

**Identificación de factores que promueven la rotación del personal y planteamiento de estrategias para disminuir el retiro de empleados en la empresa Almacenes Paraíso**

Gina Alexandra González Orjuela

Leidy Yohana Velandia Palacios

Diana Paola Mogollón Cabezas

Karen Yeliana Ríos Carrero

Leidy Catalina Caro Aguilar

Director

Andrés Felipe Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Diplomado de Profundización En Gerencia Del Talento Humano.

2022

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado, lo dedico a mi familia mi motor de vida, de anhelos, sueños y grandes expectativas. Leidy Velandia

El presente trabajo se lo dedico a Dios primeramente por permitirme llevarlo a cabo y darme salud y vida, a mi familia y amigos por su apoyo incondicional. Diana Mogollón.

Dedico con mucho cariño este trabajo a Dios que preserva mi vida, a mi familia que a suplantado muchas de mis labores diarias mientras yo me desempeñaba en mis deberes estudiantiles, tambien a mis amigos y hallegados que han caminado conmigo y han sido apoyo en este proceso universitario. Karen Ríos

Dedico este proyecto primeramente a Dios quien me ha guiado en este camino y por permitirme llegar hasta donde hoy estoy, a mis padres quienes me han dado todo el apoyo emocional para no rendirme y por creer siempre, que cada reto que me proponga, lo puedo hacer realidad. Gina González

## **Agradecimientos**

Todo mi honor y honra a nuestro Amado Padre Celestial, a quien le agradezco la vida, las fuerzas e intelecto para el desarrollo del presente trabajo de grado. A mis amados hijos y esposo, por su total apoyo, comprensión y aliento en el próspero tiempo de estudio y para con el desarrollo del presente trabajo. A todos los docentes que me acompañaron durante el proceso de educación, formación y aprendizaje. Y sin menos importancia agradezco a la empresa Almacenes Paraíso, por permitirnos entrar en su organización y conocer sobre el funcionamiento de tan importante organizacional local y regional. Leidy Velandia

A quien debo agradecer primero en todo momento es a Dios que me da la vida y con ella lograr avanzar en cualquier camino, a mis docentes que me nutren y preparan compartiendo generosamente de su conocimiento, a mis familiares y amigos que también me apoyaron en el proceso y me dieron claridad desde sus experiencias laborales y a la universidad nacional abierta y distancia en donde he podido desarrollarme con mis estudios. Karen Ríos

Agradezco primero a Dios por darme vida y fuerzas para estar aquí el día de hoy, por presentar en mi vida a personas maravillosas que de alguna forma han contribuido a que el día de hoy este logrando este sueño. A mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado en este proceso de aprendizaje y a mi compañero de vida, quien me ha motivado y me ha levantado en los momentos más difíciles. Agradezco a los docentes de la universidad por el acompañamiento y cada uno de los aportes dados para completar este aprendizaje, que el día de hoy da sus frutos. Gina González

Agradezco primeramente a Dios padre celestial por permitirme llegar al final de mi proceso, a mi familia y amigos por su motivación, a el equipo educacional de la UNAD que con

cariño compartieron sus conocimientos con cada uno de nosotros, mil gracias a quienes con cariño y respeto hizo parte de este proceso. Diana Mogollón

## Resumen

El presente proyecto pretende contribuir con una situación que se presenta en Almacenes Paraíso S.A, en el tema de rotación de su personal, el cual puede darse por diferentes motivos; de hecho la rotación de personal puede clasificarse de dos maneras voluntaria o involuntaria.

Almacenes Paraíso S.A es una empresa que cuenta con más de 500 empleados en sus diferentes puntos, por ende se presentan falencias en este tema, comúnmente se observa por medio de redes sociales y anuncios en los diferentes puntos de venta con convocatorias de trabajo, pero pocas veces se sabe el porque esta disponible las plazas ofrecidas.

Lo que se pretende es identificar la o las causas por las cuales se genera la rotación de personal en esta empresa, teniendo en cuenta su capacidad y participación en el mercado por medio de una encuesta u otras técnicas que se realizo la investigación de la situación que presenta tan importante empresa.

**Palabras clave:** rotación, desempeño laboral, competitividad, estrategias, procesos.

### **Abstract**

This project aims to contribute to a situation that occurs in Almacenes Paraíso S.A. on the issue of staff turnover, which can occur for different reasons; in fact, staff turnover can be classified in two ways: voluntary or involuntary. Almacenes Paraíso S.A. is a company that has more than 400 employees in its different points, therefore it is presenting shortcomings in this area, it is commonly observed through social networks and advertisements in the different points of sale, job calls, but rarely is it known why the positions offered are available.

The purpose of this study is to identify the cause of the personnel turnover in this company, considering its capacity and participation in the market through surveys or other techniques, the investigation of the situation presented by such an important business organization was carried out.

**Keywords:** turnover, job performance, competitiveness, strategy and processes.

## Tabla de Contenido

Planteamiento del problema.....	12
Antecedentes .....	13
Justificación .....	15
Objetivos.....	16
Marco de referencia .....	17
Marco teórico .....	28
Marco legal .....	30
Metodología de la investigación .....	31
Resultados .....	36
Conclusiones .....	49
Recomendaciones .....	50
Referencias bibliográficas.....	53

## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama nivel estrategico.....	19
Figura 2. Director de talento humano. ....	20
Figura 3. Director produccion y proyectos. ....	21
Figura 4. Director comercial. ....	22
Figura 5. Gerente general.....	23
Figura 6. Director financiero y administrativo. ....	24
Figura 7. Director de logistica. ....	25
Figura 8. Retiros de personal entre julio a diciembre de 2021. ....	37
Figura 9. Retiros por ciudades entre julio a diciembre de 2021. ....	37
Figura 10. Retiros de personal entre enero a junio de 2022.....	38
Figura 11 Retiros de personal por ciudades entre enero a junio de 2022. ....	38
Figura 12. Retiro de personal punto de venta. ....	39
Figura 13. Área de trabajo. ....	40
Figura 14. Edades de los trabajadores.....	40
Figura 15. Tiempo laborado.....	41
Figura 16. Compañeros de trabajo 1. ....	42
Figura 17. Compañeros de trabajo 2. ....	42
Figura 18. Líderes. ....	43
Figura 19. Equipo de trabajo.....	45

Figura 20. Clima laboral. ....	46
Figura 21. Satisfacción empresa. ....	47
Figura 22. Motivación laboral.....	47
Figura 23. Razones de desvinculacion.....	48

**Lista de anexos**

Anexo A. Encuesta aplicada a ex trabajadores.....	55
---	----

## **Introducción**

El talento humano es uno de los pilares fundamentales en todas las organizaciones ya que compone el contacto directo entre el cliente y la empresa. En la actualidad, la rotación del personal es uno de los factores que más afecta el buen desarrollo de las actividades, afectando el cumplimiento de los objetivos propuestos, además de incurrir en los costos de operación y el tiempo que se emplea para capacitar al nuevo personal.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se propone analizar los factores que dentro de la organización influyen en el retiro de los empleados y se proponen estrategias que promuevan la motivación en las áreas de trabajo, con el fin de reducir los índices de rotación del personal, para evitar afectar del desempeño laboral y posteriormente comprometer la competitividad de la empresa frente al mercado actual.

Teniendo en cuenta que es un problema imposible de radicar en su totalidad, por ende, es importante que cada empresa establezca su propio índice de rotación de acuerdo a sus características y necesidades teniendo en cuenta que las tasas de rotación inferiores al 10% son las más beneficiosas en todos los ámbitos.

### **Planteamiento del problema**

La empresa Almacenes Paraíso es una empresa comercializadora de productos de consumo, tales como viveres y licores. Tiene presencia en los principales municipios de Boyacá y Casanare. Actualmente cuenta con más de 500 empleados en los distintos puntos de venta, donde su principal labor es la atención al cliente. Es una empresa que se encuentra bien posicionada en el mercado local y regional gracias al buen nombre y la calidad en los productos y el buen servicios que presta.

Muchas de las estructuras empresariales pasan por menos importante todo lo concerniente a su talento humano, prefiriendo mantener sus esfuerzos y prioridades en las materias primas, en tecnología, o demás recursos que involucran los procesos productivos, sin tener presente que el recurso de mayor valor e importancia debe ser el valioso recurso humano.

Actualmente lo que se conoce como el departamento de Recursos Humanos ha evolucionado considerablemente tanto en el nombre como en la función que desempeñan las personas de esta área en la organización.

Una gran problemática que se puede identificar con gran frecuencia en las organizaciones es la rotación del personal, y comúnmente se observa por medio de redes sociales y anuncios en los diferentes puntos de venta convocatorias de trabajo, lo que genera una alarma y nos hace pensar que existen muchas falencias de cual o cuales serían estas dentro de una organización y en las áreas de trabajo, que motivan al personal a renunciar, pues esto afecta de manera significativa el buen desarrollo de las actividades dentro de una organización.

Lo que se pretende con este proyecto es analizar cada uno de los factores que promueven el retiro de los empleados y plantear estrategias para que el trabajo sea más agradable para los empleados.

### **Antecedentes**

Este proyecto se enfoca en una de las realidades que actualmente las organizaciones vienen desarrollando. La rotación de personal es un tema que siempre estará presente en las diferentes empresas, pero de ella dependerá que estos índices no sean tan relevantes, ya que, si este problema se genera en mayores proporciones, conllevará al incremento de los costos, retrasos en los procesos y disminución de los niveles de productividad, además de la insatisfacción que esta puede llegar a causar a los clientes y entre los mismos colaboradores.

Según Chiavenato I. (2020), la rotación es el flujo de entradas y salidas de empleados de una organización, es decir, las entradas compensan las salidas de las personas de la empresa. Para ello se debe dar por 2 tipos de separación: iniciativa del trabajador o iniciativa de la empresa.

Si bien lo dice el autor en su libro, la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas de las variables internas o externas. Esto entiende que la salida por renuncia (la mayoría de los casos) es por causas internas, por ejemplo, se da cuando un trabajador no se siente satisfecho con las labores que realiza en la empresa, reglamento interno, clima laboral, etc. En algunos casos existen muchos trabajadores que se emplean en las empresas en cargos que no van de acuerdo a su formación o experiencia empírica esto genera insatisfacción a la hora de realizar un trabajo, además, pueden existir factores como la remuneración, oportunidades de crecimiento, condiciones físicas o las relaciones humanas. (p. 84).

Por otra parte, las causas externas conllevan a que la persona vea una mejor oportunidad tanto de crecimiento personal como económica.

Cuando la rotación se presenta por iniciativa de la empresa, es porque esta busca reemplazar a esa persona por una que este mejor capacitada para realizar el trabajo y corregir las falencias que se pudieron presentar en los procesos de selección.

Es importante que se identifiquen estas falencias dentro de la organización ya que así se podrán establecer estrategias y acciones de mejora en cada uno de sus factores, con el fin de que el personal de la empresa se mantenga en sus puestos de trabajo, es decir que la retención del personal sea mayor y en este proyecto, se plantea en las áreas operativas, que es allí donde se identifica la mayor rotación de personal.

## **Justificación**

Los índices de rotación de personal que se presentan en la empresa Almacenes Paraíso y ha sido uno de los problemas más representativos con los que ha tenido que lidiar la empresa, ya que el incremento de la salida de sus empleados ha generado un alto impacto en los costos y en el desarrollo adecuado de las actividades.

El área de recursos humanos estima que la rotación del personal que se presentó para el año 2021, genero gastos superiores en comparación a años anteriores, los cuales solo fueron por concepto de reclutamiento y selección de personal.

Además, el cambio de personal genero una serie de insatisfacción de los clientes, ya que muchos de ellos manifestaron que el constante cambio del personal no les genera mucha confianza y que algunas veces, las personas nuevas demoran mucho los procesos de atención al cliente, por dicha problemática se nota la disminución de clientes fieles a la marca.

Este proyecto nos lleva a realizar una investigación para identificar los factores que están causando que los empleados tomen la decisión de retirarse de sus labores, para así plantear estrategias y proponerlas a los directivos, para que sean ellos quienes tomen las respectivas decisiones y que se logre la reducción e incidencia en los procesos por dicha problemática

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar los factores que promueven la rotación del personal y plantear estrategias que ayuden a disminuir el retiro de empleados en la empresa Almacenes Paraíso.

### **Objetivos específicos**

Identificar las causas internas que conllevan al retiro de los empleados.

Proponer estrategias de mejora en los procesos y aspectos que presenten falencias y que impacten el desempeño laboral.

Generar las acciones correctivas para disminuir la rotación del personal.

## **Marco de referencia**

### **Marco contextual**

Almacenes Paraíso es una cadena de supermercados que tiene presencia en 2 departamentos de Colombia, Boyacá y Casanare. Actualmente cuenta con 13 puntos de venta (PDV) distribuidos así; Tunja cuenta con 2 PDV, Sogamoso cuenta con 3 PDV, Yopal cuenta con 2 PDV y Duitama cuenta con 6 PDV, además de ser el eje principal de la organización ya que allí se encuentra el área administrativa principal, donde se realizan la mayoría de las operaciones y dirección hacia las demás ciudades de los departamentos.

Actualmente cuenta con más de 500 empleados, donde el 70% corresponde a las áreas operativas, los cuales se especifican en el organigrama de la empresa, donde los administradores son los encargados del manejo del personal y enseguida se encuentra el coordinador, encargado del manejo de las cajas.

Los coordinadores son los encargados de recolectar y notificar al área de talento humano las novedades que se presenten con los empleados a su cargo, de esta manera se obtiene la información que confiere a los temas administrativos como lo son la nómina, las bonificaciones, ausentismo, salud ocupacional, etc. Los horarios que se manejan en los puntos de venta son de 6:00 de la mañana a 8:30 pm con turnos rotativos.

El servicio al cliente es el pilar fundamental en esta empresa, la formación para la atención al cliente se enfoca en el buen servicio con el fin de que los clientes se encuentren satisfechos y ganar más confianza y obtener más retención de clientes.

Los inicios de Almacenes Paraíso S.A. se remontan al año 1.978 cuando los recién casados Don Serafín y la señora Luz Elena con el fin de conseguir el sustento para sacar adelante una familia, decidieron con muy pocos ahorros y un préstamo de un familiar, empezar a

comercializar frutas y verduras al por mayor en las plazas de Duitama y Yopal. Al año siguiente lograron reunir lo necesario para el montaje de un supermercado que llamaron “La Economía” en un local rentado de 60 metros ubicado cerca del hospital de la ciudad en una vía de alta circulación.

Durante los 9 años siguientes trabajaron en promedio 18 horas los 7 días de la semana alternando la atención personal del supermercado con el trabajo de comercializar en la madrugada frutas y verduras en las plazas de mercado de Tunja, Duitama y Yopal. Para 1.989, justo enfrente de su primer negocio construyeron un punto de venta de 200 metros, contaba con neveras tipo autoservicio, dos puestos de pago, surtido de víveres, rancho, licores, lácteos, frutas, y fue registrado con el nombre de Supermercado Paraíso, gracias a la calidad en los productos y servicios. Los clientes respaldaron con sus compras a don Serafín y a la señora Luz Elena, quienes buscando satisfacer cada vez más a los compradores, invirtieron constantemente sus ganancias, con lo cual en el año 1.996 ya existían cuatro modestos puntos de venta constituyéndose así la empresa Autoservicio Paraíso S.A. en Duitama.

Para 1.998, pese a las dificultades del país se emprendió la construcción financiada del punto de venta de la calle 15 para entonces el primer supermercado en Duitama con sistemas de registro con código de barras como complemento a un local amplio con excelente iluminación y modernas instalaciones, desde entonces Almacenes Paraíso ha logrado consolidar cada uno de sus puntos de venta, innovando en tecnología, mejorando las condiciones laborales de sus colaboradores, ofreciendo cada vez más y mejores productos, tecnificando cada uno los procesos productivos y ofreciendo amplios beneficios a todos sus clientes, quiénes son su razón de ser.

Hoy en día Almacenes Paraíso ha logrado consolidarse como la empresa de retail más importante de la región, tiene presencia en Duitama, Tunja, Sogamoso y Yopal con 13 puntos de

venta y 2 centros de distribución, cuenta con áreas de producción de pulpas de fruta, panadería, frutos secos, presta servicio de restaurante y antojitos, actualmente manejan una nómina directa superior a 500 colaboradores.

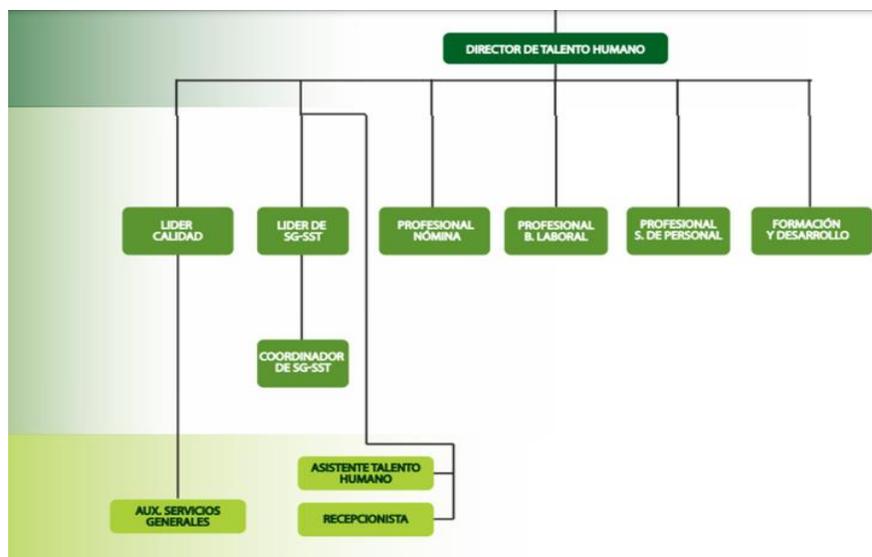
### Figura 1.

*Organigrama nivel estratégico*



*Nota.* la imagen representa la conformación de cargos en el nivel estratégico. Tomado de archivo departamental Talento Humano APSA (2022).

En la figura 1, se puede observar el organigrama de la asamblea de accionistas, esta es la encargada de tomar las decisiones sobre el manejo y mejoramiento de los procesos de la empresa, además de manejar las acciones legales y de revisoría en los procesos tributarios.

**Figura 2.***Director de talento humano*

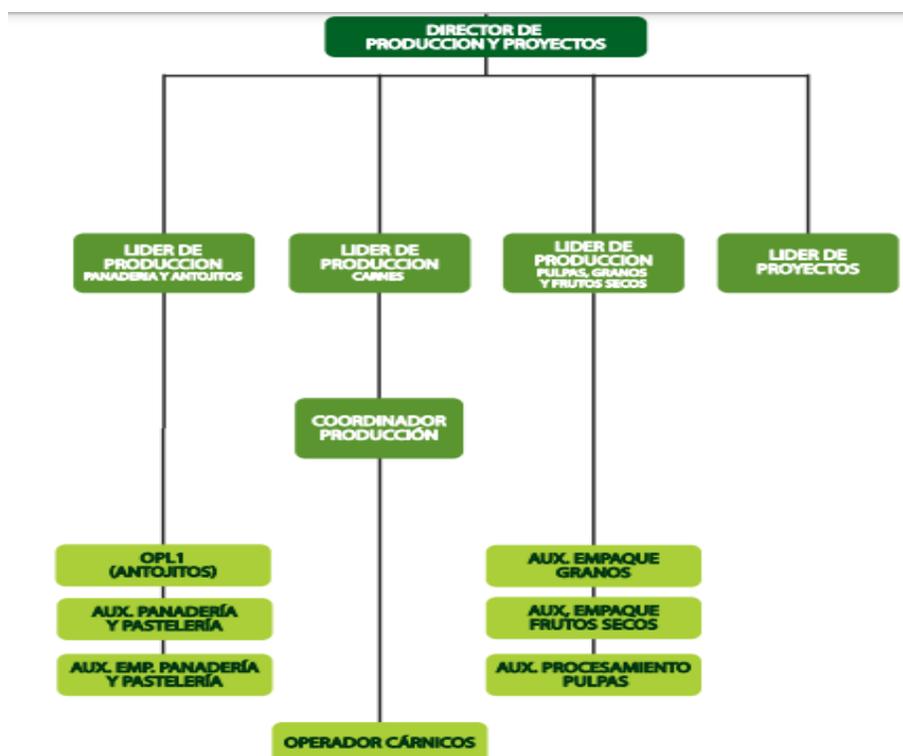
*Nota.* la imagen representa el departamento de talento humano y los cargos que lo conforman.

Tomado de archivo departamental Talento Humano APSA (2022).

En la figura 2, se puede observar la distribución jerárquica de los cargos dentro del área de talento humano, que es la encargada de realizar todos los procesos de selección, bienestar y desarrollo del personal en toda la empresa.

**Figura 3.**

*Director de producción y proyectos*

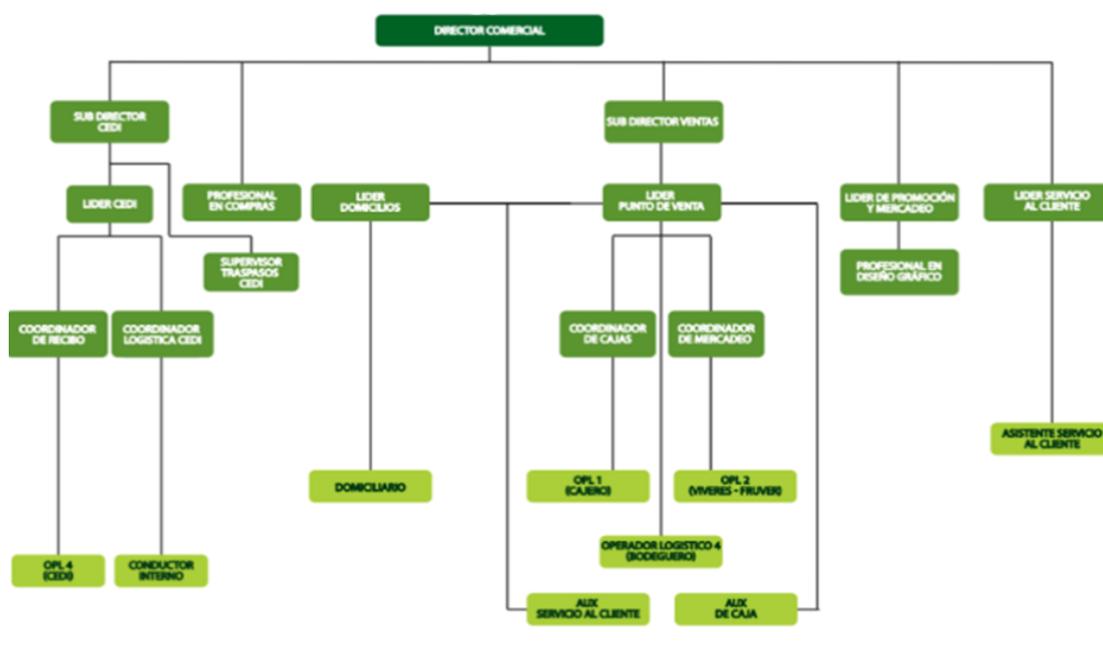


*Nota.* la imagen representa el departamento de producción y proyectos y cada uno de los cargos que lo conforman. Tomado de archivo departamental Talento Humano APSA (2022).

En la figura 3, se observa el departamento de producción y servicios, este departamento es el encargado de vigilar y controlar los procesos que tienen que ver con la producción de productos de marca propia, desde productos de panadería hasta los productos de frutos secos y pulpas.

**Figura 4.**

*Director comercial*

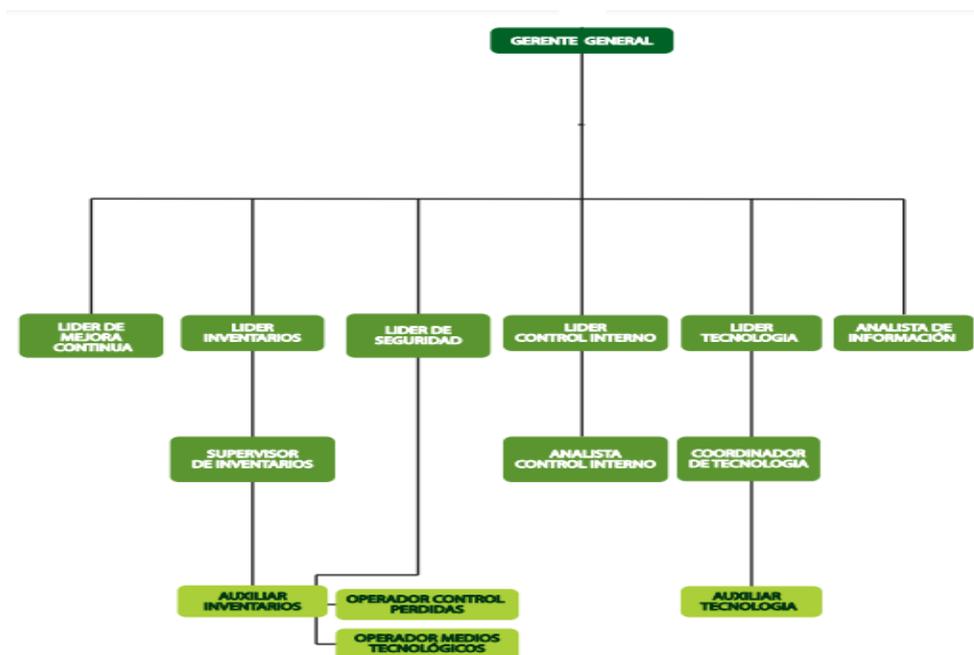


*Nota.* la imagen representa el departamento comercial y cada uno de los cargos que lo conforman. Tomado de archivo departamental Talento Humano APSA (2022).

En la figura 4, se observa el departamento comercial, este es uno de los departamentos de trabajo que tiene mayor importancia dentro de la empresa, ya que maneja todos procesos relacionados con la actividad comercial de la misma, desde la compra de las mercancías hasta la venta final del producto al cliente.

**Figura 5.**

*Gerente general*



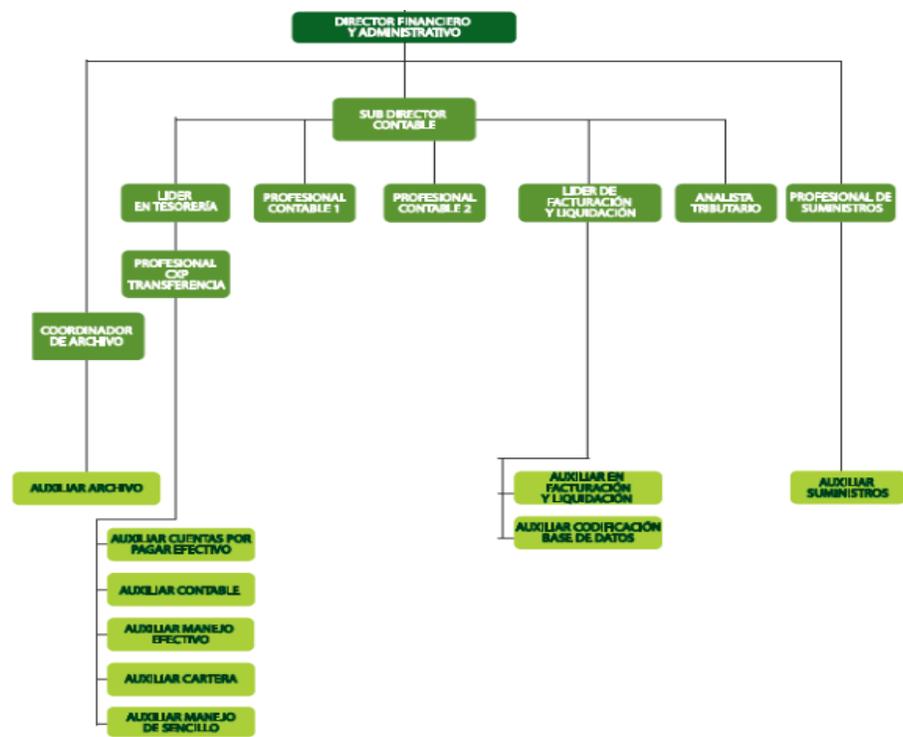
*Nota.* la imagen representa la gerencia general y cada uno de los cargos que lo conforman.

Tomado de archivo departamental Talento Humano APSA (2022).

En la figura 5, se observa la gerencia general, este departamento se encarga de vigilar y controlar los procesos de seguridad, inventarios, tecnologías y de información, este conlleva la responsabilidad del buen desarrollo de la actividad comercial, ya que el área de sistemas es indispensable en el proceso de las ventas.

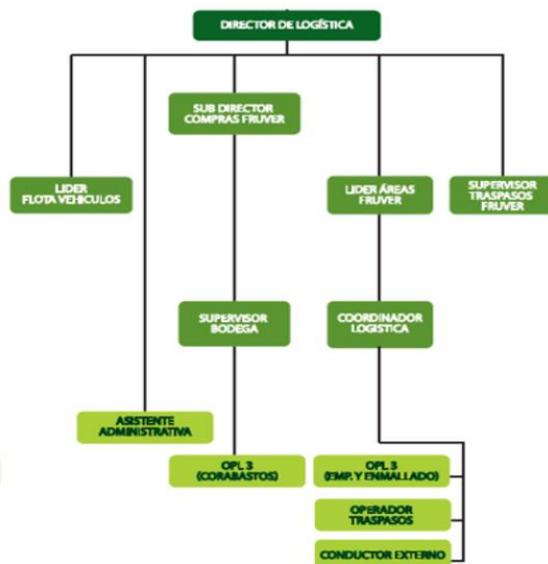
**Figura 6.**

*Director financiero y administrativo*



*Nota.* la imagen representa el departamento financiero y administrativo y cada uno de los cargos que lo conforman. Tomado de archivo departamental Talento Humano APSA (2022).

En la figura 6, se observa el departamento financiero y administrativo, este departamento es el encargado del manejo y registro de la información interna de la empresa. Esta área recibe la facturación y la registra en el sistema para efectos tributarios, además se realizan procesos de recaudo de dinero y pagos correspondientes para el buen funcionamiento de la empresa.

**Figura 7.***Director de logística*

*Nota.* la imagen representa el departamento de logística y cada uno de los cargos que lo conforman. Tomado de archivo departamental Talento Humano APSA (2022).

En la figura 7, se observa el departamento de logística, este departamento cumple una función importante, ya que se encarga de los procesos organización y distribución de las mercancías desde las bodegas de almacenamiento a los diferentes puntos de venta en las diferentes ciudades, garantizando que estas lleguen a su destino en las mejores condiciones.

## Misión

Trabajamos para que sumerces se sienta en el paraíso

Trabajadores. Los colaboradores y el valor que ellos aportan son la razón de ser de nuestra empresa y es lo que realmente marca la diferencia

Sumerce. Es una palabra de amabilidad, cariño, amistad y respeto con la otra persona y porque además nos vincula a todos por igual sin ninguna distinción

Paraíso. Como su nombre lo indica, literalmente buscamos que tanto nuestros clientes y colaboradores sientan nuestras plantas físicas como un lugar hermoso y tranquilo.

### **Visión**

Creceremos y seremos cada día mejores por el bienestar de nuestra región

### **Valores organizacionales**

Dentro de la organización Almacenes Paraíso, se destacan los siguientes valores que se generalizan para la organización permitiendo una integración general.

#### **Honestidad**

Conducta recta y transparente en lo que se hace, se piensa y se dice. Inspirar confianza a los demás. Actuar con justicia y apego a la moral y a la verdad. Predicar con el ejemplo.

#### **Responsabilidad**

Cumplir con las obligaciones y promesas, asumir las consecuencias de sus actos a nivel personal, empresarial, social y medioambiental.

#### **Pasión**

Es disfrutar de dar lo mejor de sí en la labor diaria. Amar lo que se hace.

**Respeto**

Consideración y reconocimiento hacia nosotros mismos y hacia los demás. Aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

**Servicio**

Ayudar al otro de forma espontánea y con actitud permanente de colaboración. Escuchar y responder a los clientes de manera cálida y cercana.

### **Marco teórico**

Independientemente de que la organización considere los costos que genera la rotación como un factor importante, también se deben analizar los posibles factores por los cuales está sucediendo dicha desvinculación. Rodríguez, A.(1.998) en su artículo titulado Introducción a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, menciona que “la rotación se ha asociado, tradicionalmente, con la insatisfacción laboral del empleado, con períodos de saturación de empleo, y con la consiguiente pérdida de la inversión realizada por la organización en adaptar y formar a los empleados que rotan; los cuales al pretender mejorar salarios o por otros motivos, abandonan voluntariamente la organización con los consiguientes trastornos que ello ocasiona en la misma” (p. 251). En la actualidad, afirmaciones como ésta existen muchas y cada una se relaciona en base a los estudios que se le realizaron a una determinada organización, de los cuales se enfocaron en identificar las posibles variables que influyen sobre este abandono con el fin de intentar controlarlas, o bien, reducirlas. Es por ello, que a continuación se mencionarán algunos de los modelos y las posibles variables que pueden ser causantes de dicho movimiento dentro de la organización a estudiar.

De igual forma Taylor (1.999) menciona que existen 3 tipos de desvinculación en las organizaciones, la rotación laboral voluntaria, la voluntaria inevitable y la involuntaria. La rotación laboral voluntaria “se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio” (p. 6). La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas

condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con su jefe, etc.

La rotación de personal está fuertemente asociada al perfil sociodemográfico de los trabajadores. Los principales factores al respecto, que influyen en la toma de decisiones del individuo sobre quedarse o irse de la organización son: la edad ya que las expectativas de empleo no son las mismas para las diversas edades; el género; la escolaridad, ya que evidentemente habrá empleos impedidos para individuos de escolaridad baja; el estado civil y número de dependientes, ya que las necesidades de sobrevivencia pueden ser diferentes para el casado y el soltero (Milkovich y Boudreau; (1.994).

Enfocado en el ambiente laboral existen ciertas tendencias de comportamiento de acuerdo a la edad que tienen los colaboradores; por ejemplo, a mayor edad menores serán las intenciones de querer moverse de empresa, o bien, mientras más joven es el empleado, mayor será la tendencia a cambiar de trabajo, ya que puede ser influenciado por buscar mejores condiciones laborales (Lara y Almaraz; 2002).

### **Marco legal**

En el Código Sustantivo del Trabajo, se reglamenta y se instruye sobre todo tipo de procedimiento que se requiere para el desarrollo de las empresas. Dentro de este código encontramos que en el Artículo 105, nos habla sobre el reglamento interno de las empresas.

El Ministerio del Trabajo es el encargado de regula los temas y procedimientos dentro de las organizaciones colombianas.

La ley 2191 de 2022 tiene el fin de garantizar el goce efectivo del tiempo libre y los tiempos de descanso, licencias, permisos y/o vacaciones para conciliar la vida personal, familiar y laboral. Muchas veces los empleados ni siquiera en sus licencias o en su tiempo de vacación pueden gozar de un descanso apropiado al recibir llamadas de sus jefes o tener que presentar informes, esto genera un disgusto en los empleados.

Norma ISO 45001 2018 en esta norma encontramos todo lo relacionado sobre la dinámica laboral que puede perjudicar a los empleados y el tema de la seguridad y salud en el trabajo, tema que es de suma importancia ya que del cuidado que se le tenga a los empleados en cuanto a su salud y las labores que realizara también dependerá la satisfacción y confianza con las que el empleado desempeñara su labor.

## **Metodología de la investigación**

En esta parte del trabajo se realiza la identificación de las causas o razones por las cuales existe una alta rotación en el personal de la empresa almacenes Paraíso, especialmente en el área operativa, cuyos cargos son; operador logístico 1 (cajero/a), operador logístico 2 (surtido), operador logístico 3 (surtido Fruver) y administrativos como: líderes de PDV, coordinadores de mercadeo. Esta información se analizó de acuerdo a la información suministrada por la empresa, por lo cual se puntualizó que el mayor índice de retiros se presenta en estas áreas de trabajo.

Se realiza una investigación descriptiva-exploratoria, donde se pretende indagar en la población de estudio mediante variables organizacionales que determinan las causas de la deserción del personal, permitiéndonos así obtener cifras frente a dicha problemática con relación a los retiros comprendidos en los periodos de junio a diciembre de 2021 y enero a junio de 2022.

### **Enfoque de la Investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada, porque tiene como objetivo resolver un determinado problema y descriptiva ya que tiene por finalidad detallar los hechos tal como son observados. Además, se abordará el tipo de investigación cuantitativa, puesto que es un estudio de la relación entre variables y ahonda los fenómenos a través de la recopilación de datos y es preciso apoyarse en el uso de herramientas matemáticas, estadísticas e informáticas para medirlos. Esto permite hacer conclusiones generalizadas que pueden ser proyectadas en el tiempo.

El tema base de la presente investigación es de tipo cuantitativa puesto que se desean identificar los factores que promueven la rotación del personal en Almacenes Paraíso, lo cual

requiere de datos estadísticos y numéricos que permitan cumplir con los objetivos planteados de manera que se pueda tener un soporte y analizar el contenido.

Será entonces también descriptiva puesto que la presente investigación sobre la identificación de los factores que promueven la rotación del personal y planteamiento de estrategias para disminuir el retiro de empleados en la empresa Almacenes Paraíso se pretende que se describa todas las razones y los factores que influyen en el grupo objetivo.

Al distinguir la muestra puntual para hacer el estudio nos referimos al personal que culminó su vinculación laboral en la empresa Almacenes Paraíso en un periodo de tiempo entre el último semestre del año 2021 y el primer semestre del año 2022 la investigación será de tipo transversal simple.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

La técnica de recolección de datos es la encuesta personal.

Instrumento: cuestionario de información primaria, para la recolección de la información primaria se utilizará el método de aplicación de encuesta a los empleados que terminaron su relación laboral con la empresa Almacenes Paraíso en el último semestre del año 2021 y primer semestre del año 2022.

Por una parte, los respondientes deben seguir el orden de las preguntas, no tienen la posibilidad de agregar cuestiones o plantear respuestas alternativas y deben ajustarse dentro de las respuestas predefinidas por el cuestionario.

La encuesta es definida como la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información primaria relativa al área de la realidad a estudiar. El instrumento a través del cual se realiza esta indagación es el cuestionario que consiste en un proceso

estructurado de recolección de información a través de la respuesta a una serie predeterminada de preguntas. El hecho de que las preguntas del cuestionario estén predeterminadas posibilita que éstas sean formuladas en igual forma y secuencia a los participantes del estudio.

Finalmente, en base con el método de investigación cuantitativa, se plantean las acciones de mejora para contrarrestar los índices de la rotación del personal para la empresa Almacenes Paraíso.

La finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación.

### **Tipo de cuestionario**

Esta investigación se nutre de fuentes primarias, se adquiere la información que el investigador recopiló con la aplicación de una encuesta a 60 personas relacionadas directamente con nuestra línea de investigación, que terminaron su vinculación laboral con la organización Almacenes Paraíso en el último semestre del año 2021 y primer semestre del año 2022.

Encuestas por correo: los cuestionarios auto administrados se envían por correo. La eficacia de este tipo de encuestas depende de la claridad con que se han elaborado las preguntas y la estrategia que se implemente en el seguimiento de estas.

Tipos de preguntas: se desarrollarán preguntas cerradas y una abierta sobre el tema tratado en la encuesta.

Encuesta aplicada a trabajadores retirados. Ver anexo A.

## **Fuentes de investigación**

La fuente de investigación para la realización del presente trabajo es de tipo primaria y secundaria, permitiéndonos así hacer un análisis de las razones de la rotación del personal. La fuente de información primaria es la que nos suministró la empresa directamente como lo es el historial de retiros detallado por meses, tipo de desvinculación y tipo de cargo que desempeñaba.

La fuente de información secundaria es la referente a la que nosotros como equipo de trabajo se consultó, la cual nos proporcionó la información para efectuar la revisión bibliográfica.

Para esta investigación, fue necesario la consulta por medio de los diferentes medios, como lo fue por documentos, revistas y los documentos bibliográficos en la plataforma de la universidad, los cuales permitieron profundizar los conceptos y teorías necesarias para el desarrollo del análisis con respecto a la problemática de la empresa Almacenes Paraíso sobre la rotación del personal.

Adicional a esto, se realizó una encuesta a los trabajadores retirados para conocer las razones reales que los llevaron a desvincularse de la empresa, ya que la empresa no cuenta con este mecanismo de realizar entrevistas a los trabajadores al momento del retiro.

Por medio de estas encuestas se pretenden identificar las razones y variables existentes dentro de la organización, como lo son la satisfacción laboral, motivación, condiciones laborales, entre otras que fueron relevantes para realizar el análisis de la rotación del personal.

## **Dimensión de la investigación**

Las encuestas contienen datos de carácter cuantitativo, ya que las razones que conllevan a la rotación del personal son las relacionadas con el factor humano, es por esto que la

investigación debe estudiar dichas dimensiones relacionadas con el comportamiento de las personas y de las relaciones interpersonales dentro de la organización, compañeros de trabajo y subordinación. Además, será objeto de estudio lo referente a motivación y satisfacción laboral.

### **Muestra**

La muestra objeto de estudio corresponde a 60 personas que concluyeron su vinculación laboral con la empresa Almacenes Paraíso en el período del último semestre del año 2021 y el primer semestre del año 2022.

## **Resultados**

En este apartado del documento se presentan los resultados que se obtuvieron al realizar el análisis de las diferentes variables con respecto a la rotación del personal de la empresa Almacenes Paraíso, donde se presentan figuras en las que se destacan las respuestas más relevantes que permiten conocer las causas probables del por qué los trabajadores toman la decisión de retirarse de sus labores en la empresa.

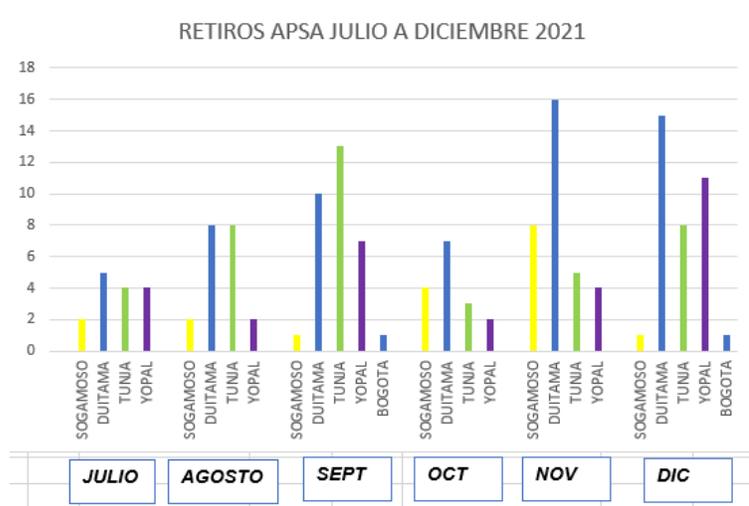
Dentro de las variables organizacionales (salario, motivación, jornada laboral, remuneraciones, bonificaciones, comunicación) son las que nos permitirán plantear las estrategias con las cuales se pretenden disminuir los índices de rotación de personal en la empresa Almacenes Paraíso.

Para la obtención de los siguientes resultados, se contó con la colaboración del área de recursos humanos de Almacenes Paraíso S.A, quien nos proporcionó una base de datos para llevar a cabo el seguimiento de los retiros laborales por meses. Como objeto de estudio en este proyecto, se realizó una encuesta a los ex trabajadores de la empresa, con la cual nos ayudó a conocer y profundizar en las razones y variables de retiro. Estos datos corresponden a los retiros voluntarios en general de todas las áreas de la empresa, que nos permitió identificar dichas variables, para poder realizar un análisis y plantear estrategias enfocadas en la disminución del personal de las distintas áreas de trabajo.

La empresa suministró la información pertinente para la realización del presente estudio, por lo cual se registró a continuación el resumen por meses de los retiros durante el segundo semestre de 2021 y primer semestre de 2022.

**Figura 8.**

*Retiros de personal en Almacenes Paraíso, en el periodo de julio a diciembre 2021*

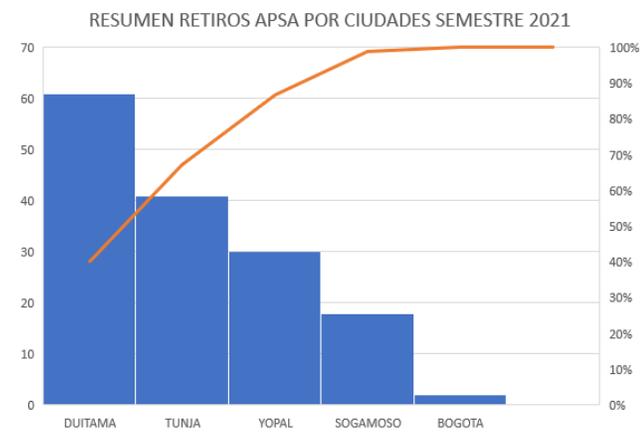


Fuente: autoría propia, basado en información suministrada por Almacenes Paraíso.

En la figura 8, se puede observar que los meses en los cuales se presentaron altos retiros corresponde al mes de noviembre con 33 personas y el mes de diciembre con 36.

**Figura 9.**

*Retiros por ciudades entre julio a diciembre de 2021*



Fuente: autoría propia, basado en información suministrada por Almacenes Paraíso.

En la figura 9, se realiza consolidado de los retiros por ciudades entre julio y diciembre del 2021, donde la ciudad de Duitama presentó 60 retiros, Tunja 40 y Yopal 30.

### Figura 10.

*Retiros de personal entre enero a junio de 2022. Almacenes Paraíso S.A*

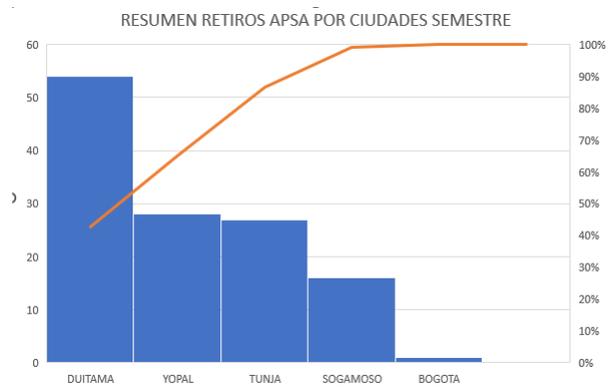


Fuente: autoría propia, basado en información suministrada por Almacenes Paraíso.

En la figura 10, se puede observar que los meses en los cuales se presentaron más retiros corresponde a enero con 26 personas y abril y mayo con 29.

### Figura 11.

*Retiro de personal por ciudades en el periodo entre enero a junio de 2022*

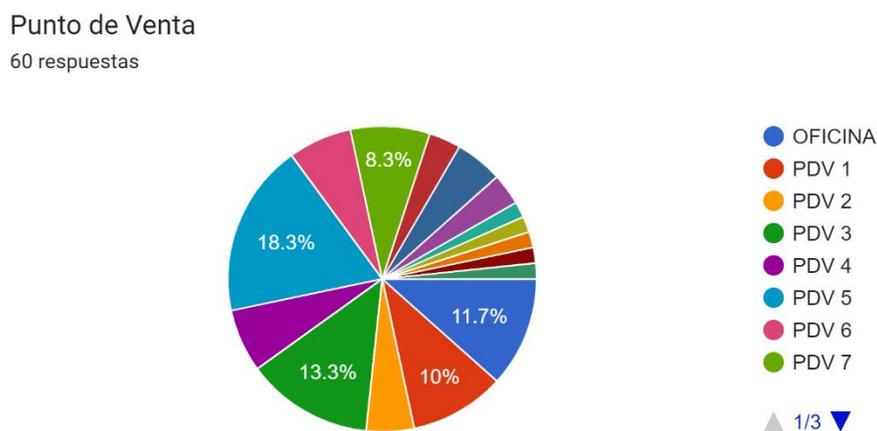


Fuente: autoría propia, basado en información suministrada por Almacenes Paraíso.

En la figura 11 se realiza un resumen del total de retiros por ciudades en el primer semestre del año en curso, lo que arrojó que la ciudad de Duitama presento 54 retiros y Yopal 28 en lo corrido del semestre.

### Figura 12.

#### *Retiro de personal puntos de venta*

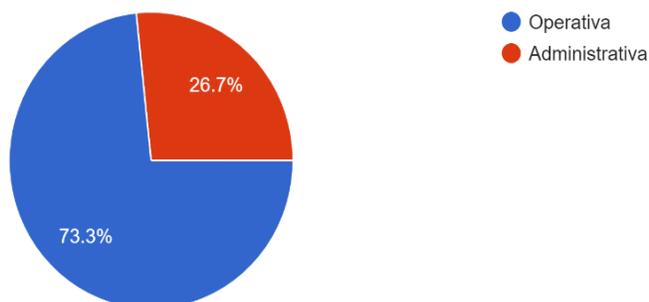


Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

Como se puede ver en la figura 12, la ciudad que presento más retiros entre julio de 2021 y junio de 2022 fue Tunja (PDV 5) con un 18,3%, seguido de Duitama (PDV 3) con un 13,3%, con un 11,7% se reflejan las personas que laboraban en las áreas de oficina, en el (PDV 1) se registró con un 10%, y con un 8,3% para la ciudad de Yopal (PDV 7). De lo anterior podemos inferir que el mayor índice de retiros lo presenta la ciudad de Duitama, ya que los PDV 1, 3 y oficinas se encuentran en dicha ciudad siendo así equivalente al 35% de los encuestados. Cabe destacar que en la ciudad de Duitama se encuentran 6 de los 13 punto de venta, por lo cual existen mayores probabilidades por un alto flujo de empleados; estos datos se presentan sin la previa indagación de las razones que conllevan a la toma de decisiones sobre retiro laboral.

**Figura 13.***Áreas de trabajo*

Área de Trabajo  
60 respuestas

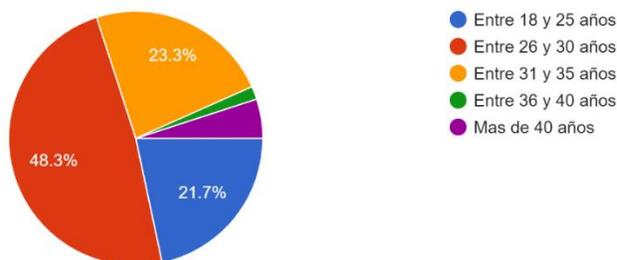


Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

En la figura 13, se puede observar los retiros presentados entre julio de 2021 a junio de 2022, que corresponden a un 26,7% al área administrativa, mientras el 73,3 % son de las áreas operativas. El mayor índice se presenta en las áreas que ejercen las operaciones directas con el cliente y posteriormente al cumplimiento del objeto social de la empresa.

**Figura 14.***Edades de los trabajadores*

Que edad tiene?  
60 respuestas



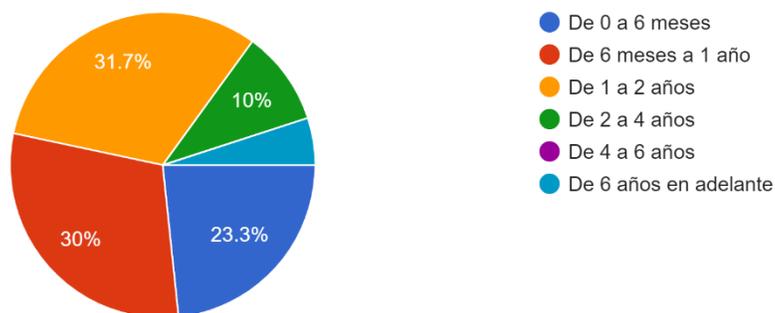
Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

En la figura 14, se puede ver que la mayor parte de ex trabajadores de Almacenes Paraíso están entre los 26 y 30 años con un 48,3% del total de encuestados, seguido de los que tienen entre 31 y 35 años de edad con el 23,3%, con un 21,7% tienen entre 18 y 25 años. Con esto podemos indicar que los jóvenes adultos son las personas que más presentan retiros en la empresa, ya que por su edad les resulta más accesible las oportunidades de trabajo. Se deben enfocar mucho en su motivación, ya que, si se descuida, es posible que se esté perdiendo un gran y eficaz capital humano de trabajo.

### Figura 15.

#### *Tiempo laborado en la empresa Almacenes Paraíso S.A*

¿Cuánto tiempo estuvo laborando en Almacenes Paraíso?  
60 respuestas



Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

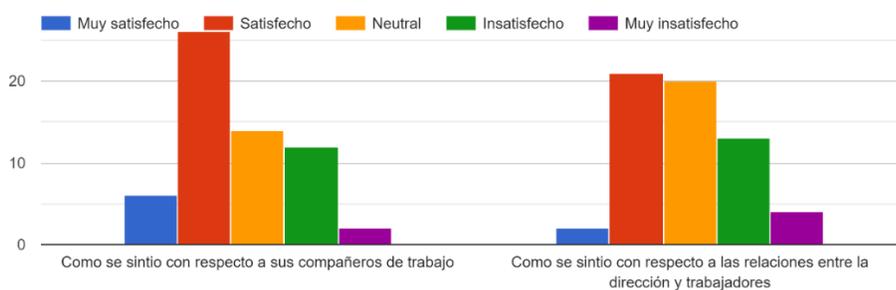
En la figura 15, se observa el tiempo laborado de las personas que se retiraron de la empresa Almacenes Paraíso. Con un 31% se encuentran los que estuvieron vinculados de 1 a 2 años, seguido de 6 meses a 1 año con un 30%, con un 23,3% que estuvieron de 0 a 6 meses y de 2 a 4 años con un 10%. Se puede concluir, que muy pocas personas superaron una vinculación de más de 4 años, contrario a que en un mayor porcentaje se tuvo una vinculación laboral menor a los 4 años, esto hace pensar que las condiciones laborales presentaron cambios a través de los

años y esto puede generar que las personas nuevas no se acoplen al sistema y que las antiguas no les agrade continuar.

Esta parte de la encuesta contiene distintas variables para determinar la relación personal con los demás compañeros de trabajo.

**Figura 16.**

*Compañeros de trabajo 1*



Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

**Figura 17.**

*Compañero de trabajo 2*

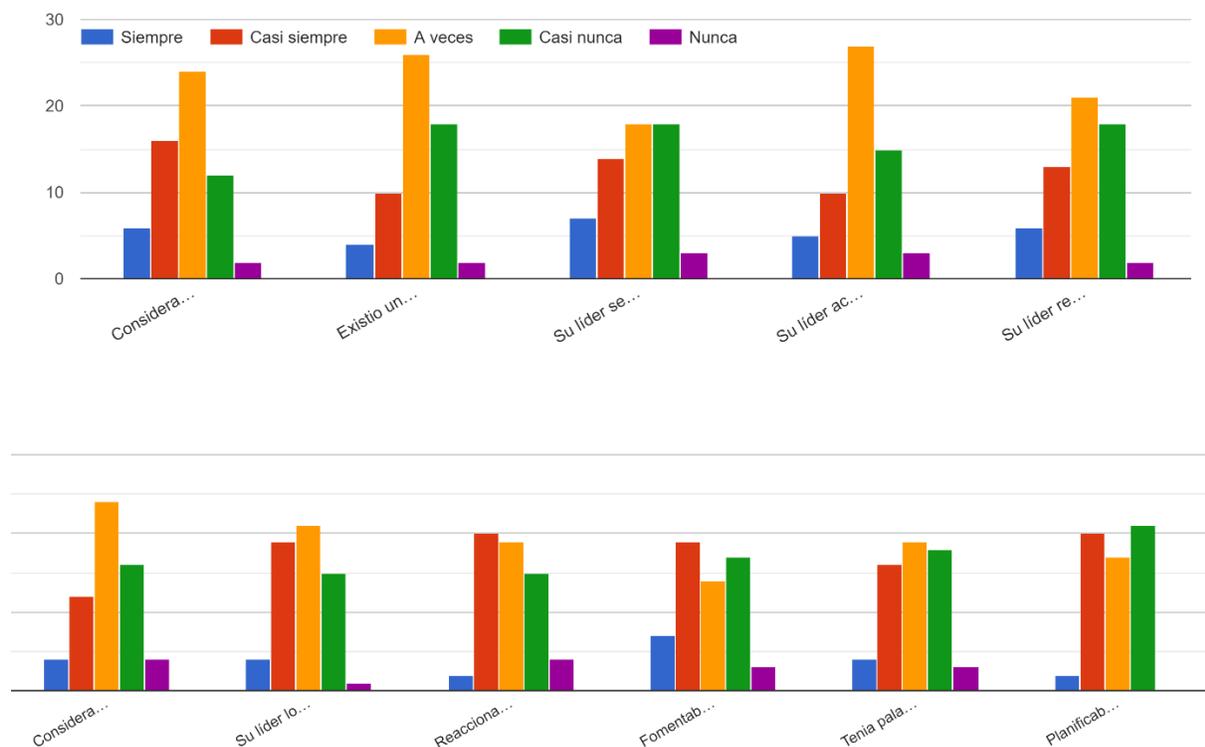


Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

En la figura 16 y 17, se encuentran los resultados de las calificaciones con respecto a las relaciones con los compañeros de trabajo. Se puede observar que la mayoría se sintió y tuvo buena relación con los compañeros de trabajo, sin embargo, hay un porcentaje considerable que responde entre neutral y a veces, esto quiere decir que la relación no llena sus expectativas, pero tampoco fue desagradable. Tener en cuenta que hubo personas que se sintieron insatisfechas, porque puede ser un problema a futuro, que puede ir en aumento si no se detectan las falencias a tiempo.

**Figura 18.**

### *Lideres*



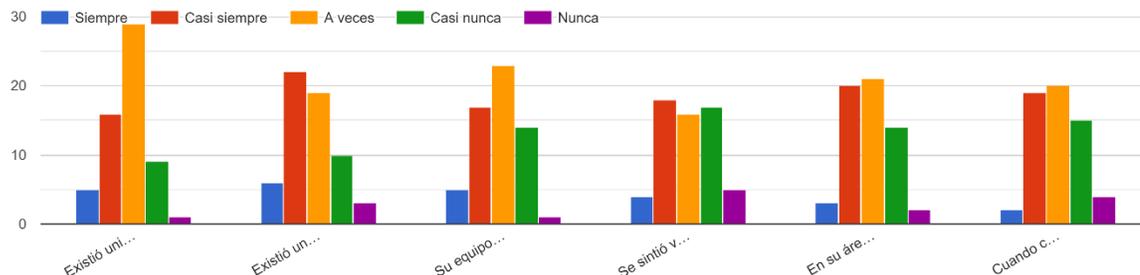
Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

En la figura 18, se logra observar varias calificaciones con respecto a los lideres de las areas de trabajo dentro de la organización.

Las preguntas realizadas en la evaluación de líderes fueron las siguientes:

- ¿Considera que su líder de área valoro su trabajo?
- ¿Existió una comunicación fluida entre usted y sus líderes?
- ¿Su líder se preocupó por usted como persona?
- ¿Su líder acepto opiniones?
- ¿Su líder reconocía sus errores?
- ¿Considera que su líder distribuía equitativamente el trabajo?
- ¿Su líder lo orientaba en su trabajo?
- ¿Reaccionaba de buena manera ante una situación inesperada o que haya salido mal?
- ¿Fomentaba una relación positiva entre los compañeros de trabajo?
- ¿Tenía palabras de ánimo cuando se presentaban adversidades?
- ¿Planificaba y organizaba de forma adecuada las actividades del grupo?

Por lo que se puede observar que, en la mayoría de los resultados a este interrogante, el mayor porcentaje de los encuestados relacionan que tanto la relación con los líderes de trabajo como las actitudes de los mismo en distintas situaciones, no era agradable. Es un poco preocupante que en la mayoría de las respuestas prevalezca el que los líderes casi nunca hayan contribuido en la buena relación y en la ejecución de sus responsabilidades como las que debería hacer un buen líder. Para esto es necesario realizar una revisión de las falencias que los líderes de las respectivas áreas están presentando, ya que esto afecta el buen desarrollo de las actividades, porque al presentarse algún problema, los trabajadores no van a poder recurrir a ellos porque saben de antemano que no van a recibir el apoyo necesario.

**Figura 19.***Equipo de trabajo*

Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

En esta sección de la encuesta, en la figura 19 se realizó la evaluación con respecto a los compañeros de trabajo, donde se utilizaron las siguientes preguntas

¿Existió unión en el grupo de trabajo?

¿Existió una buena comunicación con su equipo de trabajo?

¿Su equipo apoyo su trabajo y lo inspiro a mejorar?

¿Se sintió valorado como empleado de esta organización?

¿En su área de trabajo se manejaban adecuadamente los problemas que se presentaban?

¿Cuándo cometió algún error, recibió orientación de manera adecuada?

Como se puede ver en la figura 19, la comunicación y el trato con los demás fue bueno, aceptable y muchos manifestaron que a veces y casi siempre hubo compañerismo. Esto resulta muy beneficioso para el desarrollo diario de las actividades de las organizaciones y contribuye al mejoramiento del ambiente donde se desenvuelven día a día

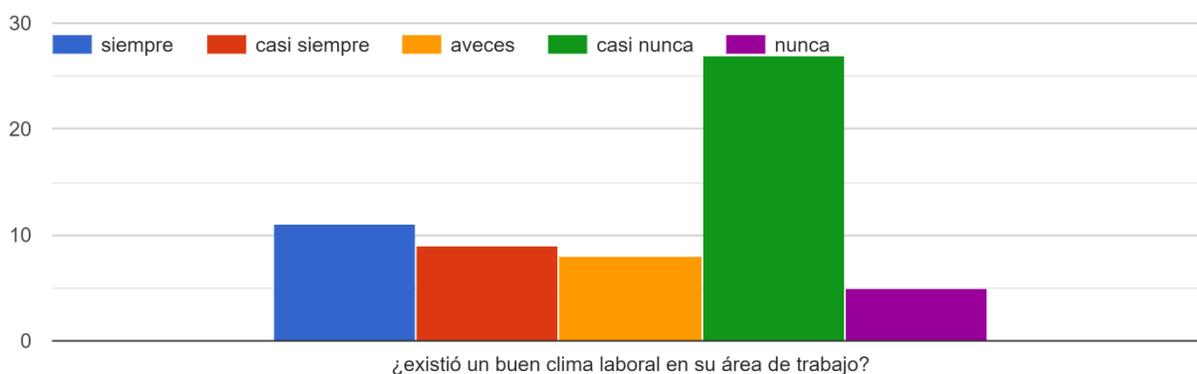
No obstante, hay que tomar en consideración que algunas personas manifiestan que el compañerismo no se fomentaba, por lo que hace necesario que la empresa pueda realizar

capacitaciones donde informen a los trabajadores la importancia de generar buen ambiente de trabajo y trato con los compañeros, llegando así a tener un excelente equipo

En este apartado se realizaron preguntas abiertas, donde los ex trabajadores pudieron expresar sus opiniones frente a los interrogantes.

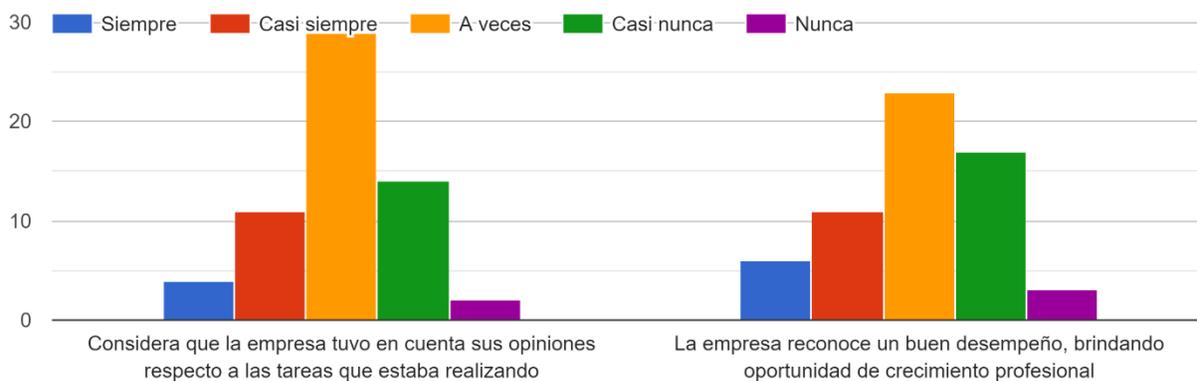
**Figura 20.**

*Clima laboral*



Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

Como se puede observar en la figura 20, se puede observar que 28 de los encuestados afirman que el clima laboral casi nunca fue bueno, mientras que aproximadamente 20 personas si consideran que el clima laboral fue satisfactorio. Esto puede verse porque pudieron existir problema entre las mismas personas del equipo de trabajo y que no fueron solucionadas de la mejor manera. La empresa puede realizar capacitaciones de concientización en la que se exponga que cada acción que ellos hagan puede causar malestar o agrado, solo depende muchas veces de cómo se digan las cosas.

**Figura 21.***Satisfacción empresa.*

Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

En estos resultados de la figura 21, se observa que hay un balance en que la empresa si tuvo en cuenta opiniones y reconocimiento de desempeño, aunque no deja de ser la segunda respuesta más votada el casi. Se deben valorar las respuestas negativas, con el fin de corregir e implementar medidas para que en un futuro, la satisfacción de los empleados sea mayor.

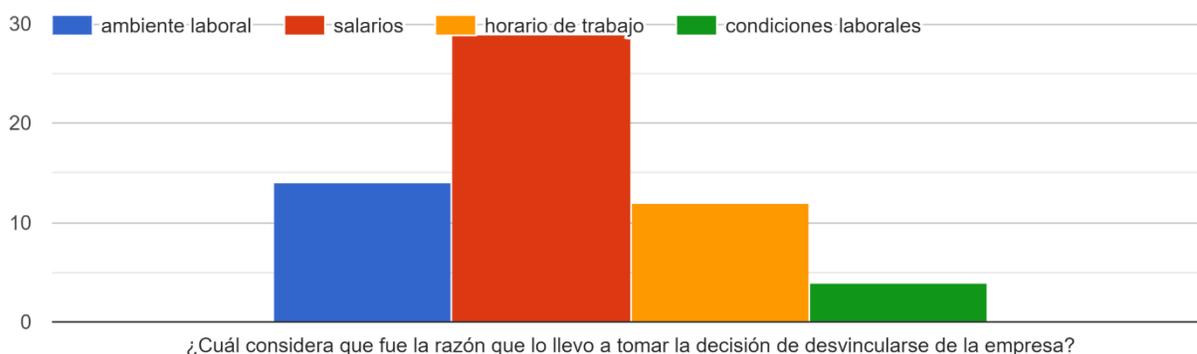
**Figura 22.***Motivación laboral.*

Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

La motivación laboral para el análisis de la figura 22, se puede evidenciar que las variables están más parejas, pero hay que tener en cuenta las respuestas donde los trabajadores casi nunca consideran que son motivados o reciben incentivos por sus labores. Esto impacta en el desarrollo de las actividades laborales.

### Figura 23.

#### *Razones de desvinculación.*



Fuente: Formatos Google autoría propia, basado en encuesta aplicada a personas retiradas.

Según las respuestas para la figura 23, aproximadamente el 48% de los encuestados, es decir 29 personas, consideran que el factor que los llevo a tomar la decisión de desvincularse de la empresa son los salarios, para muchos este es un decisivo muy importante, ya que en la actualidad la economía está muy complicada y es necesario poder tener ingresos que puedan suplir las necesidades de las familias. También se es importante reconocer que otros factores como ambiente laboral y horarios de trabajo, muchas veces influyen en esta decisión, ya que no resulta agradable trabajar en un lugar donde solo existan los conflictos entre compañeros y no haya armonía y trabajo en equipo. Es por eso que la empresa debe considerar realizar capacitaciones para el mejoramiento de las relaciones interpersonales y también, reunir a los líderes de las áreas para trabajar en la mejor distribución de los horarios de trabajo.

## **Conclusiones**

Como afirmación general dentro de las organizaciones, la importancia que forja el recurso humano es vital para su permanencia y consecución de los objetivos empresariales, permitiendo un mejoramiento o fracaso de las mismas.

Brindar a los trabajadores condiciones aptas de contratación, dialogo y métodos que logren mantener una adecuada relación laboral, compensación y bienestar laboral, y recibir una excelente contraprestación en efectividad y desempeño, generará una estancia productiva del recurso humano en las organizaciones.

Es de suma importancia actuar de manera prudente en cada situación, no adelantarse y evaluar de manera atenta y precisa los incidentes que se lleguen a presentar con los empleados que desertan y llevar con control y seguimiento de un corto plazo con ellos.

## Recomendaciones

A continuación, se relacionan algunos de los comentarios que los colaboradores compartieron en una de las preguntas en forma abierta, con la respectiva recomendación

Algunos trabajadores consideran que deberían cancelar las horas extras en dinero y no en compensatorios como lo expresan, pues algunas veces trabajan más horas de las que compensan porque no hay el suficiente personal para cubrir los turnos y no les devuelven esas horas que trabajaron. Esto hace que se generen conflictos entre los líderes y colaboradores, ya que, al no llegar a un acuerdo, se empiezan a desmotivar al personal llegando a generar un motivo de llegar a desvincularse de la empresa e influyendo sobre los demás en dejar de trabajar en la empresa.

Muchos colaboradores están contentos de ejercer su labor porque se sienten muy bien haciendo lo que les gusta, les gusta aprender cada día más en cómo mejorar en sus actividades, es por eso que se deberían realizar capacitaciones y cursos donde puedan desarrollar habilidades que ayuden a mejorar el servicio que están ofreciendo, por ejemplo: sería de gran utilidad que se tomara un curso sobre atención al cliente para que estas puedan prestar una mejor atención, además capacitaciones para el control de emociones generando un mejor ambiente laboral.

La oportunidad de ascender es uno de los comentarios más frecuentes y es que muchos desean poder ocupar cargos de acuerdo a su formación. Esto se debería tener en cuenta a la hora de realizar la selección para cargos de niveles superiores cuando existan las vacantes y darles prioridad y la oportunidad a personas que llevan tiempo trabajando en la empresa.

Reconocer el esfuerzo que cada colaborador hace diariamente en su área de trabajo, es uno de los factores motivacionales más mencionados por los encuestados. Cada persona necesita sentir que es importante para la empresa y quiere saber que la labor que hace está bien. Sería bueno que cada líder de área lo practicada con sus equipos de trabajo.

El salario es un factor importante en el desarrollo de cualquier trabajo, por lo que muchas personas solicitan un aumento salarial. La empresa debería estudiar y tener en consideración las áreas de trabajo que requieren de mucho más esfuerzo y realizar ajustes en comparación con otras áreas que no demanda mucho trabajo, ya que este factor motiva demasiado a los colaboradores a desempeñar mejor sus labores.

Las bonificaciones son consideradas por muchos colaboradores como motivación a la hora de ejecutar sus actividades, pero también consideran que deberían ser para todos los trabajadores, ya que, según sus respuestas, solo los líderes son los que reciben dichas bonificaciones y ellos que son los principales ejecutores del trabajo, no reciben nada.

Muchos coinciden en la búsqueda de convenios con instituciones de educación superior. Esto es importante para muchos colaboradores, ya que desean aprender cada día más y formarse en un área determinada. Sería bueno que la empresa considerara la obtención de beneficios educativos por promedios, es decir, que aquellos que deseen estudiar o que ya se encuentran estudiando, sean subsidiados por la empresa para las matrículas, por ejemplo: una persona que tenga un promedio superior a 4.5 podría obtener un beneficio de 70% en el costo de la matrícula para el siguiente semestre y uno que tenga sobre 4.0 un beneficio del 40%.

Algunos colaboradores coinciden en que existen preferencias, en donde se recarga el trabajo de unos a otros. Este es un problema, ya que, si no existe la igualdad, es muy difícil que las personas se sientan a gusto en el trabajo. Se deben evaluar las acciones que están ejecutando los líderes y como están manejando los procesos de división de tareas.

Algunos consideran que debería haber más interés por parte de los jefes en brindar soluciones o ayudas a los problemas y no solo buscar culpables. Esta es una cualidad importante en un líder, ya que se desea buscar solucionar los problemas y no solo acusar o juzgar. Se debe

realizar evaluación a los líderes de las áreas y capacitarlos con visión, primeramente, a ser personas y entender que ellos son el apoyo del equipo y no solo una persona que manda, y a saber tratar a los demás con respeto.

Es importante que exista compañerismo, que sean justos y que la aplicación de las reglas sea equitativa.

### Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>
- Fong Reynoso, C. (2017). La teoría de recursos y capacidades : un análisis bibliométrico = Resource based-theory: a bibliometric analysis. *Nova Scientia*, 9( 19), 411–440. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>
- González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339). [https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_a](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a)
- Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>

Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano.

[Objeto\_virtual\_de\_Informacion\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>.

Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano.

[Objeto\_virtual\_de\_aprendizaje\_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

## Anexos

### Anexo A. Encuesta

### Encuesta Satisfacción Laboral

La presente encuesta tiene como objetivo identificar el grado de satisfacción laboral que tuvieron los colaboradores de **Almacenes Paraíso S.A** cuando tenían un vínculo laboral con la empresa, con el fin de hacer seguimiento a las falencias encontradas y tomar acciones de mejora.

La aplicación y resultados serán realizados por una persona externa a la organización para garantizar la confidencialidad en la información que usted proporcione.

 [ginalex.96@gmail.com](mailto:ginalex.96@gmail.com) (no se comparten) [Cambiar cuenta](#) 

**\*Obligatorio**

**Responda las preguntas de manera honesta, objetiva y sincera de tal forma que los resultados nos permitan cumplir con el objetivo de la investigación.**

Sus respuestas serán registradas de forma anónima y los resultados obtenidos se presentaran de forma generalizada, por lo que le permitirá como encuestado responderla de la manera mas sincera posible

**Punto de Venta \***

Elegir ▼

**Área de Trabajo \***

Elegir ▼

**Genero \***

Femenino

Masculino

Que edad tiene? \*

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Mas de 40 años

¿Cuánto tiempo estuvo laborando en Almacenes Paraíso? \*

- De 0 a 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 4 años
- De 4 a 6 años
- De 6 años en adelante

Las preguntas que encontrara a continuacion se dividen en 6 temas especificos, lo que permitira identificar las falencias en un area determinada  
Las respuestas son de seleccion multiple y algunas de respuesta abierta

#### COMPAÑEROS DE TRABAJO

\*

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Como se sintio con respecto a sus compañeros de trabajo	<input type="radio"/>				
Como se sintio con respecto a las relaciones entre la dirección y trabajadores	<input type="radio"/>				

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Existió un trato respetuoso entre los integrantes del grupo de trabajo	<input type="radio"/>				
Los compañeros de trabajo fueron personas colaboradoras	<input type="radio"/>				

### LIDERES DE AREA

\*

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considera que su líder de área valoro su trabajo	<input type="radio"/>				
Existió una comunicación fluida entre usted y sus líderes	<input type="radio"/>				
Su líder se preocupo por usted como persona	<input type="radio"/>				
Su líder acepto opiniones	<input type="radio"/>				
Su líder reconocía sus errores	<input type="radio"/>				
Considera que					

Su líder lo orientaba en su trabajo	<input type="radio"/>				
Reaccionaba de buena manera ante una situación inesperada o que haya salido mal	<input type="radio"/>				
Fomentaba una relación positiva entre los compañeros de trabajo	<input type="radio"/>				
Tenia palabras de animo cuando se presentaban adversidades	<input type="radio"/>				
Planificaba y organizaba de forma adecuada las actividades del grupo	<input type="radio"/>				

### EQUIPO DE TRABAJO

\*

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Existió unión en el grupo de trabajo	<input type="radio"/>				
Existió una buena comunicación con su equipo de trabajo	<input type="radio"/>				
Su equipo apoyo su trabajo y lo inspiro a mejorar	<input type="radio"/>				
Se sintió valorado como empleado de esta organización	<input type="radio"/>				
En su área de trabajo se					

En su área de trabajo se manejaban adecuadamente los problemas que se presentaban	<input type="radio"/>				
Cuando cometio algun error, recibio orientación de manera adecuada	<input type="radio"/>				

	siempre	casi siempre	aveces	casi nunca	nunca
¿existió un buen clima laboral en su área de trabajo?	<input type="radio"/>				

**EMPRESA**

\*

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
¿Que tan satisfecho esta de haber laborado en esta empresa ?	<input type="radio"/>				

\*

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Considera que la empresa tuvo en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que realiza	<input type="radio"/>				

TRABAJO					
*					
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Se sintió motivado en su trabajo	<input type="radio"/>				
Recibí algún incentivo por parte de la empresa cuando desempeño muy bien su trabajo	<input type="radio"/>				

	ambiente laboral	salarios	horario de trabajo	condiciones laborales
¿Cuál considera que fue la razón que lo llevo a tomar la decisión de desvincularse de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>