. A. P. (2020). Retos y alcances de las mujeres empresarias: una mirada a través de su narrativa y experiencias. *Administración y Organizaciones*, 23(44), 9–102.

<https://doi.org/10.24275//UAM/XOC/DCSH/RAYO/2020V23N44/PADILLA>

Maxwell, J. C. . (2012). *Liderazgo 101 : lo que todo líder necesita saber*.

<https://fundacionepm.overdrive.com/media/900471>

Mayo. (1944). (PDF) *The social problems of an industrial civilization*.

[https://www.researchgate.net/publication/260768530\\_The\\_social\\_problems\\_of\\_an\\_industrial\\_civilization](https://www.researchgate.net/publication/260768530_The_social_problems_of_an_industrial_civilization)

Menteclara, F., Ignarski, A., La, M. S., De Promover, I., Salud, F. Y., El, E. N., & Laboral, Á. (2021a). LA IMPORTANCIA DE PROMOVER FELICIDAD Y SALUD EN EL ÁMBITO LABORAL. *Revista Científica Arbitrada de La Fundación MenteClara*, 6, 1–11. <https://doi.org/10.32351/rca.v6.234>

Menteclara, F., Ignarski, A., La, M. S., De Promover, I., Salud, F. Y., El, E. N., & Laboral, Á. (2021b). LA IMPORTANCIA DE PROMOVER FELICIDAD Y SALUD EN EL ÁMBITO LABORAL. *Revista Científica Arbitrada de La Fundación MenteClara*, 6, 1–11. <https://doi.org/10.32351/rca.v6.234>

Ministerio de Trabajo. (2008, July 23). *RESOLUCIÓN 2646 DE 2008 - Normograma del Ministerio de Relaciones Exteriores.*

[https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/resolucion\\_minproteccion\\_2646\\_2008.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/resolucion_minproteccion_2646_2008.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Molina Villalobo. (2023). *502 Bad Gateway.*

<https://revistalatam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1229/1560>

Molina Villalobos. (2023). *Vista de La motivación laboral como parte de la gestión empresarial para la productividad de la organización.* <https://doi.org/>

LA IMPORTANCIA DE TENER AL COLABORADOR MOTIVADO Y COMO EL LOGRO RESTO, PUEDE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.

Montoya, S. M. H., Zuluaga-Correa, Y. C., & López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 649–664.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775009/html/>

Ojeda. (2026). *Retener talento en 2026: un desafío para las empresas | EL*

*ESPECTADOR.* [https://www.elespectador.com/economia/retener-talento-en-2026-un-desafio-para-las-empresas/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.elespectador.com/economia/retener-talento-en-2026-un-desafio-para-las-empresas/?utm_source=chatgpt.com)

Oluwafemi, O. J. (2013). Predictors of Turnover Intention Among Employees in Nigeria's Oil Industry. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(2).

<https://doi.org/10.15388/OMEE.2013.4.2.14249>

- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.  
<https://doi.org/10.1037/H0034829>
- Puma, M., & Estrada, ; Edwin. (2020). *La motivación laboral y el compromiso organizacional*. 23(3), 45–53.  
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141>
- REYES. (2019). *Jenny Elizabeth Parrales Reyes - Dialnet*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=4605112>
- Reyes, J. E. P., Reyes, J. M. V., & Suarez, G. E. P. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dominio de Las Ciencias, ISSN-e 2477-8818, Vol. 8, Nº. Extra 1, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Febrero Especial 2022), Págs. 177-186, 8(1), 177–186*.  
<https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional, 10a. ed. *Pearson Educación de México, S.A*, 704.
- Rodríguez, F., Sánchez-Montero, M.-J. ;, & Juan-Manuel. (2019a). *Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales*.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Rodríguez, F., Sánchez-Montero, M.-J. ;, & Juan-Manuel. (2019b). *Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales*.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- Rodríguez Rincón, B. S., & Duran Castro, M. A. (2019). *La influencia de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral*. Universidad Cooperativa de Colombia,

sede Bucaramanga, programa de psicología.

<https://hdl.handle.net/20.500.12494/7879>

Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.01.403>

Sarwar & Khalid. (2011). (PDF) *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS Impact of Employee Empowerment on Employee's Job Satisfaction and Commitment with the Organization*.  
[https://www.researchgate.net/publication/320803287\\_INTERDISCIPLINARY\\_JOURNAL\\_OF\\_CONTEMPORARY\\_RESEARCH\\_IN\\_BUSINESS\\_Impact\\_of\\_Employee\\_Empowerment\\_on\\_Employee's\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Commitment\\_with\\_the\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/320803287_INTERDISCIPLINARY_JOURNAL_OF_CONTEMPORARY_RESEARCH_IN_BUSINESS_Impact_of_Employee_Empowerment_on_Employee's_Job_Satisfaction_and_Commitment_with_the_Organization)

Sheyla Vega Capcha, B., & Talledo Reyes, R. (2017). Motivación laboral y compromiso organizacional en el personal del área de Seguridad de la Información y prevención del Fraude de la empresa Telefónica Ingeniería de seguridad, 2015. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7681>

Spencer, D. G., & Steers, R. M. (2017). The Influence of Personal Factors and Perceived Work Experiences on Employee Turnover and Absenteeism1. *Https://Doi.Org/10.5465/255522*, 23(3), 567–572. <https://doi.org/10.5465/255522>

Stephani, H., Samanez, M., Dorila, M., & Medina, P. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52.

<https://doi.org/10.24265/HORIZMED.2017.V17N4.08>

- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C., & Tarmizi, A. N. (2013). Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach. *Social Indicators Research 2013 119:1*, 119(1), 405–420. <https://doi.org/10.1007/S11205-013-0486-5>
- Thomas, N., & Gupta, S. (2018). Organizational cynicism – what every manager needs to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(2), 16–19. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2017-0005>
- Tomé, R. A., Fernández, G. C., Corredoira, M. de los Á. Q., <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=115898>, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1081252>, & <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2973170>. (2009). La importancia de la motivacion en la gestión de los recursos humanos. *Alta Dirección*, ISSN 0002-6549, Año N° 44, N° 263-264, 2009, Pág. 9, 44(263), 9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3739401>
- Treviño-Reyes, Rosalba, Segovia-Romo, &, & Adriana. (2018). La satisfacción laboral en instituciones educativas públicas: una perspectiva teórica. *Vinculatégica EFAN*, 4(1), 254–260. <https://doi.org/10.29105/VTGA4.1-880>
- Triana, C., Patricia, C., Parra, T., & Jairo, J. (2020a). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional/ Qualitative study of experiential learning for organizational work teams. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 71–82. <https://doi.org/10.31876/RCS.V26I3.33232>
- Triana, C., Patricia, C., Parra, T., & Jairo, J. (2020b). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional/ Qualitative study of experiential learning for organizational work teams. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 71–82. <https://doi.org/10.31876/RCS.V26I3.33232>

Wang, G., & Hackett, R. D. (2020). Virtues-centered moral identity: An identity-based explanation of the functioning of virtuous leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101421. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2020.101421>

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2007.00087.X;ISSUE:ISSUE:DOI>