



Universidad
del Atlántico

CÓDIGO: FOR-DO-109

VERSIÓN: 0

FECHA: 03/06/2020

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TEXTO COMPLETO**

Autor1

Puerto Colombia, 13 de abril de 2023

Señores

DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA

Universidad del Atlántico

Asunto: Autorización Trabajo de Grado

Cordial saludo,

Yo, **SHIRLEY PAOLA JIMENEZ SARMIENTO.**, identificado(a) con **C.C. No. 1.143.1120.659** de **BARRANQUILLA**, autor(a) del trabajo de grado titulado **ANÁLISIS E INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL EN DOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA** presentado y aprobado en el año **2023** como requisito para optar al título Profesional de **MAGISTER EN GESTION FARMACEUTICA.**; autorizo al Departamento de Biblioteca de la Universidad del Atlántico para que, con fines académicos, la producción académica, literaria, intelectual de la Universidad del Atlántico sea divulgada a nivel nacional e internacional a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios del Departamento de Biblioteca de la Universidad del Atlántico pueden consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web institucional, en el Repositorio Digital y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad del Atlántico.
- Permitir consulta, reproducción y citación a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

Esto de conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,

Firma

SHIRLEY PAOLA JIMENEZ SARMIENTO

C. C. No. 1.143.120.659 de BARRANQUILLA

DECLARACIÓN DE AUSENCIA DE PLAGIO EN TRABAJO ACADÉMICO PARA GRADO

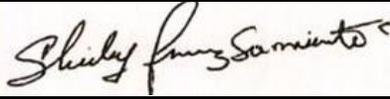
Este documento debe ser diligenciado de manera clara y completa, sin tachaduras o enmendaduras y las firmas consignadas deben corresponder al (los) autor (es) identificado en el mismo.

Puerto Colombia, 13 de abril de 2023

Una vez obtenido el visto bueno del director del trabajo y los evaluadores, presento al **Departamento de Biblioteca** el resultado académico de mi formación profesional o posgradual. Asimismo, declaro y entiendo lo siguiente:

- El trabajo académico es original y se realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, en consecuencia, la obra es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad sobre la misma.
- Asumo total responsabilidad por el contenido del trabajo académico.
- Eximo a la Universidad del Atlántico, quien actúa como un tercero de buena fe, contra cualquier daño o perjuicio originado en la reclamación de los derechos de este documento, por parte de terceros.
- Las fuentes citadas han sido debidamente referenciadas en el mismo.
- El (los) autor (es) declara (n) que conoce (n) lo consignado en el trabajo académico debido a que contribuyeron en su elaboración y aprobaron esta versión adjunta.

Título del trabajo académico:	ANÁLISIS E INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL EN DOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA
Programa académico:	MAESTRIA EN GESTION FARMACEUTICA

Firma de Autor 1:							
Nombres y Apellidos:	SHIRLEY PAOLA JIMENEZ SARMIENTO						
Documento de Identificación:	CC	X	CE		PA	Número:	1.143.120.659
Nacionalidad:	COLOMBIANA				Lugar de residencia:	BARRANQUILA	
Dirección de residencia:	CARRERA 18Nª 64c-48						
Teléfono:	3883297				Celular:	3113888796	



FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO DE GRADO	ANÁLISIS E INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL EN DOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA
AUTOR(A) (ES)	SHIRLEY PAOLA JIMENEZ SARMIENTO.
DIRECTOR (A)	MARCO CABARCAS VELASQUEZ.
CO-DIRECTOR (A)	FERNANDO CASTRO GOMEZ.
JURADOS	KAREN BROCHADO Y OSCAR CAMACHO
TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PROGRAMA	MAGISTER EN GESTION FARMACEUTICA.
PREGRADO / POSTGRADO	MAESTRÍA EN GESTIÓN FARMACÉUTICA POSTGRADO
FACULTAD	QUIMICA Y FARMACIA
SEDE INSTITUCIONAL	UNIVERSIDAD DEL ATLANTICO
AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	2023
NÚMERO DE PÁGINAS	86.
TIPO DE ILUSTRACIONES	TABLAS Y GRAFICOS
MATERIAL ANEXO (VÍDEO, AUDIO, MULTIMEDIA O PRODUCCIÓN ELECTRÓNICA)	PRODUCCIÓN ELECTRÓNICA
PREMIO O RECONOCIMIENTO	NO APLICA



**ANÁLISIS E INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL
MILLENNIAL EN DOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS DE LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA**

SHIRLEY PAOLA JIMENEZ SARMENTO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTION
FARMACEUTICA**

PROGRAMA DE MAESTRIIA EN GESTION FARMACEUTICAA

FACULTAD DE QUIMICA Y FARMACIA

UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO

PUERTO COLOMBIA

2023



**ANÁLISIS E INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL
MILLENNIAL EN DOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS DE LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA**

SHIRLEY PAOLA JIMENEZ SARMIENTO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTION
FARMACEUTICA**

MARCOS CABARCAS VELASQUEZ

MAGISTER EN ADMNISTRACION DE EMPRESAS

PROGRAMA DE MAESTRI EN GESTION FARMACEUTICA

FACULTAD DE QUIMICA Y FARMACIA

UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO

PUERTO COLOMBIA

2023

NOTA DE ACEPTACION

DIRECTOR(A)

JURADO(A)S

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por bendecirme día a día, por guiar mis pasos, y permitir salir victoriosa ante todos los obstáculos que se presentaron durante la consecución de mi carrera. A mis padres Paulina Sarmiento Castro, Freddy Jiménez Gutierrez y mi abuela Francisca Castro, que, con sus consejos, comprensión, amor y apoyo, me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.

A mi Hija Daniela Sofia, naciste justo en el momento en el que más te necesitaba y fuiste mi inspiración y fuerza para culminar este proyecto, te amo.

A mi Compañero de vida, colega y padre de mi hija Daniel Díaz Calderón por apoyarme en los momentos más difíciles, tú y mi hija son los motores de mi vida, te amo.

A los docentes, Fernando Castro y Marcos Cabarcas por acogerme y apoyarme a sacar a delante este proyecto, por ser una guía en mi proceso de formación, por su paciencia, disposición, apoyo y motivación, sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible realizar este trabajo, Dios la bendiga siempre.

De igual manera extendiendo mi gratitud a las personas que contribuyeron con su colaboración durante el proceso investigativo, estudiantes de Maestría en Gestión farmacéutica, directivos, administrativos, docentes, y laboratorios participantes en este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
1. INTRODUCCIÓN	8
2. MARCO REFERENCIAL	15
2.1. Marco teórico	15
2.1.1. Teoría de las necesidades Maslow (1954)	15
2.1.2. Teoría de las expectativas de Vroom (1964)	19
2.1.3. Generación Millennials	22
2.2. Marco institucional	28
2.2.1. El sector farmacéutico en Colombia	28
3. METODOLOGÍA	30
3.1. Tipo de estudio	30
3.2. Diseño de estudio	30
3.3. Método de estudio	30
3.4. Aspectos metodológicos	31
4. RESULTADOS	36
4.1. Principales causas de rotación del personal de la generación millennials	36
4.1. Factores y motivaciones que estimulan la retención del personal de la generación millennials	55
4.2. Propuestas de estrategias de retención que puedan implementar las áreas de talento humano de los dos laboratorios farmacéuticos objeto de estudio.	
60	
5. CONCLUSIONES	66
6. RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	79
Anexo 1. Encuesta	79

ÍNDICE DE TABLA

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables de estudio</i>	33
<i>Tabla 2. Presupuesto general del proyecto</i>	36
<i>Tabla 3. Cronograma de actividades del proyecto</i>	38

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1. Nombre del laboratorio farmacéutico al que pertenece</i>	<i>40</i>
<i>Gráfica 2. Cargo que desempeña</i>	<i>41</i>
<i>Gráfica 3. Edad</i>	<i>42</i>
<i>Gráfica 4. Señale cuánto tiempo lleva laborando en la compañía</i>	<i>42</i>
<i>Gráfica 5. ¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del año 2022?</i>	<i>43</i>
<i>Gráfica 6. Sector al que pertenece la empresa</i>	<i>44</i>
<i>Gráfica 7. Número total de trabajadores</i>	<i>44</i>
<i>Gráfica 8. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes aspectos en el momento de su ubicación laboral?</i>	<i>45</i>
<i>Gráfica 9. ¿Cuáles de los siguientes beneficios influye en sus intereses o necesidades personales?</i>	<i>46</i>
<i>Gráfica 10. ¿Cuáles serían sus motivaciones para buscar un nuevo trabajo?</i>	<i>47</i>
<i>Gráfica 11. ¿Cuenta con la posibilidad de hacer plan de carrera en su compañía actual?</i>	<i>48</i>
<i>Gráfica 12. ¿Cuenta con la posibilidad de ascenso?</i>	<i>48</i>
<i>Gráfica 13. ¿Su cargo actual le brinda conocimientos personales y profesionales?</i>	<i>49</i>
<i>Gráfica 14. ¿Cuenta con la posibilidad de postularse a cargo superiores?</i>	<i>50</i>
<i>Gráfica 15. ¿Se siente satisfecho con la función que desempeña dentro de su compañía?</i>	<i>50</i>
<i>Gráfica 16. ¿Su compañía le ofrece posibilidades de realizar capacitaciones con respecto a su área de especialización?</i>	<i>51</i>

Gráfica 17. ¿En su puesto de trabajo usted puede desarrollar al máximo sus habilidades?

52

RESUMEN

La rotación y retención del personal millennial son de los principales intereses de este estudio, ya que han sido una de las variantes que han determinado el mejoramiento de los procesos de atención y desarrollo de los laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla; la rotación constante permite el acceso permanente a nuevo personal, sin embargo, se ha considerado una variable que incide en el desarrollo de las instituciones, ya que se cree que no permite el avance del conocimiento, al detenerlo en la constante formación inicial.

De manera que el análisis de la rotación y retención es fundamental para fortalecer la calidad de los procesos organizacionales en la actualidad, es por ello, que el presente estudio tuvo como finalidad analizar la incidencia de la rotación y retención del personal millennial en dos Laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla, por su naturaleza fue de tipo descriptivo cuantitativo; su método de estudio fue el inductivo, ya que buscó identificar las causas de retención de la población y a partir de los resultados, proponer alternativas de mejora para evitar la rotación de la comunidad millennial. Para la obtención de la información se utilizó el instrumento de la encuesta, y fue aplicada a 177 trabajadores pertenecientes al laboratorio Incobra S.A y Procaps S.A, también se realizó revisión documental. Finalmente, la investigación arrojó que existe un alto porcentaje de rotación en las dos empresas objeto de estudio, de manera que se recomienda la generación e implementación de estrategias que motiven a la retención del talento humano, y así fortalecer los servicios prestados por la empresa y la calidad de vida de los trabajadores.

Palabras clave: Millennial, retención, rotación, Laboratorio farmacéutico.

ABSTRACT

The rotation and retention is one of the main interests of this, since it has been one of the variants that has determined the improvement of the processes of attention and development of the pharmaceutical laboratories study of the city of Barranquilla; constant rotation allows permanent access to new personnel, however, it has been considered a variable that affects the development of institutions, since it is believed that it does not allow the advancement of knowledge, by stopping it in the constant initial training.

So that the analysis of turnover and retention is essential to strengthen the quality of organizational processes today, which is why this study aimed to analyze the incidence of turnover and retention of millennial staff in two pharmaceutical Laboratories. of the city of Barranquilla, due to its nature it was of quantitative descriptive type; its study method was inductive, since it sought to identify the causes of population retention and, based on the results, propose improvement alternatives to avoid the turnover of the millennial community. In order to obtain the information, the survey instrument was reduced, and it was applied to 177 workers belonging to the Incobra S.A and Procaps S.A laboratories, and a documentary review was also carried out. Finally, the investigation showed that there is a high percentage of rotation in the two companies under study, so that the generation and implementation of strategies that motivate the retention of human talent is recommended, and thus strengthen the services provided by the company and the quality of life of workers.

Keywords: Millennials, retention, rotation, Pharmaceutical Laboratory.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge a partir de la necesidad de identificar las causales que están generando que la comunidad millennial no permanezca largos periodos desempeñando un trabajo específico en los laboratorios objeto de estudio de la ciudad de Barranquilla, de modo que esta busca identificar las causales de rotación y así mismo, los factores y motivaciones que incentivan la retención.

Es claro que para las empresas es una gran dificultad los grandes niveles de rotación, puesto que generan costos, gastos y pérdidas de conocimiento y experiencias que puede ser útil para la organización en la conformación de talento humano clave que contribuirá al perfeccionamiento empresarial.

Es por eso, que se deben plantear estrategias que posibiliten la retención y que permitan además proveer de beneficios y motivaciones a los trabajadores, para que estos se vean beneficiados a nivel personal y profesional, en donde se generen escenarios de proyección laboral, con posibilidad de ascenso, de crecimiento y de educación que empoderen el equipo de trabajo y con ello se fortalezcan los servicios del sector farmacéutico y de las compañías objeto de estudio.

En la actualidad, las compañías necesitan definir mecanismos de retención y comprender cuales son las necesidades de la generación millennials, sus experiencias, expectativas, preferencias, y así poder promover la satisfacción laboral para evitar de una u otra manera costos de rotación de personal. Anteriormente, las empresas buscaban motivar a sus empleados con factores externos (buenos salarios, ambientes laborales adecuados y posibilidad de hacer carrera), dado que los trabajadores buscaban seguridad y estabilidad en sus puestos. Sin embargo, afirman los psicólogos, con el cambio de prioridades de los millennials, hoy se deben enfocar los esfuerzos empresariales al fortalecimiento de

otros factores que conlleven a la autorrealización personal y profesional, como un trabajo gratificante, con reconocimiento y oportunidad de crecimiento para el talento humano (Martinez, 2017, pág. 6).

Los factores asociados a la rotación y retención del personal millennial cuenta con una característica especial comprendida entre los años 1981 y 2000, los cuales identifican a las personas nacidas en ese periodo con un alto índice de preferencia en material laboral. Es por esa razón, que el sector farmacéutico utiliza estrategias de retención con este tipo de población para la implementación de las tecnologías emergentes en la producción de fármacos y tratamientos terapéuticos que ofrecen alternativas al mercado.

Para Martínez (2017), los millennials son importantes dentro de la organización teniendo en cuenta lo siguiente:

Las organizaciones se enfrentan a retos dentro del área de talento humano y es enfocado directamente a la alta rotación de la generación “Millennial” en sus compañías, desafíos que requieren el planteamiento de estrategias organizacionales debido a que son jóvenes exitosos, con metas a largo plazo, proyectos de emprendimiento, con búsqueda de mejores opciones con respecto a su puesto de trabajo con mejores beneficios no solamente económicos sino con beneficios que aportan a su vida personal, profesional y laboralmente (pág. 6).

Así mismo, un número considerable de millennials ocupan puestos seniors dentro de las organizaciones, sin embargo, están siempre dispuestos a cambiar de lugar y no permanecer por mucho tiempo en el mismo trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, los millennials necesitan desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación, la gestión y el liderazgo; por lo que resulta necesario tener estas habilidades, especialmente de comunicación interpersonal, para desenvolverse con éxito en todo nivel organizacional; debido a la dependencia que tiene de la tecnología (Almirón et al, 2019).

Otro de los factores que inciden en la generación millennial son las redes sociales, estas hacen parte de su forma de comunicación más usual; así, por ejemplo, su teléfono móvil es su herramienta principal para resolver casi todos sus problemas de forma dinámica, creativa y ambiciosa. Los millennials tienen una forma distinta de ver la vida, y en consecuencia, en su forma de laborar también. (Leon, 2017)

Por ello, algunos estudios evidencian la importancia de comprender distintas estrategias para mitigar la rotación, en relación con la generación millennial, manteniendo elementos comunes desde diferentes perspectivas, tales como: entrenamiento y desarrollo, retroalimentación efectiva, confianza y soporte por parte de los líderes y buena relación con colegas, con lo cual, aunque hoy se mantienen las diferencias entre países de acuerdo con sus respectivas situaciones históricas, políticas, económicas y culturales, entre otras (Gonzalez, 2018)

Además, otros estudios sobre rotación y retención de millennial, en diversos países, como en Sudáfrica, detectaron que los factores de retención primarios asociados como factores de higiene son aquellos que deben estar presentes con el fin de generar una relación duradera entre la organización y los empleados González (2018).

Igualmente, Fernández (2018), en Francia reportó que entre los motivadores extrínsecos, se encuentran, el salario, estructuras de liderazgo claras, un ambiente de trabajo seguro y entrenamiento y desarrollo. Además, incluyeron entre los motivadores intrínsecos, una buena relación con sus colegas y líderes, balance vida-trabajo, reconocimiento de los logros, retroalimentación efectiva, desarrollo de carrera por medio del cumplimiento de hitos profesionales e interés en el trabajo que realizan sus líderes.

Asimismo, en Estados Unidos, Butler (2018), estableció como factores de retención en empresas del sector público, que los líderes para retener millennial

deben tener en cuenta las oportunidades de entrenamiento formal, las actividades o tareas significativas que representen un reto para superar, la equidad salarial, una inmediata retroalimentación, confianza y soporte en la asignación de nuevas tareas y una comunicación efectiva. (pág. 10)

Para Martínez (2017), es importante resaltar que los índices de rotación de personal en las compañías pueden significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar, Según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia menciona.

Por otra parte, la problemática radica “Cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones” (Badel, 2016, pág. 7)

Dentro de las problemáticas que se han visto en las organizaciones, se encuentra la retención del personal y la búsqueda por disminuir las tasas de rotación. A ello, se suma, las distintas características que tienen la generación “Y”, quienes, en los procesos de rotación y retención de personal, involucran toda una cultura, y una visión de mundo distinta a las generaciones anteriores, en donde se involucran, determinantes históricos, políticos, económicos, sociales, experiencias, expectativas, creencias, entre otros aspectos, que influyen en dichas dinámicas.

Además, los millennials, se caracterizan por tener estipulado su proyecto de vida, que involucra aspectos como servir a la comunidad, contribuir a la sociedad en general, en la búsqueda de un bien común. Contando con herramientas fundamentales en la actualidad, como lo es el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

De manera que, el presente proyecto de investigación busca analizar la rotación y la retención de personas de la generación millennial en las organizaciones del sector farmacéutico, un tema de gran aporte teórico para diversas disciplinas, relacionadas con la comunidad farmacéutica, organizacional, sistemas de salud, y comunidad en general.

En Colombia, por ejemplo, el interés sobre este tipo de estudios se relaciona con los hábitos de consumo y no hay un enfoque determinado sobre el ámbito laboral, y en específico, sobre los sectores farmacéuticos, demostrando con ello, un gran vacío en la materia, que requiere de diversas investigaciones que contribuyan a enriquecer la literatura científica y a empoderar el tema en diferentes campos del conocimiento.

Según el estudio de New Kids on the Block (2017), existen alrededor de 2.000 millones de millennials en el mundo, representando el 27% de la población mundial, se pronostica que para el año 2025, manejarán al 47% de los recursos económicos. De acuerdo con la fuente, el 88% de los jóvenes dinamizan en mercados emergentes y el 90% cuentan con acceso a telefonía inteligente. Prensky (2016) analiza el impacto que tiene la era digital sobre dicha generación, comprendiendo nuevas percepciones de contexto, las relaciones interpersonales, en incluso las relaciones consigo mismo, cambiando con ello, la manera en cómo asimilan, por ejemplo, la privacidad.

Por su parte, el estudio *Millennial in Tech* (2016), menciona que, en la comunidad profesional del sector farmacéutico, descubrieron en sus resultados, que más del 60% de la generación millennials, tienen preferencia con los beneficios que pueda otorgarles las empresas y las condiciones laborales, que su salario neto. Lo cual, permite reflexionar sobre la prioridad que tiene la generación, relacionada principalmente con su bienestar y ambiente integral en el trabajo, aún si ello costara disminuir su salario.

La investigación de PMFarma (2019), expone que el trabajo desde casa, la flexibilidad horaria y la asistencia sanitaria de carácter privado, y la implementación de estrategias para el fomento de la salud laboral, son particularmente, bien evaluadas. De modo que, se consideran factores positivos que contribuyen a nuevas culturas empresariales, innovadoras formas de organización interna, que asumen el ambiente laboral como una responsabilidad institucional, que no sólo trae consigo, garantías organizacionales, también integridad y bienestar para el trabajador.

Estudios como el de Martínez (2017), señalan en sus resultados, sobre la percepción de los jóvenes sobre su campo laboral, que el 27% de la población objeto de estudio de la investigación, desean permanecer en sus empleos actuales, el 71% considera que no están desarrollando sus capacidades y las habilidades de líderes, también, el 51% siente que no tienen oportunidades para aspirar a cargos superiores, como líderes o coordinadores. Por último, el estudio arrojó que el 51% de la población estudiada desea cambiar de trabajo.

A partir de lo suscrito, el presente estudio acorde a su objetivo de analizar la incidencia de la rotación y retención del personal millennial en dos laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla, busca comprender las causas de rotación, y los factores externos que influyen en dicha situación; González (2018) señala que podrían ser factores externos como la demanda del mercado, la búsqueda de posiciones de tipo administrativo; para el autor, en los factores internos se podrían considerar la compensación salarial, las políticas de desarrollo del área de talento humano, entre otros.

Así mismo, el presente estudio cuenta con objetivos específicos relacionados con: Identificar las principales causas de rotación del personal de la generación millennials, determinar los factores y motivaciones que estimulan la retención del personal de la generación millennials y proponer estrategias de retención que

puedan implementar las áreas de talento humano de los dos laboratorios farmacéuticos objeto de estudio.

Con los resultados del estudio, se benefician las empresas del sector farmacéutico que, al tener conocimiento sobre la situación en investigación, podrán a través de los departamentos de Gestión Humana preparar estrategias que les permitan superar esta situación y ofrecer a la población millennials que sea de su interés laboralmente, condiciones y beneficios que les satisfaga.

Los resultados del estudio aportan también al personal millennials que labora en el sector farmacéutico, por cuanto, las organizaciones a las que pertenezcan y que tengan o haya tenido diferencias o conflictos en torno a la rotación y retención, puedan tener la oportunidad de dialogar y corregir las condiciones actuales para realizar acuerdos que beneficien a las dos partes. De igual manera, estos resultados pueden beneficiar a otras personas interesadas en la temática a manera de base para ampliar o realizar nuevas investigaciones que complementen o adicione conocimiento a la presente.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

Existen diversas teorías que enriquecen las temáticas sobre el talento humano, la rotación, la retención de personal, la teoría de la administración científica de Taylor, la teoría de las necesidades de Maslow, teoría de los factores de Herzberg, teoría X y teoría Y de McGregor, teoría de las expectativas de Vroom y la teoría Mc Clelland, entre otras, que enriquecen los estudios relacionados con la presente investigación, no obstante, para el presente estudio, se hará enfoque principalmente, en la teoría de las necesidades de Maslow, ya que aborda de manera integral, como los comportamientos humanos derivan de su motivación para actuar, y como estos surgen a partir de fuerzas tanto externas e internas, que se pueden relacionar con el contexto que vivencian los Millennials en la actualidad.

Además, se tendrá en cuenta, la teoría de las expectativas de Vroom, puesto que analiza todas aquellas expectativas que tienen los trabajadores en su ámbito laboral, tales como aquellas intrínsecas y extrínsecas, valoradas en primer lugar, por la satisfacción, la felicidad, la motivación, el desarrollo de su proyecto de vida, y en segundo lugar, las relacionadas con el salario, el ascenso, los días de descanso, entre otros. Dicha teoría permitirá comprender los tipos de liderazgos que más se afianzan con la población objeto de estudio, como el Transaccional o transformacional.

2.1.1. Teoría de las necesidades Maslow (1954)

La teoría de Maslow (1954) se basa en la motivación que tiene el hombre para actuar y comportarse, el autor expone que sus causas vienen principalmente del interior, resolviendo en necesidades primarias que necesita para subsistir. Estas necesidades se categorizan y jerarquizan de acuerdo con su nivel de importancia.

Las necesidades primarias se refieren a las: Fisiológicas o Biológicas esenciales a la condición de ser vivo animal como es la alimentación, sueño, abrigo, deseo sexual; necesidades que hacen parte de la vida cotidiana que cada ser humano, y que llevan al ser humano a sobrevivir en el ambiente en que se desempeña.

Las necesidades secundarias son aquellas que se relacionan con las necesidades sociales, propias de la percepción y la autorrealización. Maslow expone, que el ser humano satisface en primer lugar, las necesidades básicas, para luego satisfacer las secundarias, y ello, motiva a las acciones y comportamiento de los sujetos (Chiavenato,2009).

De acuerdo con Elizalde (2006), el análisis sobre la visión congruente de las necesidades se refiere a que, si las necesidades fisiológicas son satisfechas, y no refieren problemas de seguridad para el sujeto, se convierten estas en señal de seguridad, siendo predominantes en la personalidad del individuo. Gran parte de los seres humanos sólo alcanza a satisfacer las necesidades primarias, demostrando su gran atención por aspectos como el ahorro, la compra de bienes y seguros, que garantizan un futuro estable y organizado, que no afectarán en la persona, su salud, su bienestar e integridad de los suyos y de sí mismo.

Para Elizalde (2006), estas necesidades pueden representar en ocasiones, miedo o temor, a la no realización del individuo. Según la teoría de Maslow, en el tercer lugar se encuentran las necesidades del amor y la pertenencia, que van ligadas en el ámbito social, al deseo de ser reconocido y reconocer un entorno en donde hacer parte, la voluntad de querer conectar con otros individuos, de acuerdo con los deseos e intereses del mismo.

La sensación de realización se comprende, en cuanto se alcance un cierto grado de satisfacción tanto de las necesidades fisiológicas como de seguridad. Es así, como hacen parte fundamental, las relaciones sociales, interpersonales y sentimentales.

En cuarto lugar, se encuentran las necesidades de estima, quienes asumen el deseo de satisfacción psicológica, de gran importancia para la autoevaluación y el autorreconocimiento. Dicha necesidad se divide en: amor propio (concepto de sí mismo) y las referidas al respeto de los demás (reputación, condición social, reconocimiento social). Existe así, la necesidad de respeto de parte de los demás, como también su opinión, su confianza y admiración. Es también relevante, la confianza en sí mismo, la auto aceptación, autoestima, dar el valor de sí mismo, entre otros. Las personas que no logran satisfacer esta necesidad frecuentan sentimientos de culpa, vergüenza e inferioridad frente a sí mismos y a su entorno.

La quinta necesidad desde la teoría de Maslow guarda relación con la autorrealización o las metanecesidades, tienen que ver con aquellas visiones subjetivas de los sujetos. Dependen de cada individuo su realización y concepto, determinando así, que cada individuo satisface sus necesidades de acuerdo con sus voluntades y deseos en todos los aspectos de su vida. De modo que, una persona siente el estado de realización, en cuanto haya satisfecho diversas necesidades, dentro de dichas satisfacciones, es frecuente el deseo de libertad para sí mismas. Los individuos suelen seguir los patrones de conducta de la cultura en que se encuentre, creando un concepto de autorrealización que le permite construir su deber ser, hacer y saber.

Es allí, donde las personas encuentran la necesidad de satisfacer sus propias capacidades personales, fomentar sus talentos, y de hacer de aquello que los hace particulares, seres empoderados, con aptitudes y habilidades que le permitan lograr sus anhelos, desarrollando y ampliando los meta motivos, como lo son: la verdad, la belleza, el orden y la justicia.

Por otra parte, Maslow (2005) plantea, que las personas autorrealizadas, tienen las siguientes características:

- Percepción clara y objetiva de la realidad.

- Aceptación de sí mismos y de su entorno.
- Espontaneidad.
- Resolución de problemas.
- Deseo de intimidad y disfrute de la soledad
- Autonomía y capacidad para valerse por sí mismas
- No expresa estereotipos sobre los demás, sobre las cosas y las ideas.
- Experiencia espiritual
- Relación humana, identificación con la humanidad en general
- humildad y respeto, democráticas.
- Visión ética.
- Sentido del humor desde el respeto.
- Creatividad

La teoría de Maslow cuenta, con dos tipos de necesidades, de tipo cognitiva y estética. A pesar de no encontrarse estandarizadas, la necesidad cognitiva se relaciona con el saber y el comprender que vienen de las necesidades básicas. Hacer parte del ser humano, el deseo de conocer, puesto que reconoce que no está todo naturalmente claro, por ello, la búsqueda del conocimiento es intrínseco. Cuando el sujeto no satisface dichas necesidades, experimenta sentimientos de frustración y egoísmo.

Por su parte, las necesidades estéticas, se relacionan con el orden, la simetría, el querer satisfacer las responsabilidades adquiridas, y de estructurar las situaciones. Todas aquellas situaciones y ambientes de agrado permiten la realización de los individuos (Elizalde 2006).

En definitiva, Maslow (1968) aborda principalmente, la autorrealización, entendida como la realización de las capacidades de cada persona, para llegar a la plenitud, lograr todo o que pueda ser, adquiriendo personalidad, identidad e individualidad absoluta. Para Elizalde (2006), existe la motivación y la meta motivación, la primera logra satisfacer las necesidades y las tensiones, y la

segunda, se refiere a satisfacer el deseo, aumentando la tensión, lo cual, incrementa el desarrollo del individuo. Estos, se conciben como los móviles determinantes para que el individuo lleve a cabo el desarrollo de su personalidad, logrando satisfacer las necesidades categorizadas.

Para Maslow, el ser humano puede llegar a su autorrealización, si primero satisface sus necesidades básicas; si satisfacen las necesidades y las motivaciones, surgirá el impulso por desarrollar su personalidad en todos los campos de la vida. Cuando el sujeto no satisface sus necesidades, se pueden generar sentimientos negativos como la frustración, el egoísmo, entre otros, que no le permitirán llegar a su propia autorrealización.

2.1.2. Teoría de las expectativas de Vroom (1964)

La teoría de las expectativas de Vroom (1964), se tratan de un elemento intrínseco en el ser humano, que se atribuye primero en la familia y luego se traslada a la sociedad, organizaciones o instituciones. La teoría de las expectativas, se condicionan en gran parte por la motivación y el contexto en que se encuentre el individuo.

En el proceso de la motivación, Vroom citado por Aude (2012), menciona que los individuos que se encuentran con altos niveles de motivación son todos aquellos que asimilan las metas o los sueños de gran valía, percibiendo, una gran probabilidad por alcanzar sus objetivos. Desde la visión matemática, se trata de que la fuerza de la motivación equivale entre el valor que tienen el sujeto sobre su objetivo y su capacidad de poder lograrlo.

Para Vroom, si alguna de las variables no cuenta con suficiente motivación, adquieren el valor de cero, comprendiendo que la meta de la persona no es significativa para sí misma, y que, además, podría ser improbable de realizar. El nivel de motivación también cambiaría para la persona, en tanto el nivel de

recompensa representara dolor o castigo, en esta medida, la motivación se trasladaría al cambio de conducta, como la huida y lo antipatía.

Esta visión de motivación contribuye a replantear los objetivos de las organizaciones sobre el talento humano, Aude (2012), menciona algunos estímulos que pueden servir para motivar a mejores resultados organizacionales:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional. (Pág. 15)
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos. (Pág. 15)

De acuerdo con Desler (1991), la teoría de las expectativas comprende los procesos mentales que van acorde a la elección y a los comportamientos de las personas; la razón por la que han decidido actuar de un modo u otro, basando su expectativa en comportamientos concretos, de ahí, que se tomen decisiones para lograr los resultados que consideren más importantes; en el ámbito organizacional, se estudiaría desde la visión que tiene un individuo de carácter comportamental, que hace predecible ciertas acciones, y que sirven para lograr anteponer comportamientos o situaciones.

Según Turienzo (2018) la teoría de la expectativa se concibe como un proceso cognitivo, de cómo una persona asimila los factores motivacionales. El proceso se hace incluso antes, de que una persona decida algún comportamiento determinado, permitiendo en el ejercicio, predecir si se cumple o no la expectativa. Para el autor, dicha teoría se expresa de la siguiente manera:

Motivación = Valencia x Expectativas x Instrumentalidad.

- Valencia: El primer concepto mide el valor o la importancia que una persona le otorga a la recompensa que se puede lograr después del trabajo.
- Expectativa: Es la relación entre el esfuerzo y el desempeño, es decir, mide la confianza del individuo depositada en conseguir o no los resultados esperados.
- Instrumentalidad: Este elemento mide hasta qué punto una persona cree que su empresa le otorgará las recompensas prometidas.

Existen casos, en que uno de los conceptos anteriores no se cumple a cabalidad, afectando con ello la motivación de la persona, volviéndola ineficiente o nula; por ejemplo, una persona no da valor a la recompensa, porque cree que pueda alcanzar las expectativas que tiene, esto hace que la persona no tenga la suficiente motivación para realizar las acciones requeridas.

Para Turienzo (2018), dicha demostración no puede analizarse desde la teoría de Vroom, se plantea, como una reflexión, ya que se trata de una serie de factores subjetivos que no pueden tener carácter cuantitativo, sin embargo, se pueden realizar apreciaciones que contribuyan a la comprensión y al conocimiento de los trabajadores.

Para el autor, es importante analizar las expectativas que tienen los trabajadores de las empresas, si estos conciben con más valor las intrínsecas, como la satisfacción, la felicidad, el cumplimiento, o si existe más valía en las extrínsecas, como el salario, el ascenso, los días de descanso, etc. Con ello, se facilita conocer los tipos de liderazgo que conviene utilizar la organización, ya sea de tipo transaccional y transformacional.

Otro aspecto de relevancia que menciona el autor en mención se trata de conocer las creencias que motivan a las personas de la organización a tener ciertos comportamientos, y como fomentarlos a favor de la empresa.

Por último, Turienzo (2018), propone analizar la confianza que tienen los empleados en la empresa y en sus coordinadores; depende del grado de confianza que tenga el trabajador en su superior, si este cree en las promesas de su jefe, su motivación será alta, de lo contrario, su motivación será nula, y el ambiente laboral también se verá afectado.

2.1.3. Generación Millennials

Mucho se ha hablado sobre la peculiaridad de esta generación. Se le atribuyen características únicas que les hace diferentes de generaciones pasadas, habiendo nacido en una época de prosperidad. Los medios coinciden en que son críticos, exigentes, reformistas, poco materialistas, comprometidos, digitales y participativos, pero también viven con la etiqueta de ser perezosos, narcisistas y consentidos. (Asociación Española de agencia de salud , 2020)

Probablemente, opiniones tan dispares estén motivadas por la horquilla tan amplia que existe entre los rangos de edad del millennial más joven al millennial más adulto. Evidentemente, el momento vital y las necesidades de una persona de 20 años no son las mismas que las de una persona de 34, y también precisamente por eso, suponen una generación de transición, siendo la última en muchas cosas y la primera en otras tantas. Están entre lo viejo, que no acaba de morir, y lo nuevo, que no acaba de nacer.

Y, ¿qué relevancia tiene esto en el sector? Pues que hoy suponen el 36% de la fuerza laboral del país, algunos de ellos ocupando ya posiciones de poder. Los millennials hoy son nuestros clientes, los clientes de nuestros clientes, nuestros

proveedores, nuestros equipos, nuestros compañeros o hasta nosotros mismos. (Asociación Española de agencia de salud , 2020)

¿Se Conoce entonces el entorno laboral, las necesidades de nuestro mercado o las expectativas de nuestros clientes y equipos? y, como agencias, ¿estamos preparados para dar respuesta a estas necesidades? (Asociación Española de agencia de salud , 2020)

Parece clave tener una radiografía perfecta de los millennials para poder estar a la altura de sus expectativas, tanto en lo personal como en lo profesional. Según los medios, hay 5 claves a tener en cuenta para cubrirlas:

2.1.3.1. Creatividad

Un aspecto fundamental para los millennials es moverse e interactuar en entornos estimulantes y modernos. Es más fácil que quieran involucrarse en proyectos que supongan un reto cada día que en proyectos monótonos que resultan aburridos y responden a menudo a metodologías fijas. Cuanta más libertad tengan para aplicar su criterio mayor será el interés por el proyecto. (Asociación Española de agencia de salud , 2020)

2.1.3.2. Tecnología e innovación

El uso de la tecnología forma parte de su ADN. Es la primera generación de la historia conectada 24/7 y valoran positivamente el uso de esta. Pero no todo vale. La tecnología ha de estar implementada de una manera justificada e inteligente, formando parte de un todo para conseguir el efecto WOW. No obstante, la innovación no pasa siempre por algo tecnológico. A veces basta con revisar procesos y formas de hacer para incluir variaciones que nos den resultados distintos. (Asociación Española de agencia de salud , 2020)

2.1.3.3. Relaciones horizontales

Debido a su carácter social, valoran positivamente las relaciones más horizontales, a diferencia de otras generaciones acostumbradas a interacciones limitadas y estructuras marcadamente verticales. Tienen un concepto sobre el liderazgo basado en el reconocimiento de sus méritos, que potencie sus capacidades y les guíe hacia la consecución de nuevos retos de manera exitosa. (Asociación Española de agencia de salud , 2020)

2.1.3.4. Vida social

Para ellos es fundamental encontrar un equilibrio entre lo profesional y la vida personal. La flexibilidad horaria y geográfica es la clave en este sentido. Por un lado, reclaman que se premie los resultados por encima del número de horas que permanecen en la oficina, con una flexibilidad horaria tanto de entrada como de salida. Trabajo por tarea/objetivo por encima del cumplimiento de un horario fijo. Por otro, fomentar espacios de trabajo para desarrollar sus funciones que no sean necesariamente la oficina. Un trabajo en movilidad, facilitado por el uso de las nuevas tecnologías. (Asociación Española de agencia de salud , 2020)

2.1.3.5. Remuneración holística

Evidentemente, la remuneración económica sigue siendo uno de los principales alicientes, pero no la única ni necesariamente la más relevante. Los millennials consideran su trabajo un pilar fundamental de sus vidas, por tanto, buscan sentirse valorados, que se reconozcan sus méritos y se cuide su bienestar, para establecer relaciones duraderas y retener su talento. (Asociación Española de agencia de salud , 2020)

2.1.3.6. Marco conceptual

Sobre el tema de **talento humano**, Jericó (2001), menciona a aquel grupo de personas que cuentan con capacidades específicas y que están a cargo de que las

cosas surjan de la mejor forma en la organización, ya sea a nivel profesional, como a nivel práctico. Es así, como el talento humano, se puede comprender como la capacidad que tienen el equipo de trabajo para la resolución de conflictos y la solución de dificultades que se puedan presentar, haciendo uso de todas las habilidades, los conocimientos, experiencias y aptitudes a favor del perfeccionamiento de la organización.

De esta manera, la **gestión del talento humano** se entiende como una consecución de decisiones sobre el ejercicio de los empleados y cómo influye esto en la calidad laboral y el progreso de la organización. Allí, se encuentran diversas dinámicas a analizar, que dependen directamente de la cultura de cada empresa, su estructura, los detalles del contexto ambiental, los modos de negociación, el uso de las TIC, también los procesos internos, y demás dinámicas que son de estudio para determinar y evaluar la gestión del talento humano (Chiavenato 2002).

En la estructura de las empresas, existe una gran importancia en el **talento humano**, puesto que en él residen los aspectos innovadores y creativos que hace posible su inmersión y su permanencia en la prestación de servicios. De allí, la importancia de tener control de calidad en los procesos de producción de los productos, y en su distribución, para que puedan tener una buena distribución y una objetiva asignación de recursos financieros (Mikovich 1994).

En ocasiones, hay cambio de personal, por diferentes razones en los talentos humanos, a ello se denomina **rotación de personal**, Rodríguez (1998) expone que se trata del cambio que hacen los trabajadores de una empresa a otra, con el fin de desarrollar su camino profesional, por medio de proceso de promoción y obtención de nuevas y mejores experiencias, que le permitan escalar a nivel de conocimientos, habilidades, aptitudes, potencialidades, y en definitiva, mejorar la hoja de vida profesional y sus motivaciones extrínsecas.

De acuerdo con Taylor (1999), la rotación de persona surge de dos formas: una de manera interna, se trata de la reubicación del trabajador dentro de la organización, con motivos de promoción o traslado de ocupación. Y la segunda forma, es la despedida del trabajador, con el fin de buscar otras ofertas laborales. La rotación de personal en la empresa requiere no sólo de gestión de talento humano, también de costos y periodos de contratación y capacitación del personal. Para Hernández (2017), es importante analizar los motivos de la rotación de personal, para minimizar los periodos de gestión, como también los costos.

Existen entonces, diversas coyunturas que surgen en las organizaciones, convirtiéndose en un reto diario para los que la ejecutan, es por esto, que es determinante encontrar formas de gestión que faciliten la salida y la rotación de personal, para mejorar la retención en el capital humano; son numerosas las empresas que identifican las dificultades en retener al talento humano, puesto que abarcan no sólo los aspectos de costos y económicos, se valoran también, las dinámicas internas de la empresa. La **retención del talento** fluye a partir de la necesidad que tienen las organizaciones para permanecer su patrimonio más valioso, sin embargo, esta no es la única motivación, también se encuentran coyunturas, como que los empleados que permanecen también tienen problemáticas relacionadas con la rotación externa, que traen consigo, desmotivación laboral, desestructuración de la planificación laboral, deficiencias en los procesos de producción, problemáticas en los servicios al cliente, entre otros. De manera que, la retención se comprende como tarea fundamental dentro de los talentos humanos (Prieto, 2013).

En dichas dinámicas de retención del personal, **la motivación** tiene un papel fundamental, puesto que es de gran importancia en las organizaciones, porque de allí desprenden todos los ejercicios positivos y eficaces que ejecutan los empleados a favor de la empresa. La motivación laboral, surge a partir de la dialéctica entre recompensas y rendimiento, se trata de incentivos que aportan al reconocimiento del cumplimiento de los objetivos previstos en el personal encargado. La motivación

servirá entonces, como un gran atractivo, para el surgimiento de ideas innovador y creativo que serán promesa exitosa en la organización.

Según Palmero (2008) citado por Franco (2018), la motivación es de carácter interno, que impulsa a las personas a la ejecución de algún evento externo. De manera que, existe una interacción entre la persona y la situación, de esta última depende la motivación del individuo, será esta diversa y cambiante, dependiendo el entorno y sus dinámicas. Para Terlato (2014), la motivación se trata de una fuerza que promueve a un comportamiento específico. En este caso, la motivación servirá que los trabajadores fomenten su lealtad y entusiasmo en las labores de la empresa, aportando significativamente no sólo al desarrollo organizacional, también a su bienestar e integridad dentro de la misma.

Con respecto, a la estructura de los procesos de selección de recursos humanos las empresas deben tener en cuenta lo expuesta en la ilustración 1 respecto a un proceso de selección.



Ilustración SEQ Ilustración * ARABIC 1. Proceso de Selección

Fuente: Gago et al CITATION Nat19 \n \t \ 9226 (2019)

En los procesos de selección, es determinante que las organizaciones, tengan como finalidad, ofrecer el talento humano necesario para colaborar con el desarrollo de habilidades y aptitudes del trabajador en los procesos de selección de personal.

A sí mismo, es importante conocer la filosofía y el propósito de la organización, así como los objetivos generales de la empresa (Gago (2019).

2.2. Marco institucional

2.2.1. El sector farmacéutico en Colombia

El sector farmacéutico en Colombia es un ejercicio económico, que se enfoca en la fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos, como también de sustancias químicas, medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico, este se divide en: fabricantes de sustancias y productos químicos, comercio al por mayor y al detal (MINCIT, 2017).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en los indicadores de mortalidad en Colombia se muestra una acentuación en la expectativa de vida de la población, lo cual deriva para el sistema de Seguridad Social un impacto en los recursos consignados para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades crónicas y de alto costo. De igual forma, los resultados arrojaron, un aumento en la prescripción y uso de nuevas tecnologías como son los medicamentos biotecnológicos, biosimilares, entre otros. Lo anterior, amplía las posibilidades para la implementación de tecnologías emergentes, limpias y eficientes en la producción de fármacos. En el año 2016 las ventas alcanzaron los 9 billones de pesos en medicamentos de organizaciones del país, y 12,2 billones en ventas de empresas multinacionales (DANE, 2016). La utilización de medicamentos está motivada, por la transformación en los perfiles epidemiológicos de la población, los nuevos desarrollos y tratamientos terapéuticos que brindan diversidad al mercado.

De acuerdo con el Portafolio (2019) en la industria farmacéutica colombiana se movió \$14,6 billones en ventas en el año 2018, siendo uno de los sectores con grandes oportunidades de crecimiento en el largo plazo, alcanzando a facturar cerca

de \$63,4 billones a 2032 a nivel nacional. También, se vieron progresos determinantes en exportaciones, empleo y monto comercializado. De esta forma, las proyecciones construidas por la entidad junto con actores de la cadena farmacéutica, para el año 2032 las ventas locales podrían alcanzar hasta \$63,4 billones, creciendo al menos cuatro veces si se compara con lo registrado en el año 2018.

Otro de los factores importantes con el sector farmacéutico, se refiere a la producción y a la generación de empleo. En primer lugar, la producción ha ido incrementando con el paso del tiempo, logrando cerca de \$34 billones, con tasa de crecimiento anual de 5,2%, generando cerca de 98.084 empleos (Portafolio, 2019).

Los cambios presentados en el sector farmacéutico muestran grandes retos relacionados con el cumplimiento de requisitos regulatorios y estudios clínicos que se necesitan para cumplir con la eficacia y la seguridad de las biomoléculas que indicen en los periodos de salida de los fármacos o productos al mercado. Dentro de las grandes oportunidades para el sector farmacéutico, se encuentra la biodiversidad, es allí, que surgen retos, como desarrollar innovaciones que definan el camino y los objetivos sobre los tipos de patologías a estudiar, para que el impacto no sólo sea innovador, también económico en el sector salud. Para Castrillo (2018), la expectativa para el año 2030, está en que el país pase de ser un mercado emergente, a lograr ser un mercado consolidado y líder en el sector farmacéutico, adaptando procesos de innovación y sofisticación de productos, aumentando la exportación y favoreciéndose de manera sostenible, a partir de los recursos naturales.

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio

La presente investigación fue de tipo descriptivo y cuantitativo, debido a que se determinaron cifras en torno a la problemática estudiada. Además, llevó a cabo un análisis de cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno, cuáles son los componentes de la realidad local y con la formulación de las preguntas problemas se buscaron las respuestas concretas. De acuerdo con Dankhe (1986), la descripción puede ser profunda o tener una medición con uno o más atributos del fenómeno descrito.

3.2. Diseño de estudio

El diseño metodológico fue de tipo cuantitativo-correlacional, debido a que, en este tipo de diseño no se genera ninguna situación, sino que se observan las ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas (Rodríguez, et al, 1999), existiendo una relación entre las variables específicas para la población millennials.

Por su parte, la investigación correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, variables o categorías, en un contexto específico. Así, los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más categorías (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable y analizan la correlación. (Hernández, et al, 2003). Ver tabla 1. Operacionalización de variables.

3.3. Método de estudio

El método usado en la presente investigación fue inductivo ya que el conocimiento se logra mediante un proceso creciente de generalización, partiendo de los casos o muestras de casos seleccionados. Es decir, los procedimientos

utilizados para llegar de lo particular a las conclusiones generales a base de la información de la muestra.

Definitivamente, a partir de los resultados de una investigación realizada con una muestra, se infiere sobre las características poblacionales (Andrade & Machado, 2018).

3.4. Aspectos metodológicos

3.4.1. Periodo de estudio

El estudio se realizó durante cinco (5) meses. Los resultados, se presentaron con la información del año 2021 a fin de poder establecer la existencia de los procesos de rotación y retención en las empresas encuestadas.

3.4.2. Población y muestra

La población de estudio corresponde a dos (2) laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla; específicamente, laboratorios productores de medicamentos y cosméticos, que se encuentran registrados en la cámara de comercio.

El tipo de muestreo que se utilizó en la presente investigación, fue no probabilístico; de acuerdo con Pimienta (2000), este tipo de muestras no son representativas por el tipo de selección, sino que *“son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población, además, entre los diferentes tipos de muestreo no probabilístico se pueden mencionar: el casual o fortuito, el de selección experta, el muestreo de poblaciones móviles y el de cuotas.”*

Este tipo de muestra es intencional u opinática, debido que la selección se realizó de manera intencional, para ello, se tuvo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión en donde se logró la encuesta a 177 personas activas en las compañías:

Criterios de inclusión

- Laboratorios que tengan en su planta laboral personal Millennial
- Laboratorios productores de medicamentos y cosméticos
- Sector farmacéutico en la ciudad de Barranquilla (Atlántico)

Criterios de exclusión

- Laboratorios que no cuenten con personal Millennial en su planta laboral
- Laboratorios que no se encuentren ubicados en la ciudad de Barranquilla (Atlántico)
- Laboratorios que no tengan en su línea de producción medicamentos y cosméticos

3.4.3. Fase de a investigación

Esta investigación se desarrolló en cuatro (4) fases;

Primera fase: es la definición de la pregunta de investigación ¿Cuál es el análisis de la incidencia de rotación y retención del personal millennials en dos Laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla?

Segunda fase: radica en Identificar las principales causas de rotación del personal de la generación millennials

Tercera fase: determina los factores y motivaciones que estimulan la retención del personal de la generación millennials

Cuarta fase: propone estrategias de retención implementadas en las áreas de gestión humana de los dos laboratorios farmacéuticos objeto de estudio.

3.4.4. Operacionalización de las variables

La Operacionalización de las variables consiste en la definición de operaciones que posibilitan medir los indicadores observables, determinando el método a través del cual las variables serán medidas o analizadas. El abordaje, en la presente investigación se muestra en la tabla 1, donde se detalla su definición, naturaleza, nivel de medición y el indicador o categoría en cada caso.

Tabla 1. Operacionalización de variables de estudio

VARIABLE	DEFINICIÓN	NATURALEZA	NIVEL DE MEDICIÓN	INDICADOR O CATEGORÍA
Rotación de personal	Elevada frecuencia con la que un cargo cambia de talento humano.	Cuantitativa	Ordinal	Existencia de Políticas organizacionales Frecuencia % de rotación anual por áreas Número de Factores que inciden en la rotación
Retención de personal	Proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado	Cuantitativa	Ordinal	Existencia de Políticas organizacionales Clima laboral (Excelente, bueno, regular, malo) Canales de comunicación (muy eficientes, eficientes, ineficientes, muy ineficientes) Gratificaciones (excelente, bueno, deficiente, insuficiente)
Comportamiento de la fuerza	Grado de formación académica	Cuantitativa	Ordinal	Inestabilidad (Alta, media, baja)

VARIABLE	DEFINICIÓN	NATURA LEZA	NIVEL DE MEDICIÓN	INDICADOR O CATEGORÍA
laboral Millennials	que ha estudiado una persona			Sueldos (excelente, bueno, deficiente, insuficiente) Compromiso (Total, parcial, ausente) Intereses (Alto, medio, bajo) Flexibilidad (Mucha, poca, muy poca)

3.4.5. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de la información

Fuentes primarias. Se tuvo en cuenta:

La encuesta, aplicada a la muestra de Laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla (Atlántico); específicamente a los millennials, mediante un cuestionario aplicado de manera virtual. Ver, Anexo 1.

En sociología, la palabra encuesta se refiere al estudio de una población a través de la observación de sus miembros, de la manera en la que los censos se han llevado a cabo por años. En la actualidad, la mayoría de las encuestas utilizan una muestra de los miembros para medir las características de la población, como se puede ver en esta definición dada por *Groves et al. (2004)*:

“La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de una muestra de los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros”.

(p.4)

Fuentes secundarias, se realizó una revisión y análisis documental en libros, revistas, folletos, bases de datos científicas en la web, así como documentos académicos.

Instrumento de recolección de la información. Se utilizó el instrumento cuestionario de tipo ordinal, ya que según Molera (2018) la escala ordinal permite evaluar la cantidad de variables que contiene una muestra, teniendo en cuenta si es mayor o menor la variable, mostrando si un elemento es igual o distinto a los presentados en la muestra. Por ejemplo, el orden de preferencia de marcas, el interés de la población hacia un objeto específico, entre otros.

3.4.6. Procesamiento, técnicas estadísticas y presentación de la información

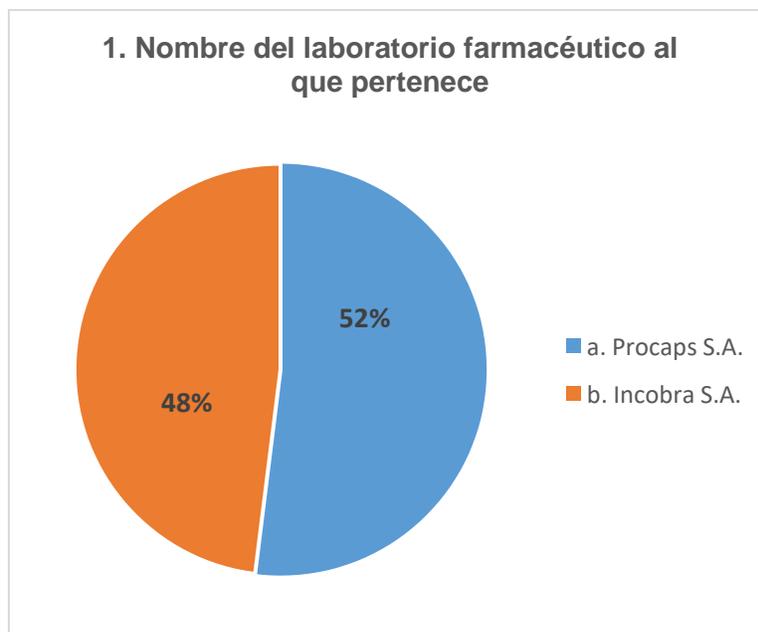
La tabulación, tratamiento y análisis de la información se realizó a través del programa Microsoft Excel, este es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información, siendo su aplicación fundamental el estar orientado a los análisis multivariantes de datos experimentales.

4. RESULTADOS

4.1. Principales causas de rotación del personal de la generación millennials

La encuesta dirigida al sector farmacéutico de la ciudad de Barranquilla, particularmente a los laboratorios farmacéuticos Procaps S.A e Incobra S.A, tuvo como objetivo identificar las causas de rotación del personal de la generación millennials, así como brindar información sobre los factores motivacionales que tienen los trabajadores para la retención en sus compañías, permitiendo observar los resultados destacados a continuación.

Gráfica 1. Nombre del laboratorio farmacéutico al que pertenece



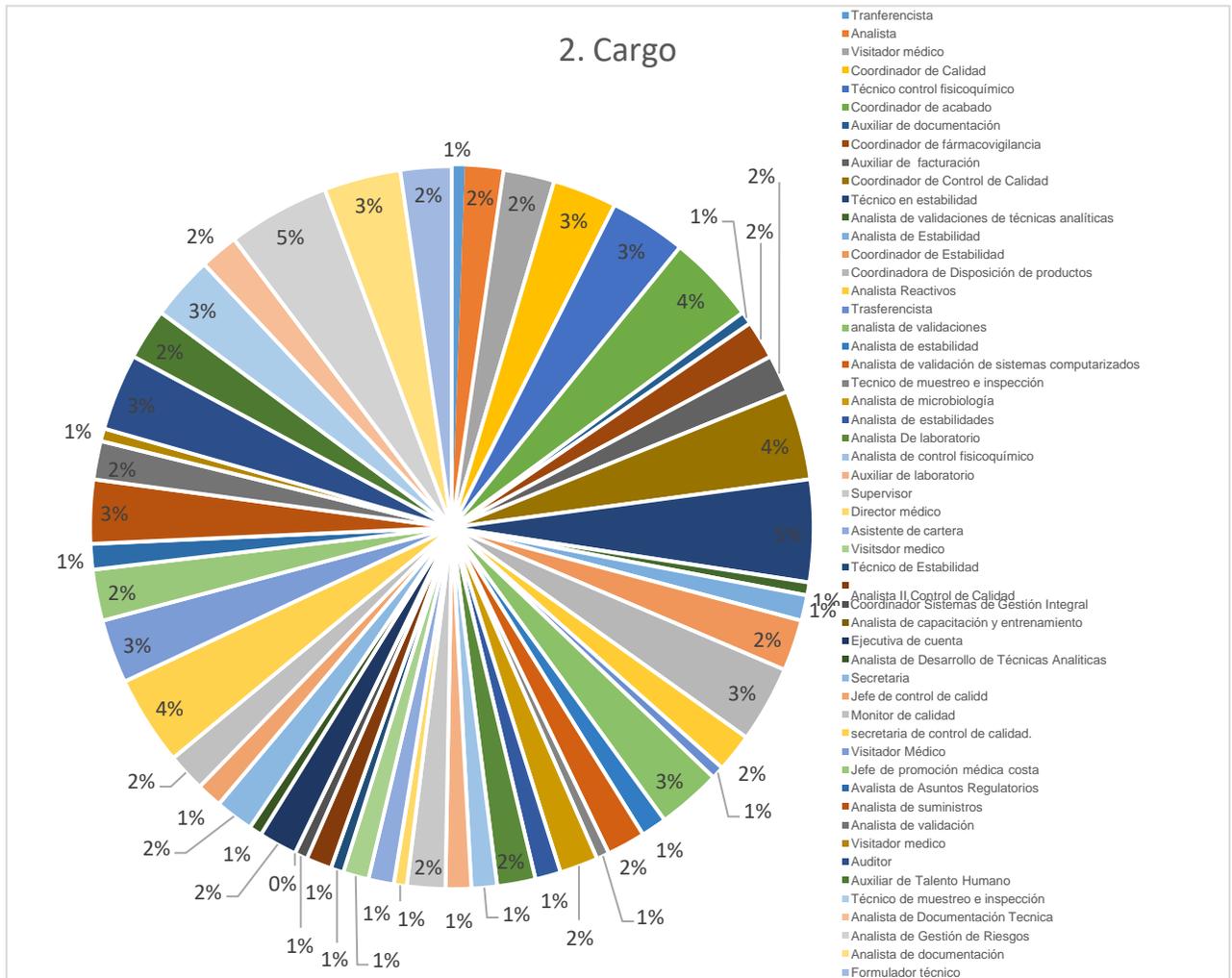
Fuente: Base de datos de la investigación

Los participantes de la encuesta se refirieron a trabajadores activos de los laboratorios Procaps S.A e Incobra S.A, en donde el 52% de los encuestados laboran en el laboratorio Procaps S.A y el 48% de las personas participantes pertenecen al laboratorio Incobra S.A.

Para tener una orientación aproximada de cada uno de los laboratorios, se referencian a continuación la presentación oficial de cada uno de ellos:

- **Procaps S.A:** Procaps Group, S.A. ("Procaps Group") (NASDAQ: PROC) es un desarrollador de soluciones farmacéuticas y nutracéuticas, medicamentos y suministros hospitalarios que llegan a más de 50 países en los cinco continentes. Procaps tiene presencia directa en 13 países de América y más de 4.900 colaboradores trabajando bajo un modelo sustentable. Procaps desarrolla, fabrica y comercializa productos farmacéuticos de venta libre (OTC) y medicamentos recetados (Rx), suplementos nutricionales y soluciones clínicas de alta potencia. (Procaps S.A, 2022)
- **Incobra S.A:** Somos un moderno laboratorio farmacéutico con más de 70 años de experiencia en el mercado colombiano. Contamos con Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) de acuerdo al informe 32 de la O.M.S concedida por INVIMA, máxima autoridad en Colombia para el control del segmento farmacéutico. (Incobra S.A, 2022)

Gráfica 2. Cargo que desempeña

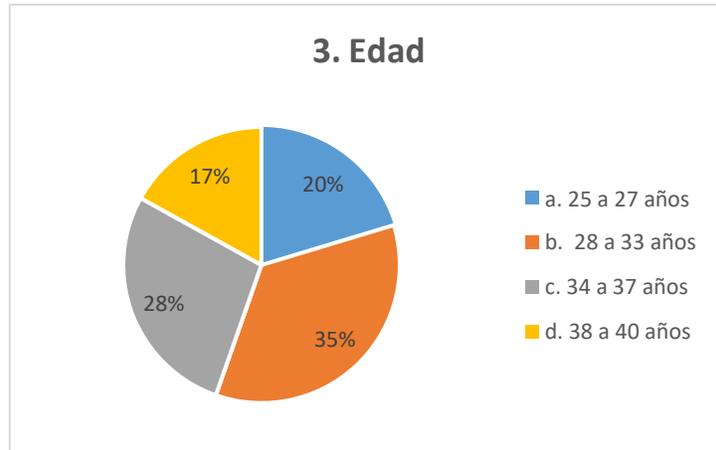


Fuente: Base de datos de la investigación

La gráfica 2 expone los cargos que ocupan las personas encuestadas, en donde se destacan en su participación cargos como: Técnico en estabilidad (4,5%), analista de gestión de riesgos (4,5%), Coordinador de acabado (4,0%), Coordinador de Control de Calidad (4.0%), Secretaria de control de calidad (4.0%), Técnico control fisicoquímico (3,4%), Coordinadora de Disposición de productos (3,4%), Analista de documentación (3,4%), Coordinador de Calidad (2,8%), Analista de validaciones (2,8%), Visitador Médico (2,8%), Analista de suministros (2,8%), Técnico de muestreo e inspección (2,8%).

No es posible comparar con otros estudios; ya que no se existen datos similares reportados en la literatura.

Gráfica 3. Edad



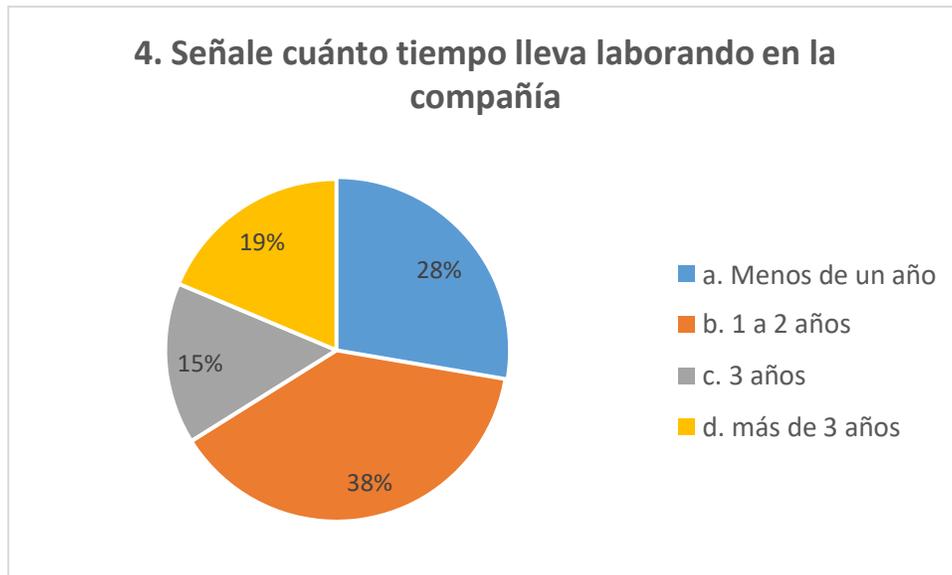
Fuente: Base de datos de la investigación

En cuanto a la gráfica 3, las personas encuestadas oscilan entre las edades de: 25 a 27 años (20%), 28 a 33 años (35%), 34 a 37 años (28%) y de 38 a 40 años (17%). Mostrando que las personas encuestadas que laboran en los laboratorios se encuentran mayoritariamente entre los 28 a 33 años de edad.

En función de los resultados, se logra determinar que gran parte de la comunidad sujeto de estudio que trabaja en los laboratorios, oscila entre las edades de los 28 a 33 años de edad, en donde mencionan que han trabajado en un tiempo determinado de 1 a 2 años o incluso menos de un año. Dicha realidad demuestra como la retención laboral en la mayoría no es una posibilidad permanente; para ello, menciona Caro (2008), es importante generar acciones desde la gestión de talento humano de las empresas, que permitan la retención de al menos cinco años, un tiempo mayor, al que expresan en los resultados de la presente investigación, en donde les permitan impactar en la gestión de los costos asociados a la curva de aprendizaje, siendo este un punto a favor para las empresas, ya que refieren un éxito por los conocimientos adquiridos de la persona trabajadora durante sus años

laborales, siendo además, un indicador de mayor productividad, y mejoramiento de la calidad de los servicios que presten las organizaciones.

Gráfica 4. Señale cuánto tiempo lleva laborando en la compañía



Fuente: Base de datos de la investigación

La gráfica 4 manifiesta cuanto tiempo llevan las personas encuestadas laborando en la empresa, por lo que el 38% de ellas han laborado de 1 a 2 años, el 28% dice haber trabajado menos de un año, tan solo el 19% dice haber trabajado más de 3 años y el 15% sólo tres años.

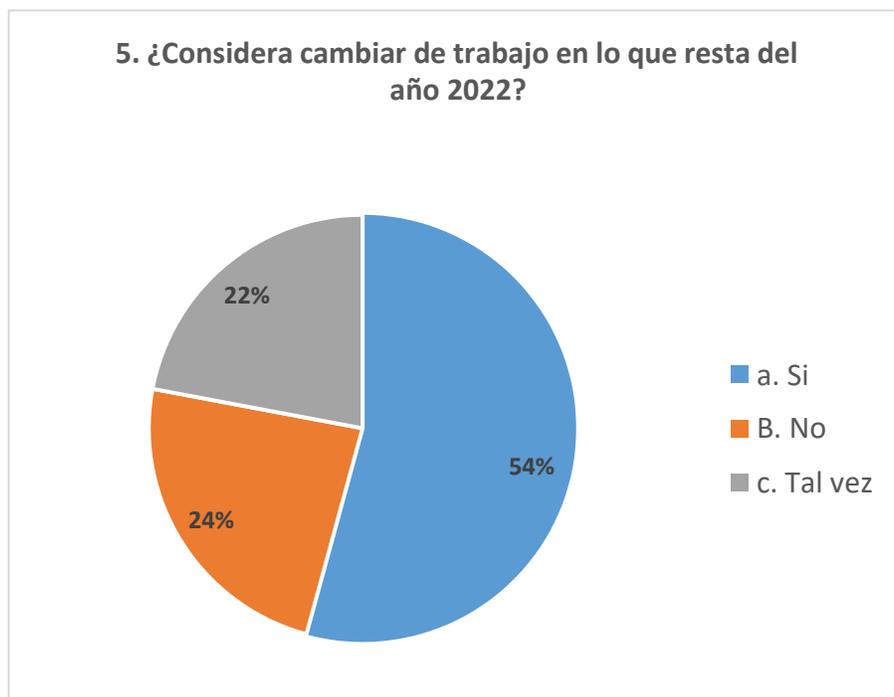
De acuerdo con Jeffrey Pfeffer citado por Prieto (2013), existen distintos aspectos organizacionales que permitan mejorar las prácticas del talento humano y por ende fortalecen la retención del mismo en distintos sectores industriales, aspecto que favorece los servicios de la organización sujeto de estudio, dentro de dichas prácticas estudiadas se mencionan:

- Contratación selectiva de nuevo personal
- Equipos auto dirigidos y descentralización de la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo

- Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados
- Formación amplia
- Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribución del centro de trabajo y diferencias salariales entre categorías.
- Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa de la información financiera y de los resultados.

Todas estas prácticas permiten la retención del personal y seguramente, aumentarían el número de años de permanencia laboral al talento humano encuestado.

Gráfica 5. ¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del año 2022?

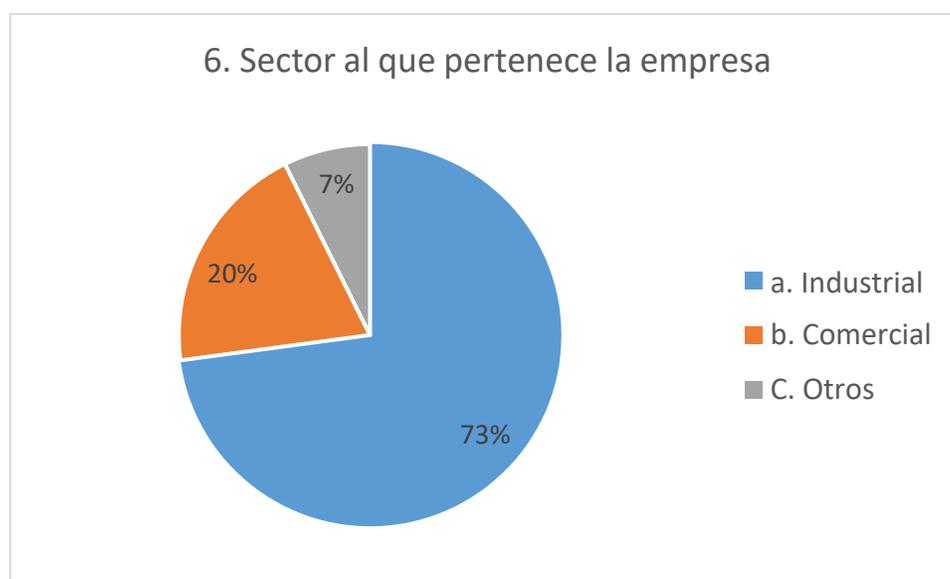


Fuente: Base de datos de la investigación

Sobre la idea de cambiar de trabajo en el año 2022, el 54% de los participantes considera que sí lo hará, el 24% dice no cambiar de trabajo y el 22% menciona que tal vez cambie de trabajo (Gráfica 5).

Dicho panorama es preocupante, ya que se asimila un escenario fuerte de rotación del personal, aspecto que afecta la regulación y el funcionamiento en la gestión del talento humano, de acuerdo con Meneses (2019), esto puede deberse a las deficientes políticas en pro de la efectividad del procesos de reclutamiento del personal, también a la falta de planeación, control de programas de motivación y capacitación, y demás falta de estrategias que motivan a considerar cambiar de trabajo.

Gráfica 6. Sector al que pertenece la empresa

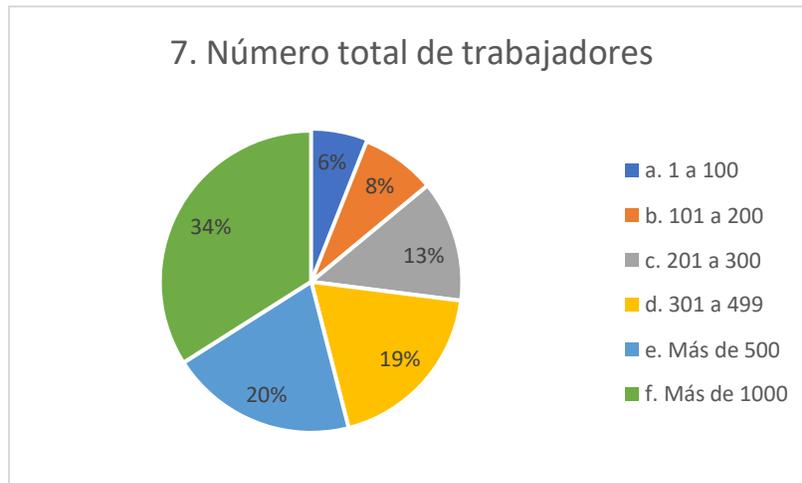


Fuente: Base de datos de la investigación

En cuanto al sector al que pertenece la empresa, el 73% de los participantes menciona que el laboratorio en el que labora hace parte del sector industrial, el 20% expone que pertenece al sector comercial, y el 7% expone que hacen parte de otros sectores. Hay una gran diferencia en la participación de los sectores de la población sujeto de estudio, siendo la que más prevalece en el sector industrial; a pesar de la diferencia de participación, existe una coherencia con el estudio de Correa y Córdoba (2016), en donde estudiaron algunos factores que causan rotación del personal en la droguería Galénica, y quienes concluyen que a pesar de que el medio farmacéutico, comprenda tenga distintos sectores, se deben enmarcar en todos

ellos, políticas individuales y adecuadas a la realidad de cada organización que permita dar una mirada oportuna a los comportamientos y procedimientos de cada empresa, para así, lograr una adecuada administración del recurso humano, y así alcanzar los objetivos trazados.

Gráfica 7. Número total de trabajadores

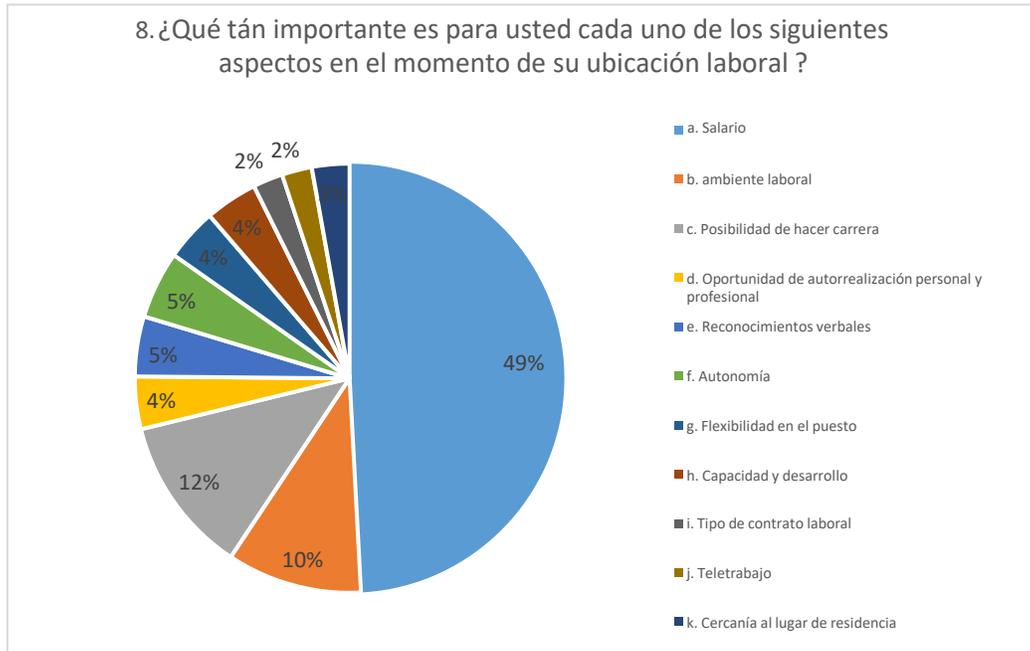


Fuente: Base de datos de la investigación

La gráfica 7 muestra el número total de trabajadores que existen dentro de los sectores que laboran los participantes de las encuestas, mostrando así, que el 34% labora en un entorno de más de 1000 trabajadores, el 20% cuenta con más de 500 trabajadores, el 19% menciona contar de 301 a 499 trabajadores, el 13% expuso un grupo entre 201 a 300 trabajadores, el 8% dice tener entre 101 a 200 trabajadores y el 6% afirmaron tener entre 1 a 100 trabajadores.

El número de trabajadores refiere también a un factor estructural de la organización, tanto su talento humano como sus formas de trabajo son fundamentales para el desempeño y la efectividad de los procesos. De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (2016), el conjunto de los trabajadores y sus dinámicas deben estar enfocados en los objetivos empresariales, esto con el fin de que la empresa cuente con un talento humano que conoce sus responsabilidades, funciones, cargos para así, tener una adecuada estructura organizativa.

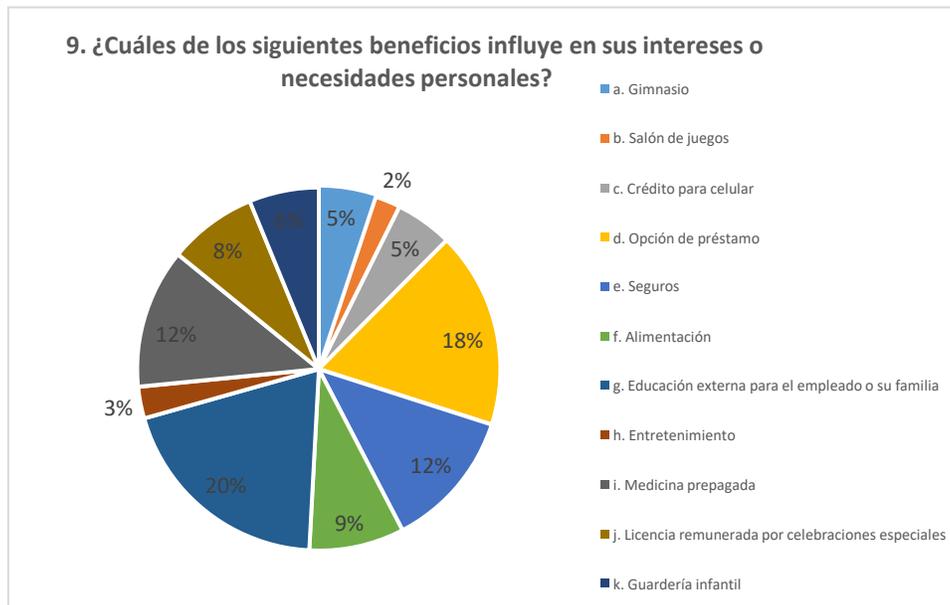
Gráfica 8 ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes aspectos en el momento de su ubicación laboral?



Fuente: Base de datos de la investigación

Respecto a la importancia de los distintos aspectos que tienen los participantes en el entorno laboral, mencionaron de manera descendente: salario (49%), posibilidad de hacer carrera (12%), ambiente laboral (10%), reconocimientos verbales (5%), autonomía (5%), oportunidad de autorrealización (4%). La investigación además demostró que para el 49% de los participantes, es una gran motivación el salario, y el 12% expresó que la posibilidad de carrera: dichos resultados son una gran aportación en relación con el estudio de Chanlat (2002), quien expresa que las compañías requieren de planes de remuneración que favorezcan la retención del talento humano; de igual forma, expresa que para las personas no sólo el salario es fundamental para permanecer en la empresa, también existe motivación en el deseo de cubrir necesidades básicas desde el posicionamiento social, es decir, lograr un estatus que ofrece a la persona, una capacidad de sentido de identidad, en donde la vida del individuo se asegura a través de su puesto de trabajo, ofreciéndole seguridad, capacidad de desarrollo, y felicidad.

Gráfica 9. ¿Cuáles de los siguientes beneficios influye en sus intereses o necesidades personales?

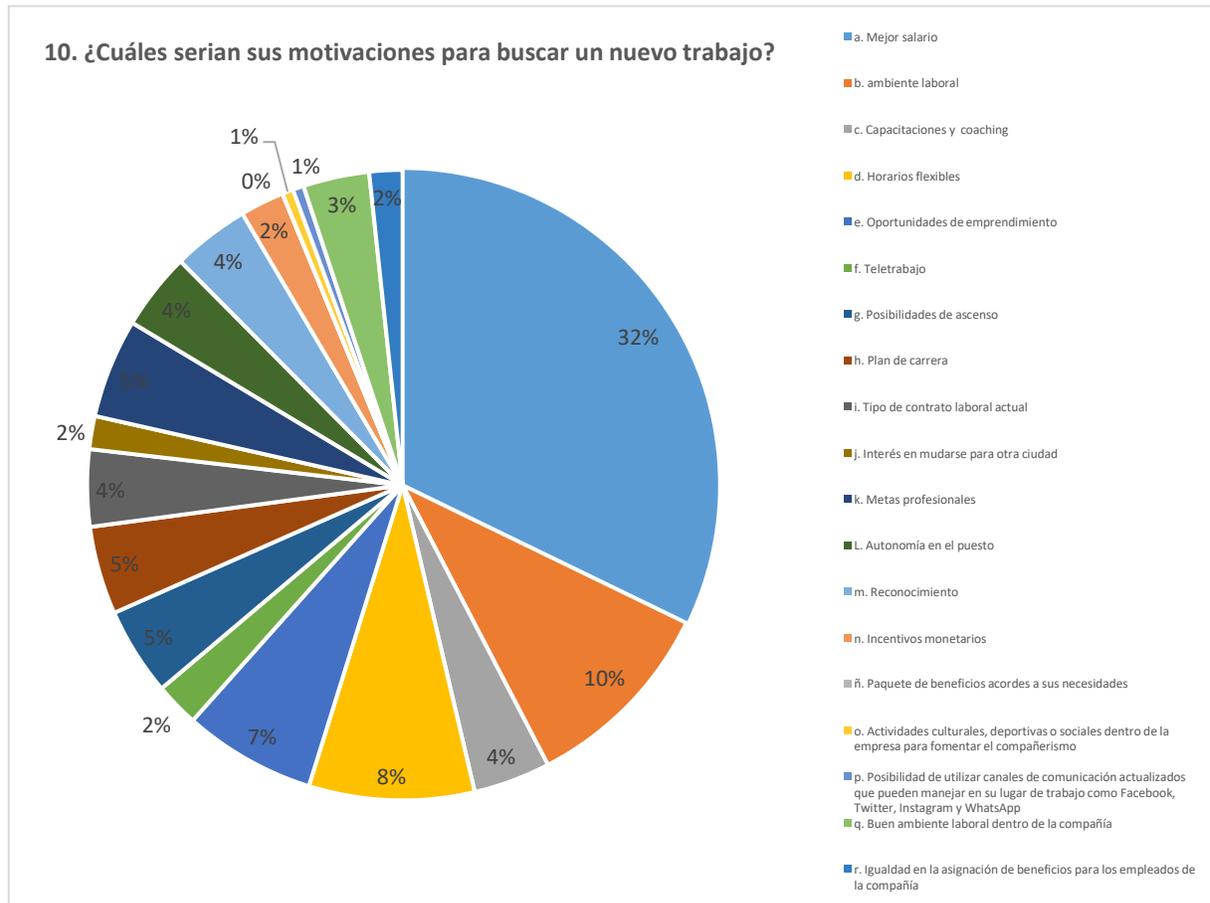


Fuente: Base de datos de la investigación

Sobre los beneficios que influyen en los intereses o necesidades personales que tienen las personas participantes en el ámbito laboral, se pueden mencionar las siguientes: Gimnasio (5%), salón de juegos (2%), crédito para celular (5%), opción de préstamo (18%), seguros (12%), alimentación (9%), educación externa para el empleado o su familia (20%), entretenimiento (3%), medicina prepagada (12%), licencia remunerada por celebraciones especiales (8%), guardería (6%), tal como se muestra en la Gráfica 9.

De esta forma, la presente investigación determinó, que además del salario, los participantes ven de gran importancia, que la organización ofrezca alternativas de mejoramiento y beneficios personales. De acuerdo con Pichault y Nizet (2008), el clima organizacional comprende una serie de elementos que se le facilitan al talento humano, con el fin de minimizar los obstáculos para ejercer sus actividades laborales, y así, brindar herramientas que faciliten su retención en la empresa.

Gráfica 10. ¿Cuáles serían sus motivaciones para buscar un nuevo trabajo?



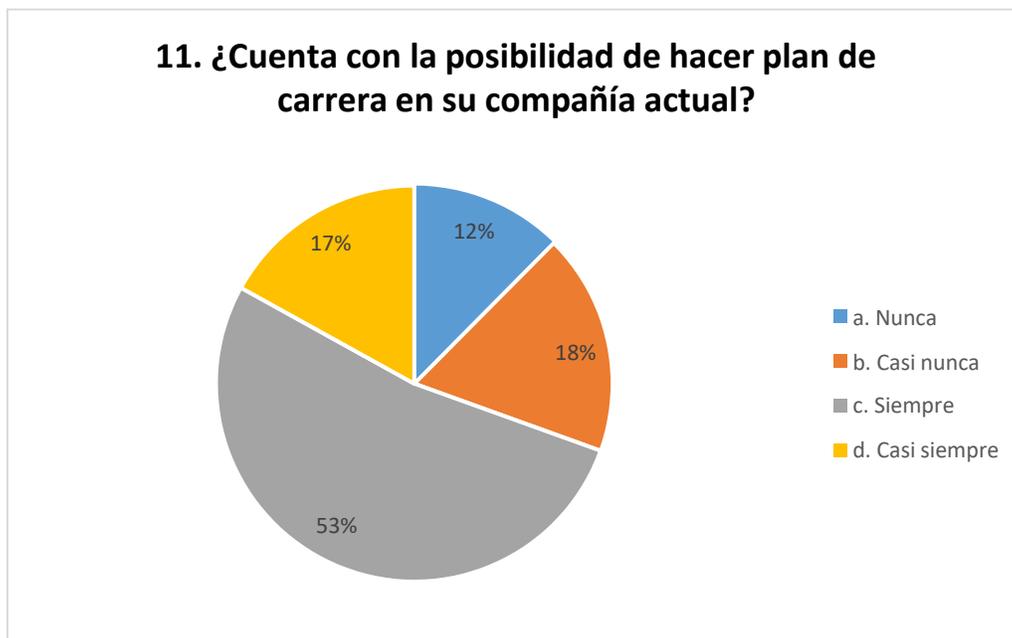
Fuente: Base de datos de la investigación

La gráfica 10 muestra las diferentes motivaciones que pueden tener los participantes en el momento de buscar un nuevo trabajo, en las cuales, se pueden destacar un mejor salario (32%), el ambiente laboral (10%), los horarios flexibles (8%), las oportunidades de emprendimiento (7%), las posibilidades de ascenso (5%), el desarrollo de una carrera (5%), y las metas profesiones (5%), entre otros.

La movilidad del personal dentro de la organización genera gran inestabilidad laboral, además de concebir dentro de los trabajadores una idea de utilidad y poco reconocimiento hacia ellos, factor que incrementa clima de desconfianza y repercute de manera negativa en la empresa.

De modo que, en la identificación de las motivaciones que comprende la población sujeto de estudio, se demostraron que están en: mejor salario (32%), el ambiente laboral (10%), los horarios flexibles (8%); dichos factores no son ajenos al estudio de Dess y Lumpkin (2003), ya que para los autores, en efecto, el sueldo o salario es importante para el trabajador, sin embargo, también se añaden otros aspectos como las relaciones laborales, tanto personales como profesionales, la fijación de los horarios con libertad para los trabajadores, la flexibilidad en el entorno laboral, las buenas relaciones, el generar dentro de lo laboral, los sentimientos de libertad y logro, entre otros aspectos que son de gran impacto en los procesos de retención.

Gráfica 11. ¿Cuenta con la posibilidad de hacer plan de carrera en su compañía actual?

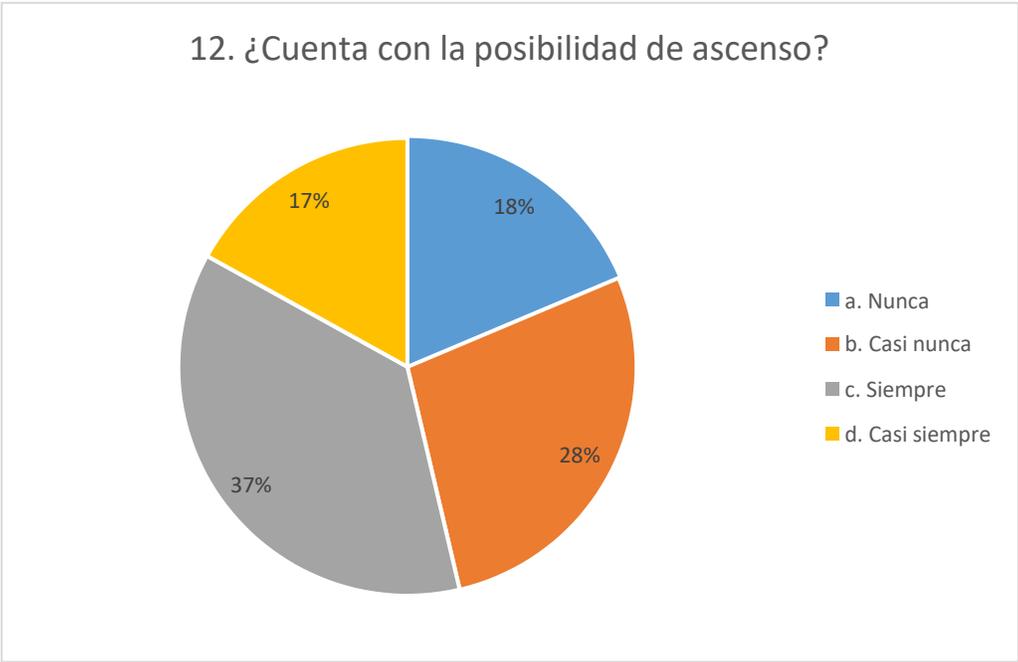


Fuente: Base de datos de la investigación

La grafica 11 muestra la respuesta de los participantes sobre la posibilidad de hacer un plan de carrera en la empresa donde están laborando, por lo que el 53% menciona que siempre, el 17% dice que casi siempre, el 12% expone que nunca ha tenido la oportunidad de desarrollar su carrera y el 18% manifiesta que casi nunca ha tenido la oportunidad dentro de su espacio laboral. De acuerdo con los

resultados, existe un porcentaje considerable que manifiesta que no tienen posibilidad para el desarrollo de su carrera, aspecto que lleva a considerar generar estrategias en la organización que proporcionen desde el principio información acerca de la filosofía, la misión, la visión y las políticas, dando posibilidad al trabajador de autoevaluar el escenario laboral y así mismo decidir sobre su posibilidad de crecimiento en relación con su perfil e interés profesional. Otra de las estrategias que propone el autor, se refiere a planes ejecutados por recursos humanos, en donde puedan generar condiciones propicias para poner en marcha programas que fomenten planes de carrera de acuerdo con los intereses del talento humano.

Gráfica 12. ¿Cuenta con la posibilidad de ascenso?

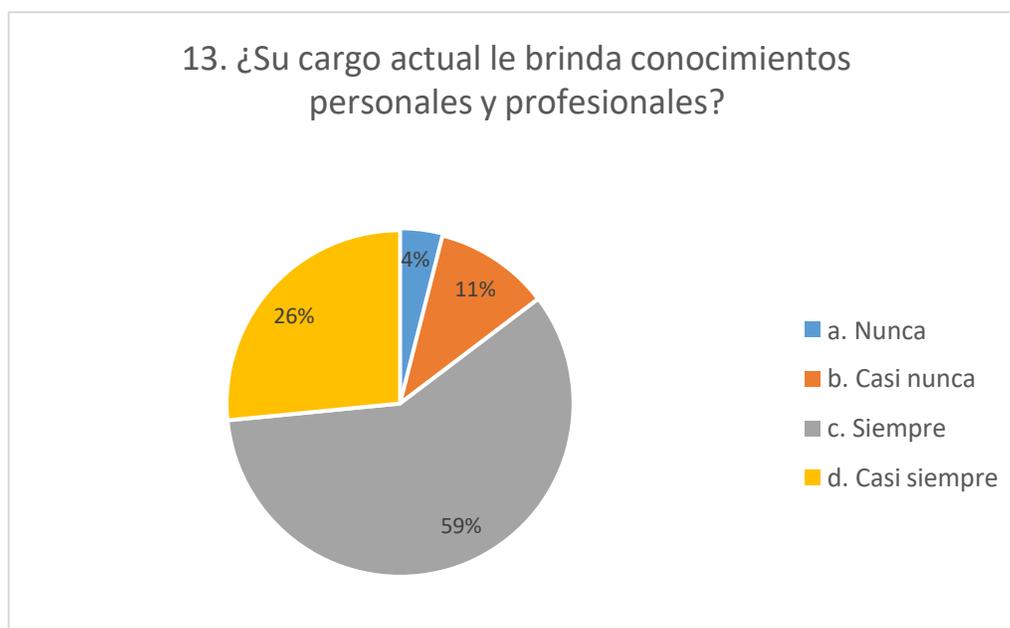


Fuente: Base de datos de la investigación

Sobre la posibilidad de ascenso que tienen los participantes en su lugar de trabajo, el 37% dice que, si tiene la posibilidad, el 28% señala que casi nunca, el 18% expone que no la tiene y el 17% menciona que casi siempre tiene dicha oportunidad (Gráfica 12).

Respecto a la posibilidad de ascenso que tienen los participantes en su lugar de trabajo, un importante porcentaje (37%) menciona que si cuenta con posibilidad de ascenso dentro de lo laboral. Es por ello que Fitzenz (2000) señala que es de gran importancia generar esas necesidades de formación, que van a estar relacionadas con la oportunidad de ascender dentro de la organización, para el estudio, cuando no existen dichos planes, se incrementan la rotación del personal, puesto que buscan objetivos personales que en su entorno no se logran.

Gráfica 13. ¿Su cargo actual le brinda conocimientos personales y profesionales?



Fuente: Base de datos de la investigación

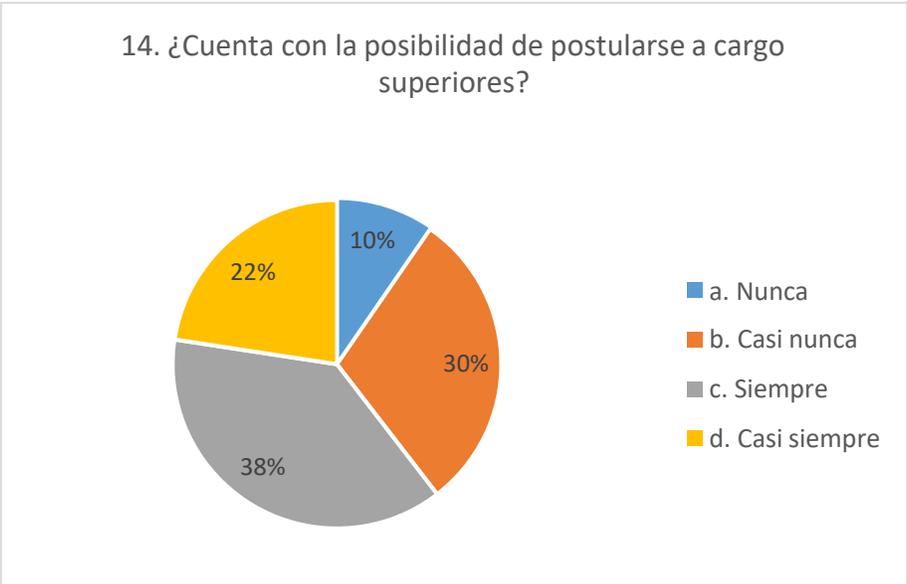
En cuanto a la gráfica 13, sobre si el cargo brinda a los participantes conocimientos personales y profesionales, el 59% dice que siempre le brinda nuevos aprendizajes, el 26% menciona que casi siempre, mientras que el 11% expone que casi nunca y el 4% menciona que nunca obtiene conocimientos de su cargo laboral. Hay que focalizar en el 15% de la población encuestada, quienes describen que su cargo no le brinda conocimientos de ningún índole, ya que esto podría afectar la calidad de los servicios de la institución, es de gran importancia diseñar estrategias que mitiguen dicho impacto, realizando capacitaciones y

oportunidades de aprendizaje para todo el talento humano, así lo manifiesta Fernández, quien considera que el desarrollo personal es una labor de la empresa enfocada en el desarrollo de los trabajadores. Para el autor se debe considerar forjar una estrategia de desarrollo que permita a la organización y a su talento humano, ir a la par con las necesidades y las exigencias del entorno global, siendo este cada vez más competitivo.

Es claro que en la actualidad los avances tecnológicos y la alta responsabilidad que tienen los trabajadores, implica un escenario más retador para los mismos, de esta manera, se deben garantizar estrategias de formación y desarrollo tanto personal como profesional para el talento humano.

En este sentido, el escenario reflejado en esta encuesta es similar con otros sectores teniendo en cuenta la influencia del área de gestión del talento humano en el mejoramiento de la tecnología y el desempeño laboral. En este sentido Chiavenato (2009) , afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Gráfica 14. ¿Cuenta con la posibilidad de postularse a cargo superiores?

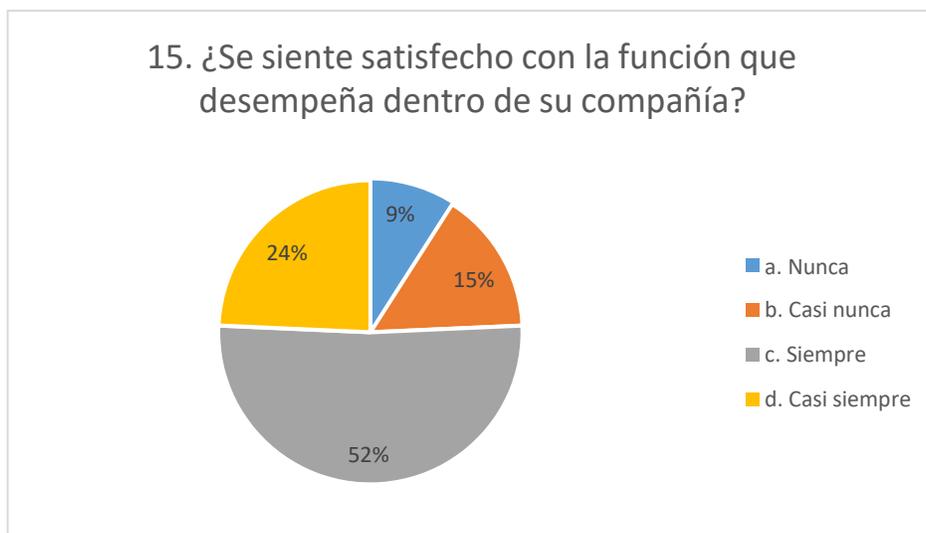


Fuente: Base de datos de la investigación

El 38% de los participantes encuestados mencionan que siempre cuentan con la posibilidad de postularse a cargos superiores, el 22% dice que casi siempre, mientras que el 30% expone que casi nunca y el 10% nunca ha contado con tal oportunidad de ascenso (Gráfica 14).

Los resultados se muestran positivos ante la posibilidad de postularse a cargos superiores, esto permite según Delgado y colaboradores (2018) observar que las organizaciones muestran su interés por dar reconocimiento a la condición de formación y su posibilidad de fortalecer sus conocimientos a través de la oportunidad de crecimiento, esto fortalece no sólo al talento humano, además permite direccionar las fortalezas de cada talento humano en el área que desempeñe de manera asertiva, y así establecer el reconocimiento de los trabajadores en la realización de sus actividades en pro del éxito de la organización.

Gráfica 15. ¿Se siente satisfecho con la función que desempeña dentro de su compañía?



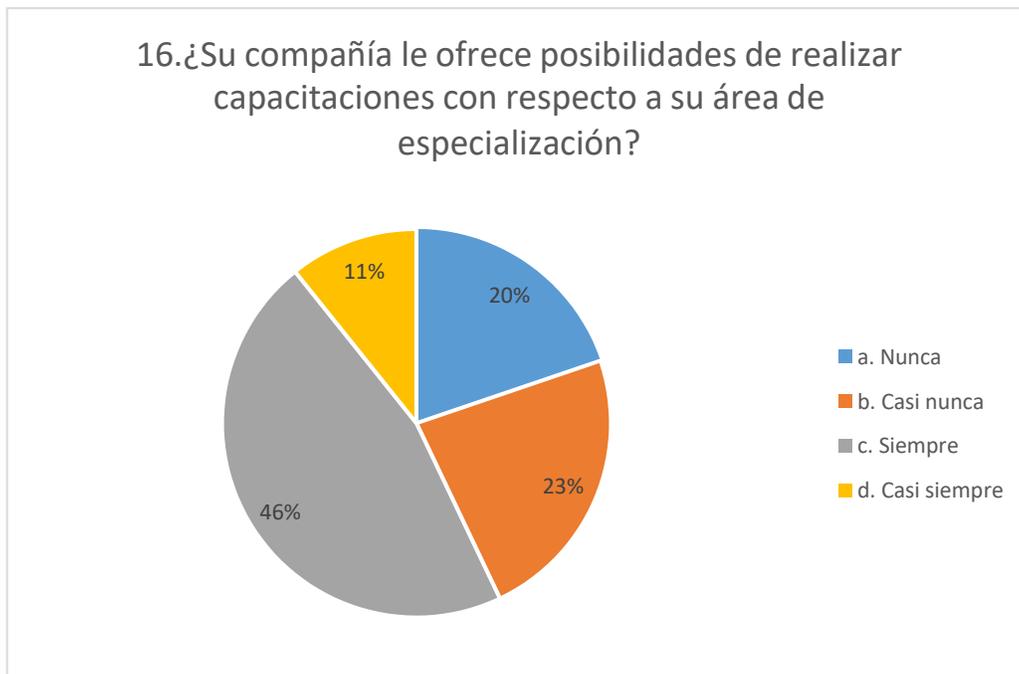
Fuente: Base de datos de la investigación

La gráfica 15 muestra el nivel de satisfacción que tiene con la función que desempeña en su compañía, por lo que el 52% dice que está siempre satisfecho, el

24% casi siempre, mientras que el 9% expone nunca estar orgulloso de su labor desempeñada y el 15% casi nunca lo está.

Dicho resultado se muestra como un reto para el sector farmacéutico ya que un poco más de la mitad considera estar satisfecho con su trabajo, considerando que la mayor parte del talento humano debería mantenerse en un estado de satisfacción, así como lo plantea Martín y Pacencia (2017), quienes asumen la satisfacción laboral, como un estado emocional de carácter positivo de cada individuo frente a su experiencia laboral, esto como resultado entre el trabajador y la labor que desempeña. Los autores en su estudio, determinaron que la calidad de los servicios prestados en las organizaciones está influida, además, por la satisfacción laboral de su talento humano.

Gráfica 16. ¿Su compañía le ofrece posibilidades de realizar capacitaciones con respecto a su área de especialización?

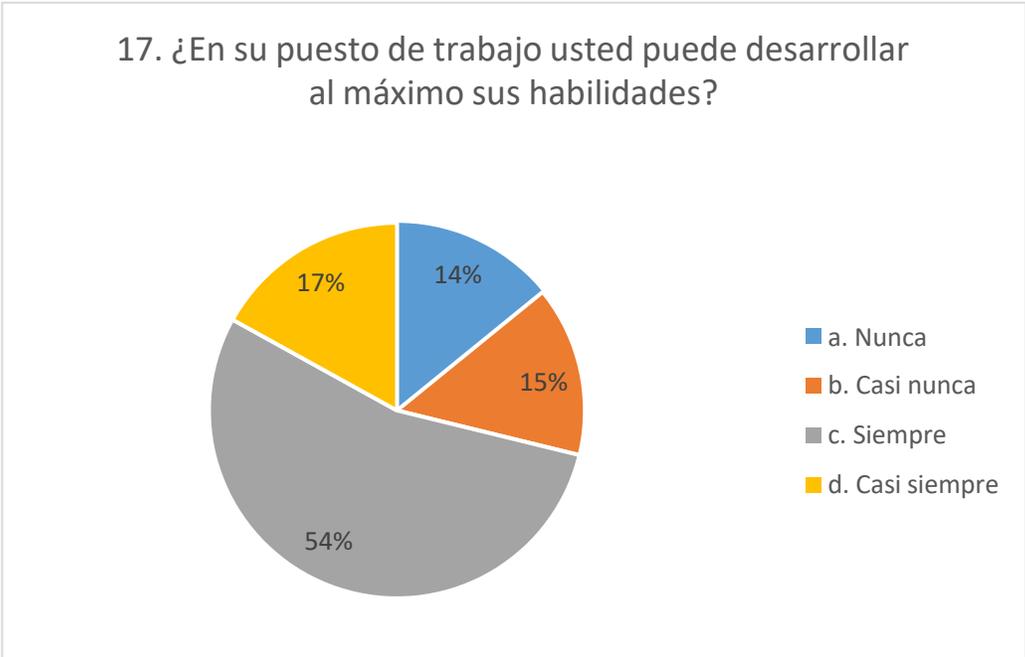


Fuente: Base de datos de la investigación

La gráfica 16 muestra si la compañía ofrece posibilidades de realizar capacitaciones en el área de especialización de los trabajadores, en donde se

evidencia que el 46% dice que siempre tienen dicha posibilidad, el 11% casi siempre, por otra parte, el 20% de los encuestados expone que no cuentan con la posibilidad de capacitarse y el 23% dice que casi nunca. Dicho resultado va acorde con el estudio de Jamaica (2015), quien considera los procesos de capacitación como una alternativa clave que garantiza el cumplimiento de los objetivos de la organización, además de empoderar al talento humano, permitiéndole asumir con mayor estrategia los retos a los que se enfrenta la organización de acuerdo a las dinámicas del contexto.

Gráfica 17. ¿En su puesto de trabajo usted puede desarrollar al máximo sus habilidades?



Fuente: Base de datos de la investigación

En cuanto a si los participantes pueden desarrollar al máximo sus habilidades, el 54% manifiesta que siempre lo pueden hacer, el 17% casi siempre, mientras que el 14% dice nunca poder hacerlo y el 15% casi nunca pueden desarrollar con gran potencial sus habilidades en el lugar de trabajo (Gráfica 17).

En cuanto a si los participantes pueden desarrollar al máximo sus habilidades; según la investigación de Muñoz (2002), en las empresas se deben definir los

perfiles del talento humano, de acuerdo con las funciones de los cargos, de esta manera, las personas logran desarrollar al máximo sus habilidades y aprovechar todos aquellos conocimientos que le competen en sus funciones.

Finalmente, el autor señala, que hay que tener en cuenta además de la compatibilidad de los cargos, distintos aspectos que van a condicionar el éxito laboral, como lo podrían ser, el clima laboral, la carga laboral, aspectos sociológicos, entre otros, que deben ser evaluados dentro de las dinámicas organizacionales, para mitigar la rotación del talento humano, y con ello, mejorar el desarrollo de la empresa.

4.1. Factores y motivaciones que estimulan la retención del personal de la generación millennials

Los factores y las motivaciones que estimulan la retención del personal de la generación millennials encuestada en la presente investigación, fueron determinadas a partir del análisis de los resultados, por lo que se lograron identificar variables que fueron punto de referencia para comprender como la población objeto de estudio puede ser motivada en sus cargos laborales.

De acuerdo con Llanos (2016), existen características en la generación de los millennials que responden a la falta de apego a las tradiciones normativas en la institucionalidad, dicha comunidad se identifica por ser tolerante y diversa, haciendo un uso significativo del internet, y todos sus beneficios, siendo este una herramienta fundamental para la interacción y la generación de múltiples experiencias. Para el autor, la generación Millennials valora en gran medida los vínculos y los afectos, de modo que, las organizaciones deben empezar a plantearse desde la gestión humana, factores motivacionales que brinden escenarios que estén involucradas con las necesidades y las expectativas de la generación, y así, lograr potenciar sus habilidades y tener más asertividad en la retención.

Por su parte, Hatum (2014) señala que la retención del personal de la generación millennials ha sido compleja, ya que ha existido un escenario inseguro laboralmente para la comunidad, se trata de jóvenes profesionales que no han contado con empleos seguros, y estables en donde puedan desarrollarse con integridad, es por ello, que han estado expuestos al constante cambio y a las exigencias que presenta la sociedad, moviéndose ante las necesidades del mercado.

Es por ello que requieren un permanente crecimiento pleno de aprendizajes, que permitan estar en climas laborales que ofrezcan desarrollo eficaz y efectivo respecto a sus funciones laborales, ampliando las perspectivas laborales, y generando nuevos retos para el constante enriquecimiento profesional. Cuando no

existen estos espacios en las compañías, existe desmotivación para los millennials, aspecto que puede ser una causal para el abandono y el emprender en la nueva búsqueda de trabajo integral.

A partir de lo anterior, se analizaron los factores y las motivaciones que estimulan la retención del personal encuestado, por lo que se van a presentar en las siguientes variables identificadas en la encuesta: incentivo económico, laboral, posibilidad de hacer carrera, cumplimiento contractual, trato adecuado, contratación, capacitación y oportunidad de crecimiento.

De acuerdo con la investigación, el 49% de los participantes consideran un factor motivacional el incentivo económico, como el sueldo, dicho factor es fundamental, ya que no sólo conviene un valor monetario, con ello viene para el trabajador, una estabilidad económica, una calidad de vida mejor, y el suplir sus necesidades básicas para poder continuar en su vida de manera íntegra y digna.

Para el 8% de los participantes es factor motivacional la flexibilidad laboral, ya que ofrece para su vida laboral y personal un balance, ya que necesitan naturalmente, espacios de esparcimiento, y tranquilidad que ofrezcan el poder suplir su responsabilidad a nivel familiar, social, cultural y laboral.

Sobre la posibilidad de hacer carrera, el 12% de los participantes consideran que determinante la oportunidad de crecimiento, siendo una gran motivación para realizar un buen trabajo y un buen desempeño, puedan aspirar a mejores trabajos, en donde puedan ampliar su visión profesional y a desarrollarse como persona, sin ningún tipo de estancamiento.

De acuerdo con Irizarry (2009), si las empresas no tienen en cuenta dicho factor motivacional, las personas trabajadoras se marchan en busca de posibilidades de crecimiento, o de empresas que ofrezcan herramientas para ascender.

Se identifica, además, el factor motivacional del ambiente laboral, en donde el 10% de las personas consideran de gran importancia como estrategia de retención; con el ambiente laboral vienen escenarios de calidad de vida laboral, en donde la persona perciba un escenario de satisfacción frente a su labor, aspecto motivacional para continuar trabajando e integridad y superación.

Zapata, Sánchez y Eliza (2016), consideran que en la nueva fuerza laboral millennial se han generado nuevos retos en la cultura organizacional que brinden espacios de empoderamiento, es importante cambiar paradigmas, y dar paso a que las empresas generen políticas de bienestar laboral y salario emocional que logren la retención del personal de trabajo, estimulando al talento humano desde la posibilidad del crecimiento, el liderazgo, y la autonomía de cada individuo.

Todo ello es de importancia para la comunidad encuestada, por que han manifestado como factor motivacional los reconocimientos verbales (5%), autonomía (5%) y la oportunidad de autorrealización (4%).

Según Castro (2013), la generación “Y” goza de enfrentarse a nuevos retos, a espacios que les brinden nuevos conocimientos, y crecimiento profesional, son factores que motivan e incrementan el bienestar laboral, así como el reconocimiento de la empresa y el empoderamiento de esta que fortalezca las habilidades del equipo de trabajo. Se tienen en cuenta, oportunidades de desarrollo y de crecimiento personal, que brinde retención del talento humano, evitando con ello, problemáticas para la organización, que generan gastos y costos, además de la pérdida de talento y conocimientos que se generan cuando hay rotación.

De allí se deriva el trato adecuado en la organización, valorando la participación de cada trabajador, asumiéndolo no como un sujeto de utilidad, sino como una persona relevante e imprescindible en la compañía. Reconocer los logros, buscar bienestar y confianza en el ambiente laboral, brinda seguridad no sólo a nivel emocional, también en el ámbito productivo y profesional.(Jamaica,2015)

Otro de los factores y motivaciones a mencionar, se refiere a la contratación y sus procesos, en donde se encuentran situaciones en donde no hay claridad real de las cláusulas, detalles y especificaciones contractuales que generan a lo largo del trabajo, confusión, desconfianza y falta de credibilidad en la organización. Es por ello que la honestidad desde el proceso contractual debe ser la base de los principios que ofrece la compañía, para que así, todo el ambiente se torne desde dicho principio. Para los millennials es fundamental la claridad y la puntualidad de las especificaciones contractuales, ya que una compañía que promueva la falsa información no es tolerable y genera un ambiente desleal e inseguro para los trabajadores.(Jamaica,2015)

Lo anterior indica que, es importante que las organizaciones brinden estrategias motivacionales, como buenas estructuras contractuales, que estén bien posicionadas a nivel económico y social, que logren una posición fortalecida en el mercado, ya que esto trae consigo oportunidad de crecimiento y desarrollo a sus trabajadores.

De acuerdo con Salgado (2017), las organizaciones deben atraer a los millennials desde la innovación y la creatividad de sus compañías, es importante captar la atención bajo modalidades de contratación que brinden estrategias que ofrezcan tanto eficacia y eficiencia en el desempeño laboral, como también, proyección a nivel personal y profesional del trabajador.

Al realizar un análisis comparativo con el estudio de Martínez (2017) se puede determinar que coinciden algunos factores y motivaciones que establecen la retención de la comunidad millennial en las distintas organizaciones, en su trabajo manifiesta que la población sujeto de estudio, se encuentran falencias en el área de recursos humanos, representados en el salario, el ambiente laboral, en la oportunidad de crecer profesionalmente, de la autorrealización, las pocas oportunidades de capacitación y desarrollo, la cercanía a su residencia o a la

posibilidad de hacer teletrabajo, entre otros aspectos que consideraron relevantes en el momento de decisión sobre su permanencia en una empresa.

Así mismo, en un paralelo con el estudio de Rivera (2018), se denota que los factores por los que los jóvenes profesionales de la ciudad de Bogotá rotan laboralmente, se debe no sólo a la remuneración económica, también influye la capacidad que pueda tener el trabajo por brindar un ambiente que les permita superarse tanto profesional como laboralmente; buscan organizaciones en donde puedan ser productivos y valiosos, teniendo menos control y mayor rendimiento. Al igual que la presente investigación, buscan espacios laborales en donde puedan aspirar a mayores cargos, además de permanecer en escenarios retadores que compartan metas institucionales como personales, y de este modo, puedan compartir con libertad sus expresiones, creatividad, iniciativas e ideas.

En contraste con el trabajo de Gonzáles (2018), el factor fundamental de permanencia en la organización es encontrar un equilibrio entre la calidad de vida y trabajo, en donde consideran la importancia de generar estrategias que busquen contribuir la productividad de los trabajadores en una regulación con la cantidad de horas de trabajo y horas de vida personal, logrando la satisfacción y el desarrollo personal de los profesionales.

4.2. Propuestas de estrategias de retención que puedan implementar las áreas de talento humano de los dos laboratorios farmacéuticos objeto de estudio.

La retención del talento humano en la actualidad es un tema de importancia en las compañías, el mantenimiento del equipo de trabajo desde la motivación y desarrollo personal, incentivo no sólo a los individuos, también a la productividad y la calidad empresarial en la prestación de sus servicios. Es así, que lograr retener personal estratégico que brinde eficacia y sostenibilidad en la organización es de suma importancia para el progreso empresarial.(Prieto,2013)

Ante la realidad que presentan los laboratorios Procaps S.A e Incobra S.A, se denota que existe aún la perspectiva de rotación por parte de los millennials, teniendo en cuenta sus necesidades e intereses que pueden verse detenidos ante la falta de proyección empresarial en donde trabajan.

Además, se tiene en cuenta que las motivaciones de las personas encuestadas están centradas en su formación no sólo profesional, también personal y familiar, manifestando muchas de ellas su interés en tener oportunidades para la educación de sus pares, como préstamos o incentivos para sus emprendimientos y así mismo, lograr fortalecer su situación financiera.

Y así, existen diversas motivaciones que pueden ser causal de rotación, es por ello, que en el presente apartado se exponen algunas propuestas que pueden ser de gran utilidad para el diseño de estrategias de retención que puedan ser implementadas en las áreas de talento humano en los dos laboratorios farmacéuticos objeto de estudio.

Las propuestas están enmarcadas desde categorías motivacionales y de interés que fueron identificadas en los resultados de la presente investigación, estas se definen en grandes marcos: estrategias monetarias y estrategias no monetarias.

De acuerdo con Pardo (2014), las estrategias monetarias se relacionan con los beneficios económicos que puede brindar la empresa a sus trabajadores y familias, los cuales pueden estar representados en facilidades de crédito para vivienda, vehículos y libre inversión, también se pueden expresar para ayuda a nivel educativa y cursos de capacitación.

Además, Pardo (2014), expone que las estrategias no monetarias se refieren a la formación como mecanismo para el desarrollo profesional, representadas en entrenamiento específico continuo, desarrollo de competencias y becas de estudio. Es de gran relevancia que se implementen estrategias de retención en la comunidad objeto de estudio, ya que el interés de rotación es considerable, teniendo en cuenta que para el año 2022, al menos el 54% de los participantes han pensado cambiar de trabajo, y el 22% aún no tiene seguridad de cambiar o no de ámbito laboral.

Dichas cifras hacen un llamado de atención a las compañías, para que puedan intervenir de manera oportuna, mejorando la calidad de sus servicios y las dinámicas institucionales.

Estrategias monetarias

En el interés monetario, que motiva al personal de las compañías se encuentran variables como el salario, alcanzando un 49% de personas encuestadas que consideran es de los aspectos más importantes, así mismo, la posibilidad de carrera como un eje fundamental (12%); frente a ello, se propone generar estrategias que atribuyan a bonificaciones monetarias a los empleados, que sirvan de motivación en el desempeño laboral, así mismo, es de gran importancia evaluar las distribuciones salariales, en la búsqueda de alcanzar equidad y pagos justos referentes a los cargos realizados.

Todos estos ajustes salariales deben ir acompañados de un proceso de formación y orientación pedagógica, para educar financieramente a los trabajadores, y que estos tengan herramientas que faciliten el uso de su salario a favor de las necesidades que puedan comprender.

Algunos de los intereses y necesidades que expresó la comunidad encuestada se refirieron a la opción de préstamo (18%), a seguros (12%), apoyo en la alimentación (9%), y a la medicina prepagada (12%). Referente a esta última necesidad, se pueden mencionar estrategias de salud complementaria, representadas en pólizas de medicina prepagada, incentivos, seguros de vida, y apoyos extra por alguna situación de incapacidad.

Según Prieto (2013), las estrategias por bonificaciones se ejecutan a partir del desempeño del trabajador, que son medidos ocasionalmente por indicadores de evaluación o por tiempo de permanencia en la compañía. Todas estas políticas salariales ofrecen un gran apoyo y fortalece la retención en la organización, y deben estar pensadas desde estudios comparativos de mercado que permitan reconocer los salarios justos para los trabajadores, adjudicando en sus estrategias compensaciones flexibles.

Dichos beneficios influyen en los intereses y necesidades personales que tienen las personas encuestadas en el ámbito laboral, en los que se incluyen crédito para el celular (5%), opción de préstamo (18%), licencia remunerada por celebraciones especiales (8%).

Finalmente, se propone generar oportunidades de crecimiento que permitan orientar a los trabajadores a progresar en su formación y a fortalecer al personal y su desempeño en la empresa, como propuesta se puede tener en cuenta el cambio de cargos desde una perspectiva generacional, de manera que los trabajadores puedan desempeñar procesos de diferentes índoles que permitan el enriquecimiento y el trabajo colaborador dentro de la organización.

Estrategias no monetarias

Las estrategias no monetarias son para Prieto (2013), todas aquellas motivaciones que no precisan en dinero efectivo, o en bonificaciones salariales, y están enmarcadas en factores motivacionales que incentivan el desarrollo personal y profesional de la persona trabajadora. Dichos factores son de suma importancia para la comunidad encuestada, el 10% de los participantes atribuyen gran relevancia al ambiente laboral, el 5% a los reconocimientos verbales, el 5% a la autonomía que puedan tener en su desempeño laboral, y el 4% a la oportunidad de autorrealización.

Así mismo, respecto a los beneficios que influyen en los intereses o necesidades que tienen los participantes de la investigación y que aportan en las estrategias no monetarias se pueden mencionar las siguientes: Gimnasio (5%), salón de juegos (2%), entretenimiento (3%), guardería infantil (6%).

Como propuesta para el desarrollo personal de los trabajadores, se emplean estrategias que permitan mejorar la calidad de vida, promoviendo flexibilidad horaria, que facilite la realización de actividades y diligencias personales; así como el diseño de programas para los empleados, en donde surjan convenios que fortalezcan los espacios laborales plenos de bienestar, por ejemplo, la celebración de fechas especiales.

Otra de las propuestas y que fue de gran interés en los resultados de investigación, es la oportunidad de ascenso para los empleados, en donde puedan contar con planes de carrera, como promociones que permitan desarrollar su proyecto de vida allí en la organización y, por ende, la retención en la empresa.

Para lograr que los empleados permanezcan en la empresa, es importante elegir perfiles que vayan acorde con los objetivos de las empresas, con ello, existirá un acuerdo en los procesos institucionales y las necesidades específicas de los trabajadores, así como también diseñar programas en donde todos puedan

participar en los procesos de capacitación en inducción, fortaleciendo los medios de inducción.

Siendo el ambiente laboral uno de los temas de gran interés para la comunidad encuestada, se propone realizar seguimientos al clima organizacional y así, tener una panorámica de la realidad de la empresa y poder implementar estrategias de mejoramiento específicas.

Para continuar fomentando la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores, se plantea promover actividades de integración familiar, promocionar becas extensivas y vacaciones recreativas, que faciliten el aprovechamiento del tiempo libre y el tiempo de calidad en el compartir de familia, además de generar lazos amistosos que entrelacen a las familias, generando un tejido de ambiente familiar más fuerte y amplio en la organización.

De acuerdo con Caro (2008), se deben crear estrategias de sentido de pertenencia, en donde los principios y objetivos organizacionales se identifiquen con los ideales del trabajador, es importante con ello, compartir y crear colectividad de los principios para que así pueda ir creando lazos ideológicos y conceptuales sobre los servicios prestados.

Para lograr crear espacios de mejoramiento, se propone a la gestión del talento humano, crear actividades que saquen de la zona de confort y pueda enriquecer los conocimientos de los trabajadores, todo esto presentado como una forma que facilite y optimice los procesos de producción y el aprendizaje del trabajador, más no como una carga laboral, ya que esto entorpecería el proceso.

Finalmente, el reconocimiento como estrategia de motivación a los trabajadores, considerando que también es uno de los factores que se tuvieron en cuenta en la encuesta, debe ser implementado en la ejecución de programas que formalicen las felicitaciones o el valor del trabajo de cada participante (Prieto, 2013). Esto crea un ambiente sano, fortaleciendo los aspectos emocionales y simbólicos del ambiente de la compañía, para ello, es importante, además, pactar una fecha y un espacio en

donde se brinde en total agradecimiento y empoderamiento del trabajador que haya logrado ser inspiración para los demás durante el mes.

5. CONCLUSIONES

La rotación y la retención son los temas a abordar en el presente estudio, debido a las variantes que ha determinado el mejoramiento de los procesos de atención y desarrollo de los laboratorios farmacéuticos en la ciudad de Barranquilla (Atlántico); la rotación constante permite el acceso a nuevo personal de manera permanente, sin embargo, se ha considerado una variable que afecta el desarrollo de las instituciones, ya que se cree que impide el progreso de los conocimientos, al detener los mismos en constantes capacitaciones iniciales. A partir del análisis de los resultados, se logra concluir de acuerdo a cada objetivo lo siguiente:

En primer lugar, se identificó que las principales causas de rotación personal se refieren a la falta de motivación frente a aspectos monetarios, como desacuerdos con el salario (32%) y a la falta de proyección profesional que tienen los trabajadores dentro de la compañía, ya que muchos de ellos consideran que no están potencializando sus conocimientos y creciendo a nivel profesional. Otra de las causas de rotación se debe al ambiente laboral (10%), los participantes consideran que es un factor que debe ser fortalecido en su empresa.

En segundo lugar, se determinó que los factores y motivaciones que estimulan la retención en el cuerpo de trabajo de los laboratorios deben estar centrados en motivaciones que incentiven el desarrollo profesional y personal de cada trabajador, así como también beneficios que mejoren la calidad de vida a nivel financiero y de bienestar. Todo ello se ve representado en oportunidades de crecimiento, salario, bonificaciones, emprendimiento, apoyo financiero, ambiente laboral, oportunidad de hacer carrera y posibilidad de ascenso.

En tercer lugar, se propone el diseño de estrategias que apunten a la retención de personal clave en la organización, para así evitar costes, gastos y conocimientos que se diluyen en el cambio repentino de personal. Las estrategias de retención están organizadas en estrategias monetarias, referidas a apoyos financieros, bonificaciones, salarios justos y oportunos, apoyo para educación y formación

profesional. Y en estrategias no monetarias, se encuentran estrategias para el ambiente laboral, actividades recreativas, espacios de esparcimiento y reconocimiento del trabajador, capacitaciones y formación continua, educación financiera, oportunidades de ascenso.

Finalmente, los resultados del presente estudio permitieron conocer que el sector farmacéutico en la ciudad de Barranquilla, al igual que otros sectores económicos, tienen retos que enfrentar con el talento humano enmarcado en la generación Y o millennials, en cuanto a rotación y la retención de los trabajadores.

6. RECOMENDACIONES

Por la naturaleza del presente estudio y en concordancia con la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar estudios de monitoreos en los laboratorios farmacéuticos objeto de estudio y en todo el sector en general, con el fin de que puedan identificar las principales causas de rotación del personal que contemplan en su compañía, el seguimiento de la realidad de rotación permitirá facilitar el diseño de estrategias de retención, así, como conocer la realidad específica de las dinámicas laborales de la organización.
- A partir del monitoreo de la realidad de retención de los trabajadores, emprender políticas organizacionales que estén enfocadas en las motivaciones particulares de sus empleados, que puedan ir acorde con los objetivos de la empresa y así crear una sintonía entre el desarrollo de la empresa y de su equipo de trabajo.
- Diseñar estrategias de retención que vayan en concordancia con las necesidades y especificaciones de la organización, de manera que puedan lograr la resolución de conflictos de manera oportuna, y así fortalecer los servicios de la empresa, y posicionarla dentro del mercado, en un escenario de desarrollo integral tanto de sus servicios como de integridad para los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Aude Santacruz, D. (2012) Análisis de las expectativas en el marco de la actividad física y el deporte. Enfoque integral entre usuarios, instructores y gerentes. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de medicina, Departamento de Psiquiatría. Tesis para título de Doctor en patología existencial e intervención en crisis. Madrid – España. Disponible en: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/9855/50681_Aude_Santacruz_Daniel_Jose.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Almiron, R., Cogozzo, M., & Cosano, S. (agosto de 2019). Las organizaciones y el desafío de retener el talento de las nuevas generaciones. Obtenido de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/1147/TFPP%20EEYN%202019%20AR-CM-CS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asociación Española de agencia de salud. (15 de Enero de 2020). Generación Millennial

Badel, J. (2016). Obtenido de Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no dure. El tiempo. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

Butler, R. (2018). Análisis temático: retención de generación milenaria en público de los Estados Unidos organizaciones sectoriales (pp. 1-48). Universidad de Temple, Filadelfia. Obtenido de https://doc-0k-2o-appsviewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/iu49s0sfu2oa3bdkqbcq674er30tiel7/hovi5sv5t45d1vg4eub0heae6nrpa2ao/1545807375000/gmail/03507166690334814955/ACFrOgCJZhT5BvsylXuzoM7wtRoO8bkPRKumvt1cArdWxVF9V2L9YI3vZXf-_V8ikGbJNfsepwj5mh

Bergamini, P.; Navarro, C. & Hernández, S. (2009) Sector de la fabricación de productos farmacéuticos en España, Representación de las empresas de participación en la industria. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresas. Vol. 15 No. 1. pp 137-147

(Butler, 2018). Análisis temático: retención de generación milenaria en público de los Estados Unidos organizaciones sectoriales (pp. 1-48). Universidad de Temple, Filadelfia. Obtenido de https://doc-0k-2o-appsviewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/iu49s0sfu2oa3bdkqbcq674er30tiel7/hovi5sv5t45d1vg4eub0heae6nrpa2ao/1545807375000/gmail/03507166690334814955/ACFrOgCJZhT5BvsylXuzoM7wtRoO8bkPRKumvt1cArdWxVF9V2L9YI3vZXf-_V8ikGbJNfsepwj5mh

Castrillón, M.L. (2018) Análisis sector farmacéutico. Corporación Biointropic. En: Estudios sobre la bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia. Medellín. Disponible en: https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejestematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%205_An%C3%A1lisis%20sector%20farmaceutico.pdf

Caro, J. M. (2008). Retención, estrategia crucial para recursos humanos.

Castro, A. (2013). La Generación “Y” en las empresas argentinas. . *Tesis de Maestría, Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina.*

Comunidad Profesional del sector Farmacéutico (PMFarma, 2019) El bienestar personal, factor decisivo de los millennial para encontrar trabajo. Noticia, octubre 24. Disponible en: <http://www.pmfarma.es/noticias/27721-el-bienestar-personal-factor-decisivo-de-los-millennials-para-encontrar-trabajo.html>

Chanlat, J. F. (2002). Ciencias Sociales y Administración. *Universidad EAFIT. Medellín.*

Chiavenato, I. (2002) *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). En *Administración de Recursos Humanos* (pág. 47). México: McGraw Hill.

Correa, E., & Córdoba, J. (2016). Algunos Factores Que Causan Rotación Del Personal En La Droguería Galénica. *Institucion Universitaria de Envigado*.

Delgado, L., Rodríguez, J., & Hernández, S. (2018). Artículo de Reflexión presentado como requisito parcial para optar por el título de Administrador de Empresas. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 1-30.

DANE (2002, Citado en: Estudios sobre la bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia. Medellín. Disponible en: https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%205_An%C3%A1lisis%20sector%20farmaceutico.pdf

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

Díaz, E. (2016) En entrevista realizada por Villamil, V. (2016) Laboratorios buscan seducir a millennials. Artículo periodístico, publicado por El Financiero.com. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/laboratorios-buscan-seducir-a-millennials>

Elizalde, A.; Martí, M. & Martínez, S. (2006) Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, revista latinoamericana. Disponible en: <https://journals.openedition.org/polis/4887>

Estrella Pérez, E., Pacheco, D. & Tawasaka, A. (2017). Expectativas laborales de los estudiantes de universidades privadas de las carreras de gestión y

administración (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad de Perú, Lima, Perú.
Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9505>

Fernance, K. (2018). Un estudio cualitativo sobre los factores intrínsecos y extrínsecos que impactan La Motivación y Retención de la Generación del Milenio (tesis de grado). Murdoch Universidad de Perth. Obtenido de <http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/41815/>

Fitzenz, J. (2000). Cómo medir la gestión de recursos humanos. . *Bilbao: Deusto*. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/como-medir-la-gestion-de-recursos-humanos>

Flores, Dávila, L. (2015). “Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones” (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima, Perú. Disponible en: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6948/MITT_A_DANIEL_DAVILA_CARMEN_RETENCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Franco García, M. (2018) ¿La industria petrolera está preparada para retener al talento humano “Millennials”? Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Turismo. Tesis para título de Maestría en Marketing de servicios. Disponible en: <http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/123456789/15364/Trabajo%20final-Tesis%20Margarita%20Franco%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2004). *Survey methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Disponible en: <https://www.wiley.com/en-us/Survey+Methodology%2C+2nd+Edition-p-9780470465462>

González Granados, J. (2018) Causas de rotación personal administrativo de la generación Millennial en una empresa de servicios de Telecomunicaciones. Universidad EAFIT, Escuela de administración. Tesis de grado Maestría en

Administración, Bogotá. Disponible en:
JuanAlejandro_GonzalezGranados_2018.pdf

Gago, N., López, M., Lorenzo, C., Márquez, V., Martínez, P., Moreno, M., Sales, M. (2019). El proceso de reclutamiento y selección de personal. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Hays. (2017). Las empresas necesitan promover y fomentar la lealtad de los Millennials. BuscandoHeroes. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/9371?show=full>

Hatum, A. (2014). *Yrrupción, Los cambios generacionales y el futuro de la Organización*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL. Disponible en: <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/libro/100>

Hernández, S.; Cruz, Z.; Meza, M. & Cruz, L. (2017) Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. Revista Sociología Contemporánea Junio 2017 Vol.4 No.11 43-50. Disponible en: <https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia Contemporanea/vol4num11/Revista Sociologia Contemporanea V4 N11 5.pdf>

Idrovo Carlier, S. (2016) ¿Qué valoran las generaciones X y Y en el trabajo? Investigación. Disponible en: https://publicaciones.unisabana.edu.co/wp-content/uploads/revista_inalde_43.pdf

Irizarry, E. (2009). La generación Y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*, 10-25.

Ivanovic, T. & Ivancevic, S. (2019) Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. 2PrimarySchool 'Starina Novak', Belgrade, Serbia

Incobra S.A. (2022). *Sobre Nosotros*. Obtenido de Laboratorio:
<https://laboratoriosincobra.com/>

Jamaica, F. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1-18.

Jericó, P. (2008) Gestión del Talento humano. Disponible en:
<http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>

León, J. (2017) ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas? BBVA Colombia. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>

Llanos, M. (2016). El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. *Economía y desarrollo*, 157(2), 130-146.

Machado, =. & Andrade, F. (2018) Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado* vol.14 no.63 Cienfuegos abr.-jun. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117

Martínez, D. (2017). Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación milenial en las organizaciones. Bogotá, Colombia. Universidad Santo Tomás. Disponible en:
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/9371>

Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy* (orig.: *Maslow on Management*). Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.

Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud en el sector privado. . *Scielo*.

Meneses, J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal. *Atracción y retención del talento humano*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31779>.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994) Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. AddisonWesley Iberoamericana. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-179983>

Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana, por una nueva ética de la relación laboral. *Revista Universidad EAFIT*. Vol 38.Num 127.Pag 9 -17.

Oficina Internacional del Trabajo. (2016). Mejore su negocio .El recurso humano y la productividad. Disponible en: https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_553925/lang--es/index.htm

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. . *Universidad de Medellín*. Tesis de grado para título de Especialista es Gestion del talento humano y la productividad,Medellin. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

Procaps S.A. (2022). *Acerca del Grupo Procaps*. Obtenido de HISTORIA PROCAPS: <https://www.procapslaboratorios.com/quienes-somos/historia-procaps>

Palmero y Martínez Sánchez (2008, citado por Franco, 2018, ¿La industria petrolera está preparada para retener al talento humano “Millennials”? Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Turismo. Tesis para título de Maestría en Marketing de servicios.Disponible en:<http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/123456789/15364/Trabajo%20finalTesis%20Margarita%20Franco%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>).

Pardo, C. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. . *Suma de Negocios*, 39-48.

Pichault, F., & Nizet., J. (2008). De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis. *Administración y Organizaciones*, , 47-84.

Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. Política y cultura. 263-276. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. . *Universidad de Medellín*. Tesis de grado para título de Especialista es Gestión del talento humano y la productividad, Medellín. Disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>

Portafolio (2019) Sector farmacéutico mueve más de \$14 billones. Artículo publicado octubre 20. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/sector-farmacaceutico-mueve-mas-de-14-billones-534762>

Prensky (Citado por Revista Semana, 2017 Informe especial Millennials y centennial, las generaciones que cambiarán el mundo. Febrero 6. Recuperado de: <https://www.semana.com/educacion/articulo/millennials-y-centennials-caracteristicas-de-los-millennials-y-los-centennials/527174>

Prieto Bejarano, P. (2013) Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Especialización en gestión del talento humano y la productividad. Medellín. Disponible en:

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Ramírez (2017). Atracción y retención de talento Millennials (Tesis de posgrado) para optar el título de psicólogo organizacional. Universidad de especialidades espíritu Santo, Samborondon, Ecuador. Disponible en: http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2349/1/Paper%20Atraccion%20y%20Retenci%C3%B3n%20de%20Talento%20Millennials_%20Jazm%C3%ADn%20Ram%C3%ADrez.pdf

Revista Semana (2017) Informe especial Millennials y centennial, las generaciones que cambiarán el mundo. Febrero 6. Recuperado de: <https://www.semana.com/educacion/articulo/millennials-y-centennials-caracteristicas-de-los-millennials-y-los-centennials/527174>

Rodríguez, A. (1998) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Editores Pirámide. Espala. Dialnet plus. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=823>

Salgado, R. (2017). Qué buscan los 'millennials' en los procesos de selección. Disponible en: <https://empresas.blogthinkbig.com/que-buscan-millennials-en-procesos-seleccion/>

Sharafudeen, Mohammed (2019) Retention of millennials in IT Departaments in Irland. Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of MSC in Management Practice At Dublin Business School. Disponible en: https://esource.dbs.ie/bitstream/handle/10788/3931/msc_sharafudeen_ma_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Shihab, L. (2018) Así funciona la industria farmacéutica en Colombia. El mercado y las reglas del juego. Recuperado de:

<http://todoesciencia.minciencias.gov.co/farmaceuticas-1#:~:text=En%20Colombia%20existen%20cerca%20de,farmac%C3%A9uticos%2C%20entre%20nacionales%20y%20extranjeros.>

Sinek (Citado por Revista Semana, 2017 Informe especial Millennials y centennial, las generaciones que cambiarán el mundo. Febrero 6. Recuperado de: <https://www.semana.com/educacion/articulo/millennials-y-centennials-caracteristicas-de-los-millennials-y-los-centennials/527174>

Susaeta, L. Pin, J.R., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M. Callifa, A., Aguirre, M. & Pedrozo, E. (2013) ¿Generación o cultura?: Conductores de actitudes laborales: un análisis en América Latina y los países ibéricos. Cross C. Management: una revista internacional, 20(3), 321-60.

Terlato, A. 2014. Motivación y productividad en empresas argentinas. Buenos Aires. Disponible en: <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/628.pdf>

Turienzo, R. (2018) El pequeño libro de la motivación. Ediciones Alienta. Disponible en: <https://www.amazon.com//es/Rub%C3%A9nTurienzo/dp/8416253587?asin=B0110E2F0K&revisionId=9fcb1a12&format=1&depth=1>

Valdés Herrera, (2012, citado por Franco, 2018 ¿La industria petrolera está preparada para retener al talento humano “Millennials”? Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Turismo. Tesis para título de Maestría en Marketing de servicios). Disponible en: <http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/123456789/15364/Trabajo%20final-Tesis%20Margarita%20Franco%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez Velásquez, Johanna, Gómez Portilla, Karoll, & Rodríguez Acosta, Sandra. (2010). Regulación en el mercado farmacéutico colombiano. Revista de Ciencias Sociales, 16(2), 197-209. Recuperado en 24 de junio de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000200002&lng=es&tlng=es.

Villamil, V. (2016) Laboratorios buscan seducir a millennials. Artículo periodístico, publicado por El Financiero.com. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/laboratorios-buscan-seducir-a-millennials>

Zapata, B., Sánchez, T., & Eliza, S. (2016). Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque. Tesis de pregrado para optar el título de licenciado en administración de empresas, Chiclayo. Disponible en: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/817/1/TL_BergermanZapataElizabeth_TantaleanSanchezSarai.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA - Importancia de la retención del personal de la generación millennials en los laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla. Las siguientes preguntas se realizan con el propósito de conocer los factores importantes que se deben tener en cuenta en las compañías farmacéuticas para plantear estrategias de la retención del personal de la generación millennials. Se solicita contestar con sinceridad y se garantiza la confidencialidad de la información.

La universidad del Atlántico, a través de la facultad de Química y farmacia y su maestría en GESTIÓN FARMACEUTICA, está realizando la investigación aplicada denominada: **ANÁLISIS E INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN Y RETENCIÓN DEL PERSONAL MILLENNIAL EN DOS LABORATORIOS FARMACÉUTICOS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA, 2020**

Por lo cual se le solicita su colaboración respondiendo la siguiente encuesta, a fin de conocer las Importancia de la retención del personal de la generación millennials en los laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla.

Objetivo General: Analizar la incidencia de la rotación y retención del personal millennial en dos Laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre del laboratorio farmacéutico en el que trabaja actualmente:

2. Cargo

3. Edad

4. Señale cuánto tiempo lleva laborando en la compañía

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 2 años
- c) 3 años
- d) Mas de 3 años

5. ¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del año 2021?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

6. Sector al que pertenece la empresa:

Industrial		Comercial		Otros:	
------------	--	-----------	--	--------	--

7. Número total de trabajadores:

1-50		51-100		101-150		151-200	
201-250		251-499		500-1000		Más de 1000	

NOTA: Para responder las preguntas del cuestionario favor considerar las siguientes medidas y/o **Opciones** de respuesta:

1.	Totalmente de acuerdo	2.	De acuerdo	3.	En desacuerdo
4.	Totalmente en desacuerdo				

Por favor indique en qué medida usted participa en los siguientes procesos relacionados con la proyección organizacional. Marque con una **X** la Opción que mejor refleje la situación de su empresa.

II. PREGUNTAS GENERACIÓN MILLENNIALS

8. ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes aspectos en el momento de su ubicación laboral?	1	2	3	4
a) Buen salario (Salario por encima del mercado laboral)				
b) Ambiente laboral				
c) Posibilidad de hacer carrera				
d) Oportunidad de autorrealización personal y profesional				
e) Reconocimientos verbales				
f) Autonomía en el puesto				
g) Flexibilidad de horario				
h) Capacidad y desarrollo				
i) Tipo de contrato laboral				
j) Teletrabajo				
k) Cercanía a su lugar de residencia				

9. ¿Cuáles de los siguientes beneficios influye en sus intereses o necesidades personales?	1	2	3	4
a) Gimnasio				
b) Salón de juegos				
c) Crédito para celular				
d) Opción de préstamo				
e) Seguros				
f) Alimentación				
g) Educación externa para el empleado y/o su familia				
h) Entretenimiento				
i) Medicina prepagada				
j) Licencia remunerada por celebraciones especiales				
k) Guardería infantil				

10. ¿Cuáles serían sus motivaciones para buscar un nuevo trabajo?	1	2	3	4

a) Mejor salario				
b) Ambiente laboral				
c) Capacitaciones y coaching				
d) Horarios flexibles				
e) Oportunidades de emprendimiento				
f) Teletrabajo				
g) Posibilidad de ascenso				
h) Plan de carrera				
i) Tipo de contrato de trabajo actual				
j) Intereses en mudarse para otra ciudad y/o país				
k) Metas profesionales				
l) Autonomía en el puesto				
m) Reconocimiento				
n) Incentivos monetarios				
o) Paquete de beneficios acorde a sus necesidades				
p) Actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo				
q) Posibilidad de utilizar canales de comunicación actualizados que pueden manejar en su lugar de trabajo como Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp				
r) Buen ambiente laboral dentro de la compañía				
s) Igualdad en la asignación de beneficios para los empleados de la compañía				
t) Adecuada comunicación entre sus compañeros de trabajo y usted				

NOTA: Para responder las siguientes preguntas del cuestionario favor considerar las siguientes medidas y/o **Opciones** de respuesta:

1.	Nunca	2.	Casi nunca	3.	Siempre
4.	Casi siempre				

11. ¿Preguntas adicionales con respecto a su lugar de trabajo?	1	2	3	4
a) ¿Cuenta con la posibilidad de hacer plan de carrera en su compañía actual?				
b) ¿Cuenta con la posibilidad de ascenso?				
c) ¿Su cargo actual le brinda conocimientos personales y profesionales?				
d) ¿Cuenta con la posibilidad de postularse a cargo superiores?				
e) ¿Se siente satisfecho con la función que desempeña dentro de su compañía?				
f) ¿Su compañía le ofrece posibilidades de realizar capacitaciones con respecto a su área de especialización?				

g) ¿En su puesto de trabajo usted puede desarrollar al máximo sus habilidades?				
--	--	--	--	--

(Martinez, 2017)

GRACIAS