

**Mejora de la inducción y entrenamiento del personal en Tiendas ARA: Identificación de fortalezas, supresión de debilidades y alineación de la estrategia organizacional**

Diego Fernando Valencia Ossa

Jairo Andres Bedoya Rojas

James Alberto Jaramillo Palacio

Magda Lorena Ruiz Mavesoy

Nora Patricia Taborda Betancur

Asesora

Jenny Carolina Galindo Barragán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios – ECACEN.

Administración de Empresas

## **Dedicatoria**

La concepción de este proyecto se encuentra dedicado en primera estancia a Dios ya que, nos permitió llegar hasta este punto y nos proporcionó los recursos necesarios para poder desarrollar oportunamente esta meta tan anhelada, en segundo lugar, a nuestros padres ya que estos han sido los principales pilares que nos han acompañado durante todo este proceso académico y sin ellos jamás hubiésemos podido llegar hasta este punto.

Adicionalmente; a aquellos familiares que siempre se encontraron presentes durante este extenso recorrido y nos apoyaron incondicionalmente para el desarrollo y conclusión de esta causa.

A cada uno de los diferentes docentes que hicieron parte de nuestro proceso formativo, ya que, sin su acompañamiento no habríamos podido llegar hasta este momento.

A todas y cada una de las diferentes personas que de alguna u otra forma, nos apoyaron y asistieron para la culminación de este extenso proceso académico.

## **Agradecimientos**

Con la culminación de este anhelado diplomado en Profundización en Gerencia de Talento Humano, deseamos expresar nuestra sincera gratitud. En este momento de logro, reconocemos y agradecemos a Dios por su guía constante a lo largo de esta travesía educativa. Su divina inspiración y sabiduría nos han brindado la fortaleza para completar con éxito esta etapa de nuestras vidas académicas.

Además, extendemos un agradecimiento especial a nuestras familias, cuyo apoyo inquebrantable ha sido un pilar fundamental en nuestra trayectoria. Sus creencias en nuestras capacidades nos han impulsado a esforzarnos más allá de los desafíos, y esta futura graduación es un testimonio del respaldo amoroso y constante que nos han brindado.

También deseamos reconocer a nuestros tutores y profesores, cuya dedicación y conocimientos compartidos han sido fundamentales para nuestro crecimiento y aprendizaje en el campo de la gerencia de talento humano. Sus enseñanzas han enriquecido nuestro entendimiento y han contribuido significativamente a nuestra formación.

En este momento de gratitud, miramos hacia atrás con satisfacción en el camino recorrido y anticipamos con entusiasmo las oportunidades y desafíos que el futuro nos depara. Este futuro logro es el resultado de la colaboración y esfuerzo colectivo de muchos, y nos comprometemos a seguir aplicando los conocimientos adquiridos para contribuir positivamente en el ámbito de la gestión del talento humano.

## **Resumen**

En las empresas es de suma importancia mejorar la inducción y entrenamiento por ende se tomo como referencia para este trabajo de investigación la empresa ARA proponiendo un plan de mejora para la misma ya que, en primer lugar, la falta de programas de desarrollo y oportunidades de crecimiento para los empleados contribuye considerablemente a la rotación de personal. La ausencia de vías claras de desarrollo profesional y de capacitación adecuada puede desmotivar a los empleados, ya que no encuentran un camino claro para avanzar en sus carreras dentro de la empresa. Es vital abordar estas problemáticas centrándose en mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, revisar las condiciones laborales y fortalecer la comunicación interna para cultivar un entorno laboral más positivo y estimulante para los empleados.

***Palabras clave:*** Equipo de trabajo, inducción y entrenamiento

### **Abstract**

In companies, it is of utmost importance to improve induction and training, therefore, the company ARA was taken as a reference for this research work, proposing an improvement plan for it since, first of all, the lack of development programs and opportunities for Growth for employees contributes significantly to employee turnover. The absence of clear career development paths and adequate training can demotivate employees, as they do not find a clear path to advance their careers within the company. It is vital to address these issues by focusing on improving growth and development opportunities, reviewing working conditions and strengthening internal communication to cultivate a more positive and stimulating work environment for employees.

***Keywords:*** Work team, induction and training.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
Planteamiento del Problema .....	12
Descripción del Problema .....	14
Pronóstico de la Situación.....	16
Sistematización del Problema .....	17
Desarrollo del Talento Humano.....	17
Mejora de la Comunicación Interna.....	18
Optimización de la Eficiencia Operativa .....	18
Fomento de una Cultura de Aprendizaje y Mejora Continua .....	18
Alineación de Objetivos y Reconocimiento del Esfuerzo .....	18
Justificación de la Investigación .....	19
Objetivos.....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos.....	22
Antecedentes .....	23
Marco Teórico.....	26
Inducción de Personal .....	26
Entrenamiento del Personal.....	26
Retención de Empleados .....	27
Rotación de Personal.....	27
Causas de la Rotación de Personal.....	28
Marco Legal .....	30

Metodología .....	33
Diseño de la Investigación .....	33
Tipo de Investigación .....	33
Fuentes de Investigación .....	33
Población.....	34
Muestra.....	34
Instrumento y Validación del Instrumento.....	34
Gráficas y Análisis .....	36
Resultados.....	57
Capacitación y Entrenamiento Mejorados .....	57
Apoyo y Retroalimentación Constantes.....	57
Mejora en la Comunicación Interna.....	58
Ambiente Laboral y Reconocimiento .....	58
Oportunidades de Desarrollo Profesional .....	58
Conclusiones.....	59
Recomendaciones .....	61
Diseñar un Programa de Inducción Integral.....	61
Implementar Entrenamiento Continuo.....	61
Fomentar la Participación Activa.....	61
Desarrollar Programa de Mentoría.....	62
Medir el Impacto de la Capacitación .....	62
Promover la Flexibilidad y el Autodesarrollo.....	62
Fortalecer la Comunicación Interna .....	62

Evaluar Constantemente la Satisfacción de los Empleados .....	62
Referencias.....	63
Apéndices.....	66



## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Grafica de genero .....	37
<b>Figura 2</b> Grafica de edad.....	38
<b>Figura 3</b> Grafica del tiempo de trabajo .....	39
<b>Figura 4</b> Grafica de la experiencia de incorporación.....	40
<b>Figura 5</b> Grafica de recepción de compañeros.....	41
<b>Figura 6</b> Grafica del conocimiento de políticas de la empresa .....	42
<b>Figura 7</b> Grafica de apoyo recibido por parte del supervisor .....	43
<b>Figura 8</b> Grafica del tiempo de entramiento asignado.....	44
<b>Figura 9</b> Grafica de ruta de entrenamiento .....	45
<b>Figura 10</b> Grafica del grado de relevancia de actividades practicas .....	46
<b>Figura 11</b> Grafica de utilidad de aplicativos y materiales virtuales.....	47
<b>Figura 12</b> Grafica de retroalimentación constructiva .....	48
<b>Figura 13</b> Grafica de aplicabilidad de conocimientos .....	49
<b>Figura 14</b> Grafica de mejoras en el plan de entrenamiento .....	50
<b>Figura 15</b> Grafica de percepción del ambiente de trabajo .....	51
<b>Figura 16</b> Grafica de herramientas y recursos para capacitaciones .....	52
<b>Figura 17</b> Grafica de oportunidades de desarrollo profesional.....	53
<b>Figura 18</b> Grafica de comunicación interna.....	54
<b>Figura 19</b> Grafica de formación y recursos para adaptarse .....	55
<b>Figura 20</b> Grafica de satisfacción general.....	56

## **Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> Encuesta de Satisfacción Tiendas ARA.....	66
<b>Apéndice B</b> Ruta de Entrenamiento Fase Operativa.....	74
<b>Apéndice C</b> Consolidado de Retiros Zona Occidente Jerónimo Martins Colombia.....	75

## **Introducción**

En un entorno empresarial en constante evolución, las organizaciones se esfuerzan incansablemente por asegurar su competitividad y éxito en el mercado. Para lograrlo, es esencial que las compañías no solo estén al tanto de las tendencias y desafíos cambiantes, sino que también se enfocan en un recurso fundamental: su talento humano. En este contexto, la formación y desarrollo de los empleados emerge como un factor crítico para el logro de los objetivos organizacionales y el fomento de un entorno de trabajo productivo y colaborativo.

El presente estudio se adentra en esta dinámica fundamental de las organizaciones, centrando su atención en el tema de "inducción y entrenamiento" en el contexto de la empresa Jerónimo Martins Colombia, específicamente en su división de Tiendas ARA. Esta investigación adopta un enfoque descriptivo, orientado a comprender y analizar la realidad y prácticas de inducción y entrenamiento dentro de la empresa.

## **Planteamiento del Problema**

En el corazón de la dinámica empresarial y comercial, surge Tiendas ARA como una entidad perteneciente al grupo Jerónimo Martins, un conglomerado de renombre internacional con raíces en Portugal. Esta empresa, con más de dos siglos de experiencia en la distribución de alimentos y bienes de consumo perecederos, ha tejido una historia marcada por el compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

A lo largo de su trayectoria, Jerónimo Martins ha forjado su presencia en diversos rincones del mundo, materializándose en dos destacadas cadenas de supermercados: Pingo Doce en Portugal y Biedronka en Polonia. Estas empresas, líderes en sus respectivos mercados, han cultivado la confianza y preferencia de los consumidores, convirtiéndose en un referente de excelencia en la industria.

En la esfera colombiana, el grupo Jerónimo Martins irradia su influencia a través de Tiendas ARA, una marca que ingresó al país en 2013 con la apertura de su primera tienda en Pereira, en el corazón del eje cafetero. El espíritu de Tiendas ARA se vincula con la alegría y diversidad de Colombia, simbolizada por la familia de guacamayas que adorna sus instalaciones y uniformes. Bajo la premisa de "alegría al mejor precio", la empresa se esfuerza por ofrecer productos de calidad a precios competitivos, alineando sus operaciones con la filosofía del grupo Jerónimo Martins.

Con más de 1.300 tiendas dispersas por todo el país, Tiendas ARA ha emprendido un ambicioso proceso de expansión en la región de Antioquia. Este crecimiento, impulsado por un modelo de negocio simple y eficiente, busca conquistar nuevos mercados y seguir difundiendo la esencia alegre y diversa de Colombia.

No obstante, en medio de este escenario de desarrollo y optimismo, surgen desafíos que ponen a prueba la dirección y el desempeño de Tiendas ARA. A medida que la empresa se expande y se establece como un competidor prominente en el mercado, se han identificado situaciones que amenazan con afectar su funcionamiento fluido y su posición en la industria. Estas preocupaciones, que van desde la gestión del talento humano hasta la adaptación a las demandas cambiantes del mercado local, requieren una atención meticulosa y una estrategia precisa para asegurar que Tiendas ARA continúe prosperando y cumpliendo su misión en la comunidad colombiana.

En resumen, la situación se desarrolla en el marco de Tiendas ARA, una empresa perteneciente al grupo Jerónimo Martins con una historia rica en éxito internacional. Su presencia en Colombia, caracterizada por la vivacidad y la diversidad, ha enfrentado desafíos mientras busca expandirse en el departamento de Antioquia. Este contexto requiere una evaluación profunda de los factores que podrían obstaculizar el progreso continuo de Tiendas ARA y la implementación de eficaces para mantener su posición en el mercado y cumplir con sus objetivos empresariales. La persistente alta rotación de personal y la falta de alineación con la estrategia empresarial representan una amenaza latente que impacta directamente en la calidad del servicio y la competitividad de Tiendas ARA. Estos problemas no solo generan consecuencias inmediatas, sino que también plantean riesgos significativos a largo plazo para la empresa.

La alta rotación de personal conlleva diversos inconvenientes, como la interrupción en la continuidad del servicio y la experiencia del cliente. Los empleados recién contratados, al no estar lo suficientemente capacitados o familiarizados con los procedimientos y políticas de la empresa, pueden no ofrecer un nivel de atención óptimo, lo que puede afectar la satisfacción del

cliente y socavar la confianza en la marca Tiendas ARA. Este desequilibrio puede reflejarse en la disminución de la fidelidad del cliente y, potencialmente, en una mala reputación, lo que afecta directamente la rentabilidad y el crecimiento futuro de la empresa.

Además, la falta de alineación con la estrategia empresarial puede llevar a decisiones incoherentes y a un desempeño deficiente de los objetivos organizacionales. Si los empleados no están alineados con la visión y los valores de la empresa, es probable que sus esfuerzos no se concentren en alcanzar los mismos objetivos, lo que puede conducir a la fragmentación, falta de colaboración y conflicto de intereses internos. Esta falta de sincronización puede resultar en un rendimiento empresarial subóptimo y una menor competitividad en el mercado, erosionando así la posición de Tiendas ARA frente a sus competidores.

Si no se toman medidas proactivas para abordar estos problemas, podrían surgir dificultades financieras a medida que se vean afectados los ingresos y la eficiencia operativa. La disminución de la presencia y reputación de Tiendas ARA en el mercado puede generar desconfianza tanto entre los clientes existentes como potenciales, lo que puede llevar a una pérdida sostenida de cuota de mercado e impactar negativamente en los resultados financieros generales de la empresa.

### **Descripción del Problema**

En el seno de la vitalidad comercial y cultural de Colombia, Tiendas ARA ha encontrado un terreno fértil para crecer y prosperar. No obstante, el examen minucioso revela una serie de síntomas que indican la presencia de desafíos internos y externos que requieren atención inmediata.

Uno de los síntomas que ha surgido en esta trayectoria es la alta rotación de personal. La alta rotación de personal en Tiendas ARA se manifiesta como un desafío significativo que afecta

la estabilidad laboral y tiene un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido. Esta problemática surge de una serie de factores interrelacionados que influyen en la retención del talento.

En primer lugar, la falta de programas de desarrollo y oportunidades de crecimiento para los empleados contribuye considerablemente a la rotación de personal. La ausencia de vías claras de desarrollo profesional y de capacitación adecuada puede desmotivar a los empleados, ya que no encuentran un camino claro para avanzar en sus carreras dentro de la empresa. La percepción de estancamiento profesional puede conducir a la búsqueda de oportunidades externas, aumentando así la tasa de rotación.

Además, las condiciones laborales pueden no ser lo suficientemente atractivas para retener a los empleados talentosos y comprometidos. La falta de beneficios competitivos, incentivos o políticas que fomenten un equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede contribuir a que los empleados busquen alternativas laborales más favorables.

Esta situación se agrava por una desconexión entre la estrategia de la empresa y sus empleados. La comunicación interna deficiente puede impedir que los colaboradores comprendan completamente los objetivos y valores de la compañía. Esta falta de alineación puede resultar en una menor motivación y compromiso con el trabajo diario, lo que a su vez impacta negativamente en la productividad y en la calidad del servicio ofrecido.

En conjunto, estos problemas contribuyen a una disminución del compromiso laboral y la productividad de los empleados, lo que puede afectar adversamente la experiencia del cliente y, en última instancia, la reputación y competitividad de Tiendas ARA en el mercado. Es vital abordar estas problemáticas centrándose en mejorar las oportunidades de crecimiento y

desarrollo, revisar las condiciones laborales y fortalecer la comunicación interna para cultivar un entorno laboral más positivo y estimulante para los empleados.

### **Pronóstico de la Situación**

Si los síntomas y desafíos presentes en Tiendas ARA no se abordan de manera efectiva, los pronósticos futuros arrojan una imagen inquietante para la empresa. La continuidad de estos problemas podría llevar a una serie de consecuencias no deseadas que afectarían negativamente tanto la operación interna como la percepción externa de la organización.

En primer lugar, la persistente alta rotación de personal podría dar lugar a una falta de continuidad en la calidad del servicio al cliente. Los empleados insuficientemente capacitados y motivados podrían no ser capaces de proporcionar el nivel de atención y experiencia requeridos, lo que llevaría a la insatisfacción de los clientes y la pérdida de su confianza en Tiendas ARA como un proveedor confiable.

Además, la desconexión entre los empleados y la estrategia de la empresa podría resultar en una pérdida de competitividad en el mercado. La falta de coherencia en la implementación de la estrategia podría llevar a decisiones equivocadas, falta de innovación y una incapacidad para adaptarse a las cambiantes preferencias y necesidades de los consumidores. Esto, a su vez, podría erosionar la posición de Tiendas ARA en el mercado y limitar su capacidad para competir con éxito con otras empresas del sector.

En última instancia, si no se toman medidas para abordar estos desafíos, el pronóstico es una disminución gradual de la reputación y presencia de Tiendas ARA en la comunidad y en el mercado. La empresa podría encontrarse en una posición donde enfrenta dificultades financieras debido a la disminución de la lealtad del cliente, la baja productividad y la falta de eficiencia



operativa. En el peor de los casos, este camino conducir podría a la necesidad de reducir la operación o incluso a la consideración del cese de actividades.

Por lo tanto, se hace evidente que tomar medidas proactivas para abordar los síntomas actuales es esencial para evitar las consecuencias negativas previstas. La justificación para emprender acciones de investigación y mejora se fundamenta en la necesidad de salvar el bienestar y éxito continuo de Tiendas ARA en el mercado colombiano. La realización de un análisis exhaustivo y la implementación de estrategias para abordar las causas subyacentes de los desafíos permitirán que la empresa mejore su gestión del talento humano, fortalezca su posición en el mercado y asegure un futuro sostenible y próspero.

### **Sistematización del Problema**

A pesar de los desafíos que enfrenta Tiendas ARA en la actualidad, existe un camino claro hacia la mejora y el éxito continuo. La implementación de una serie de acciones estratégicas y el desarrollo de un plan de trabajo efectivo pueden cambiar el rumbo del pronóstico negativo y guiar a la empresa hacia un futuro deseado y prometedor.

Para afrontar estos desafíos, se requiere una estrategia holística que abarque diversos aspectos fundamentales de la operación y la cultura organizativa en Tiendas ARA.

### ***Desarrollo del Talento Humano***

La empresa debe priorizar programas de desarrollo y capacitación continua para sus empleados. Esto implica ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, brindar capacitación específica para las funciones laborales y establecer un plan claro de desarrollo de carrera. Al invertir en el crecimiento de los empleados, se promueve su compromiso, se reduce la rotación y se mejora la calidad del servicio al cliente.

### ***Mejora de la Comunicación Interna***

Es crucial implementar canales de comunicación claros y bidireccionales que garanticen la transmisión efectiva de información y la retroalimentación entre los niveles jerárquicos y entre departamentos. Una comunicación interna más eficaz ayuda a alinear a los empleados con los objetivos y valores de la empresa, mejora el compromiso y fomenta un ambiente laboral más colaborativo.

### ***Optimización de la Eficiencia Operativa***

La adopción de tecnologías innovadoras y prácticas de gestión eficientes es esencial para mejorar la eficiencia operativa. La automatización de procesos, la implementación de sistemas de gestión de inventario más avanzados y el uso de herramientas digitales pueden aumentar la productividad, reducir los errores operativos y permitir una respuesta más ágil a las demandas del mercado.

### ***Fomento de una Cultura de Aprendizaje y Mejora Continua***

Promover una cultura organizativa que valore la innovación, el aprendizaje constante y la mejora continua es esencial. Estimular la creatividad, la resolución de problemas y el intercambio de ideas puede resultar en procesos más eficaces, productos más competitivos y una mayor adaptación a los cambios del mercado.

### ***Alineación de Objetivos y Reconocimiento del Esfuerzo***

Establecer metas claras y alinearlas con los objetivos estratégicos de la empresa es vital. Además, reconocer y recompensar el esfuerzo y el desempeño sobresaliente de los empleados contribuye a la motivación y a crear un ambiente laboral más positivo y gratificante.

## **Justificación de la Investigación**

La justificación de esta investigación sobre la inducción y entrenamiento del personal en Tiendas ARA radica en la necesidad urgente de abordar los desafíos que enfrenta la empresa en este ámbito crítico. A través de un análisis exhaustivo de la situación actual y una implementación estratégica de soluciones, esta investigación tiene como objetivo crear un impacto positivo tanto en la empresa como en su entorno.

A continuación, se muestra de acuerdo con Penagos, C., & Rodríguez Fonseca, F. (2016) una definición de entrenamiento del personal:

El entrenamiento es conocido como el proceso mediante el cual se le proporcionan medios a los empleados de la empresa para adquirir y desarrollar de forma más rápida conocimientos y habilidades; de esta manera trae consigo múltiples beneficios como preparar el personal para que pueda ejecutar de forma inmediata diferentes tareas. (p.134).

La alta rotación de personal y la desconexión entre los empleados y la estrategia empresarial han demostrado ser factores que podrían minar la competitividad y el éxito continuo de Tiendas ARA en el mercado colombiano. Si no se toman medidas efectivas para abordar estos desafíos, el pronóstico es una disminución en la calidad del servicio al cliente, una pérdida de competitividad y, en última instancia, un impacto negativo en la sostenibilidad de la empresa. A raíz de dicha necesidad, se hace necesario modificar y reestructurar varios de los procesos que se vienen desarrollando y ejecutando dentro de Tiendas ARA.

En ese orden de ideas se desea promover procesos de inducción más efectivos y programas de entrenamiento mejor estructurados, con la finalidad de aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados. Aplicando lo anterior, Tiendas ARA podría mejorar la retención

de empleados, lo que eventualmente conllevaría a una reducción en la rotación de personal y en los costos asociados a la contratación y capacitación constante de nuevos colaboradores.

Es necesario enfocarse de igual manera en invertir en programas de entrenamiento continuo que busquen mejorar la calidad del servicio al cliente, ya que una fuerza laboral bien entrenada y comprometida tendrá la capacidad de incluir directamente sobre la experiencia de los clientes. En resumen, lo que se busca es fortalecer la lealtad de los consumidores y mantener la reputación de Tiendas ARA como un proveedor confiable dentro del mercado.

No se debe dejar de lado que una inducción efectiva y un entrenamiento continuo pueden alinear a los empleados con los objetivos y valores de la empresa. Esto eventualmente aumentará la coherencia en la implementación de la estrategia y mejorará la capacidad de Tiendas ARA para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

Adicionalmente es necesario resaltar que un personal capacitado y comprometido puede ser un activo valioso en la búsqueda de la ventaja competitiva. Por lo que la inversión en el desarrollo del talento humano puede ayudar a Tiendas ARA a diferenciarse en un mercado saturado y mantenerse a la vanguardia de las tendencias y necesidades del consumidor.

Finalmente, es importante abordar de igual forma los problemas de retención y alineación, ya que no solo mejoraría el presente de Tiendas ARA; sino que también sentaría las bases para un futuro sostenible y próspero en el mercado colombiano. Al mejorar la gestión del talento humano, la empresa puede fortalecer su posición y asegurar su continuidad a largo plazo.

En resumen, esta investigación se justifica por la necesidad crítica de abordar los desafíos presentes en la inducción y el entrenamiento del personal en Tiendas ARA. Al diseñar y ejecutar estrategias efectivas en este ámbito, la empresa puede dirigirse hacia un futuro deseado de retención de empleados, satisfacción del cliente y competitividad en el mercado. La justificación

se basa en la urgencia de revertir los pronósticos no deseados y encauzar a Tiendas ARA hacia un destino de éxito y crecimiento sostenible.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Optimizar la gestión del talento humano y la alineación estratégica en Tiendas ARA para mejorar la retención de empleados, la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado a través de un análisis exhaustivo donde se identificarán tanto sus fortalezas como sus debilidades, todo lo anterior se realizará con la finalidad de proponer y aplicar recomendaciones que ayuden a fortalecer la estructura y efectividad del programa.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las fortalezas y debilidades del programa de inducción y entrenamiento en Tiendas ARA, analizando su influencia en el desarrollo de los empleados y en el éxito de la empresa.

Formular recomendaciones concretas y prácticas para mejorar el programa de inducción y entrenamiento en Tiendas ARA, basado en los resultados de la investigación y dirigidos a abordar debilidades identificadas y optimizar fortalezas existentes.

Evaluar el impacto de las recomendaciones implementadas en el programa de inducción y entrenamiento de Tiendas ARA, determinando si han conducido a una mayor retención de empleados, un mejor desempeño laboral y una mayor satisfacción entre los empleados.

## **Antecedentes del Problema**

El proceso de inducción del personal no toma gran relevancia en las organizaciones, en la actualidad se entiende la importancia de contar con empleados que conozcan y disfruten de la cultura organizacional, de acuerdo con Grados (2003, como se citó en Ávila-Mendiola, 2016):

El problema parece ser que este proceso está siendo subvalorado. Para empezar, no todas las empresas tienen un flujo o de manera estructurada lo que vendría a ser el proceso de inducción; además, no toman en cuenta que el primer contacto de los nuevos colaboradores con la organización puede ser un punto clave para iniciar una relación de compromiso con el trabajador: “Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación”.

Dentro del vibrante escenario de Tiendas ARA, se destaca un desafío significativo relacionado con la inducción y el entrenamiento del personal. Esta problemática se desarrolla en el contexto de una empresa que forma parte del grupo Jerónimo Martins, una firma con una rica historia en la distribución de alimentos y bienes de consumo perecederos en países europeos como Portugal. Tiendas ARA ingresó al mercado colombiano en el año 2013, con su imagen colorida y alegre que simboliza la diversidad y vitalidad de la cultura local.

La expansión de Tiendas ARA en Colombia ha sido notoria, con más de 1.300 tiendas en todo el país y un enfoque estratégico en el departamento de Antioquia. No obstante, en el camino hacia la consolidación y el crecimiento, la empresa se ha encontrado con obstáculos relacionados con la formación y el desarrollo de su talento humano.

Uno de los desafíos clave en este contexto es la alta rotación de personal. La continua entrada y salida de empleados ha creado un ambiente de inestabilidad en los equipos y ha afectado negativamente la calidad del servicio al cliente, así como la eficiencia operativa. Esta

situación es un síntoma del problema más amplio que abarca la falta de oportunidades de desarrollo profesional y condiciones laborales que puedan atraer y retener a empleados talentosos.

La inducción y el entrenamiento del personal juegan un papel vital en abordar esta problemática. El proceso de inducción es el primer contacto de los nuevos empleados con la empresa, y su efectividad puede influir en su integración y compromiso a largo plazo. Por otro lado, el entrenamiento continuo permite que los empleados adquieran las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva y se mantengan actualizados en un entorno en constante cambio.

En este contexto, la falta de un proceso de inducción sólida y de programas de entrenamiento adecuados puede estar contribuyendo a la alta rotación y la desconexión entre los empleados y la estrategia de la empresa. La falta de claridad en las expectativas laborales, la ausencia de un camino claro de desarrollo y la falta de apoyo en el desarrollo de habilidades pueden estar afectando negativamente la retención y el desempeño de los empleados.

Para abordar esta problemática y evitar el futuro no deseado de una alta rotación persistente y una falta de alineación, es esencial implementar soluciones concretas en la inducción y el entrenamiento del personal. Esta investigación busca diseñar un plan estratégico que enfrente estas problemáticas y proporcione a Tiendas ARA las herramientas necesarias para retener, desarrollar y empoderar a su talento humano. El objetivo último es dirigir a la empresa hacia un futuro deseado de cohesión, productividad y éxito continuo en el mercado colombiano.

Tras realizar investigaciones similares en diferentes organizaciones se encuentran falencias en los programas de capacitación e inducción tanto a nivel organizacional como de conocimientos en las tics por parte de los colaboradores, a continuación se presenta una



investigación puntual concerniente a un punto débil que es el descuadre de dinero en puntos de pago, estos descuadres orden ser extendidos al manejo de inventarios y están estrechamente relacionados a la inducción y entrenamiento. De acuerdo con Ballestas, & Arévalo (2017) en la investigación: Impacto De La Capacitación Del Personal En La Productividad Empresarial: Caso Hipermercado

La capacitación en la empresa muestra resultados a corto plazo, por esto se hace necesario que la empresa fortalezca esta estrategia de tal forma que el proceso se desarrolle de manera continua, el estudio desarrollado en la organización evidencia la efectividad de las capacitaciones enfocadas en la disminución del costo de los descuadres de manera significativa durante los dos meses inmediatamente posteriores a su realización. (P.100).

De lo anterior se vislumbra que el proceso de inducción de entrenamiento para puestos de manejo de dinero debe contar con un mayor rango de tiempo, los colaboradores deben de tener habilidades matemáticas, así como en el manejo de programas informáticos, lo cual permitirá una mejor comprensión y ejecución de sus funciones, lo cual conlleva a la organización a minimizar costos por descuadres, optimizar el tiempo y menor rotación del personal.

En los apéndices se adjuntarán un documento en Excel, donde se expone información interna de la empresa, en la cual se muestra las renunciaciones del personal de la tienda, con una antigüedad no mayor a 3 y 6 meses, esta información ha sido suministrada directamente por la empresa Jerónimo Martins Colombia

## **Marco Teórico**

El marco teórico de esta investigación, titulado "Mejora de la Inducción y Entrenamiento del Personal en Tiendas ARA: Identificación de Fortalezas, Supresión de Debilidades y Alineación de la Estrategia Organizacional", se fundamenta en conceptos clave relacionados con la inducción y el entrenamiento del personal en el contexto específico de Tiendas ARA.

### **Inducción del Personal**

La inducción del personal constituye el proceso mediante el cual se introduce a los nuevos empleados en la organización y se les familiariza con la cultura, valores, políticas y procedimientos de Tiendas ARA. Dado el enfoque de esta investigación, la inducción adquiere un valor especial, ya que es fundamental para transmitir la alegría y diversidad que caracterizan a la marca. Esta etapa inicial reviste gran importancia al establecer una base sólida para la relación entre la empresa y sus empleados, así como para establecer expectativas claras desde el inicio. El autor Álvarez (2016) resalta lo siguiente:

La inducción y capacitación son procesos importantes dentro de la gestión del talento humano; permiten brindar información oportuna a los nuevos colaboradores que se vinculan a la organización junto con aprendizaje de nuevos conocimientos que permiten desarrollar las capacidades de los mismos. (p. 18)

### **Entrenamiento del Personal**

El entrenamiento del personal se convierte en un proceso continuo destinado a mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, permitiéndoles desempeñar sus funciones de manera efectiva. En el contexto de Tiendas ARA, esto implica proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para brindar un servicio de alta calidad, mantener una operación eficiente y mantenerse actualizados con las tendencias y expectativas del mercado. Dada la

naturaleza competitiva y en constante evolución del entorno empresarial, el constante se convierte en un pilar esencial para asegurar que los empleados estén debidamente capacitados para afrontar desafíos y capitalizar oportunidades.

### **Retención de Empleados**

La retención de empleados adquiere un papel crucial en la gestión del talento humano y se relaciona directamente con los objetivos de esta investigación. La inversión en desarrollo profesional y la creación de oportunidades para el crecimiento dentro de Tiendas ARA pueden contribuir significativamente a mejorar la retención. En un contexto de alta rotación de personal, como el que enfrenta la empresa, un enfoque integral en la satisfacción y el compromiso del empleado se convierte en una estrategia sólida para retener y fomentar el crecimiento del talento dentro de la organización.

### **Rotación de Personal**

Hernández-Olivares et al. (2017), definen la rotación de personal como un “fenómeno que describe la salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega” (p. 4).

Básicamente el anterior enunciado describe la rotación de personal como aquella acción donde los empleados dejan su puesto de trabajo, por consiguiente, este debe ser ocupado por otro trabajador.

Es necesario resaltar que un alto índice de rotación de personal trae consecuencias de todo tipo para las organizaciones; estas suelen afectar infinidad de factores que de alguna u otra forma se encuentran asociados al desarrollo de la empresa. A continuación, los autores Flores & Martínez (2015) describirán algunas de las consecuencias más significativas.

La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación, además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional, cuando un empleado está pensando en irse de la organización es menos productivo, la rotación desencadena un comportamiento en los empleados caracterizado por un desempeño deficiente, baja de las utilidades, pobre servicio a clientes y mayores costos. (pp.14-15)

### **Causas de la Rotación de Personal**

Los autores Smith et al. (2012) resaltan que la rotación de personal puede encontrarse relacionada a la falta de capacitación y de oportunidades de crecimiento dentro de la organización, este tipo de oportunidades suelen estar relacionadas tanto a nivel personal como profesional.

Por otro lado, Berghoff (2016) afirma que una buena inducción propicia que los empleados permanezca por lo menos 3 años dentro de la organización, mientras que ejecutar una deficiente inducción hace que los costos asociados a la rotación de personal se eleven de manera significativa.

Finalmente, el autor Ríos (2006) expone que dentro de las organizaciones es muy importante que exista un programa general de capacitación para sus empleados, ya que este motivará a todo el personal en el desarrollo de las funciones y responsabilidades que cada uno posee. La no existencia de este tipo de programa ocasiona diferentes estados en los colaboradores como lo son; la desmotivación, la incertidumbre, la inseguridad. Finalmente, todo lo anterior desencadena que a corto o mediano plazo los empleados opten por abandonar su trabajo, provocando de esta manera "Rotación de Personal" en la organización afectando así las utilidades de la empresa.

A partir de lo expuesto por los diferentes autores podemos concluir que efectivamente la deserción de personal de alguna u otra forma puede asociarse a una inducción poco significativa y especializada dentro de las organizaciones, siendo esta una actividad de suma importancia ya que representa el primer paso para acoger a los futuros colaboradores de la organización, cabe resaltar que dentro de esta se relacionan cada una de las funciones y responsabilidades que deben asumir en su puesto de trabajo, por lo que una mala ejecución de la misma, conlleva al abandono del puesto de trabajo por parte los colaboradores, adicionalmente factores como lo son presión y la poca capacitación que recibieron por parte de la empresa suelen ser determinantes en este tipo de situaciones.

En resumen, este marco teórico se fundamenta en los conceptos de inducción y entrenamiento de personal; todo ello enfocado en el contexto de Tiendas ARA, cabe resaltar que se tomaron varios elementos esenciales para abordar los desafíos que de alguna u otra forma se asocian con la retención y alineación que posee actualmente la organización, lo anterior se realizó con la finalidad de dirigir a la empresa hacia un futuro deseado de éxito sostenible dentro del mercado colombiano.

Ahora bien, es de anotar que tiendas ARA es una importante generadora de empleo en el país, así como aporta al desarrollo social y económico de acuerdo Aguilar & Siliceo. (2006). “El binomio Capacitación-productividad es hoy una realidad que ha marcado la vuelta del siglo y que nos enfrenta a las necesidades humano-sociales y económicas- productivas.” (P.14). Es así que es necesario resaltar la empresa como un ente que tiene en cuenta el factor humano y social, así como una ganancia debido a su actividad económica. Es de resaltar que la permanecía laboral aparte de aportar a la organización está aportando a la estabilidad de las familias de los empleados.

## Marco Legal

Este marco legal gira alrededor de los principios constitucionales y de contratación con los cuales la organización hace un contrato a término fijo para poder realizar la inducción y capacitación del personal lo cual con lleva a cumplir con todos los requerimientos de ley como se muestra a continuación.

Tiendas ARA, así como todas empresas se deben regir bajo la Constitución política del país como ley de leyes, a continuación, se destaca el artículo 25 donde el estado garantiza condiciones laborales dignas y justas:

“ARTICULO 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”.

Con respecto a la inducción y la capacitación del personal la Constitución Política en su artículo 54 muestra como el empleador debe ofrecer la capacitación necesaria para el puesto de trabajo

Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

Tiendas ARA maneja contratos a término indefinido por tal razón se debe acoger un periodo de prueba no superior a dos meses que incluye la inducción y la capacitación que a la vez deben de ser remuneradas de acuerdo con El código sustantivo del trabajo:

“Artículo 77. Estipulación. El período de prueba debe ser estipulado por escrito, y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo”.

Es así que en la inducción y capacitación el trabajador goza de todas las garantías y derechos de ley como lo es el salario, pensiones, salud, riesgos laborales y cajas de compensación familiar. En cuanto al salario en el periodo de inducción y capacitación se tiene en cuenta el salario mínimo de acuerdo al código sustantivo del trabajo en su artículo 145:

“Artículo 145. Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural”.

El Decreto 2353 de 2015 en el artículo 34 muestra como el trabajador estará afiliado a salud bajo el régimen contributivo.

De acuerdo con la ley 100 de 1993 en el artículo 22 respecto al aporte a pensiones:

Artículo 22. Obligaciones del Empleador. El empleador será responsable del pago de su aporte y del aporte de los trabajadores a su servicio. Para tal efecto, descontará del salario de cada afiliado, al momento de su pago, el monto de las cotizaciones obligatorias y el de las voluntarias que expresamente haya autorizado por escrito el afiliado, y trasladará estas sumas a la entidad elegida por el trabajador, junto con las correspondientes a su aporte, dentro de los plazos que para el efecto determine el Gobierno.

El Decreto 780 de 2016 del sector salud y protección social muestra como el colaborador debe estar vinculado al sistema de salud:

“Artículo 34. Afiliados al régimen contributivo. Pertencerán al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud, esta afiliación cobija a la familia del empleado”.

De acuerdo la ley 1562 del 2012 se deben tener los empelados afiliados a una ARL, como se muestra en el artículo 13 numeral 1:

Los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, vinculados mediante contrato de trabajo escrito o verbal y los servidores públicos; las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas, tales como contratos civiles, comerciales o administrativos, con una duración superior a un mes y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación.

Ley 21 de enero 22 de 1982 donde a través de las cajas de compensación familiar se paga el subsidio como se nuestra en el siguiente articulo

Artículo 7°. Están obligados a pagar el subsidio familiar y a efectuar aportes para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA):

3°. Los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales y las empresas de economía mixta de los órdenes nacional, departamental, intendencia, distrital y municipal. 4o. Los empleadores que ocupen uno o más trabajadores permanentes.



## **Metodología de la Investigación**

La metodología de esta investigación se basa en un enfoque descriptivo que busca analizar y comprender en detalle la situación actual de la inducción y entrenamiento del personal en Tiendas ARA. A través de la recopilación de información directa del personal y la exploración de diversas fuentes, se pretende desarrollar un diagnóstico preciso y fundamentado de los desafíos y oportunidades en este ámbito.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo, ya que tiene como objetivo principal describir y analizar las prácticas actuales de inducción y entrenamiento del personal en Tiendas ARA. Se llevará a cabo un análisis detallado de la situación actual para identificar los problemas y áreas de mejora en este aspecto.

### **Tipo de Investigación**

La investigación es de naturaleza cuantitativa. Se recopilarán datos cuantitativos a través de una encuesta para comprender las percepciones y experiencias de los empleados con respecto a la inducción y el entrenamiento.

### **Fuentes de Investigación**

Las fuentes de investigación incluyen información proporcionada por la dirección de Tiendas ARA, documentos internos de la empresa, tales como las rutas de entrenamiento diseñadas para el desarrollo de la inducción y el entrenamiento del personal. Además, se realizará una encuesta a los colaboradores para obtener una perspectiva completa y variada sobre la situación de la inducción y el entrenamiento del personal. se realiza una entrevista al colaborador David Benítez, especialista de entrenamiento y desarrollo de la compañía, se

adjuntan datos que evidencian las renunciaciones de los colaboradores que se encontraban en fases de entrenamiento y en periodos de prueba.

### **Población**

La población objeto de estudio son los colaboradores de tienda esta población será para los operadores de Tiendas ARA; estos concretamente se encontraban radicados en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca. La población de estudio contó con un total de 74 colaboradores, los cuales se encontraban distribuidos en cada uno de los diferentes puntos que comprende la ubicación anteriormente descrita. Por otro lado, la presente investigación considero a empleados pertenecientes al área de operaciones empresa, esto con el fin de obtener una visión integral de las prácticas de inducción y entrenamiento que en ese momento se estaban desarrollando.

### **Muestra**

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual se caracterizó por tomar las unidades disponibles en un momento específico. Se seleccionaron 21 empleados que estuvieron dispuestos a participar en la encuesta diseñada. Cabe destacar que se buscó incluir empleados del área de operaciones, específicamente operadores de tienda, para asegurar una representación equitativa de la población. se escogen a 21 personas, ya que son las que están en procesos de inducción y entrenamiento, adicional son personas que llevan menos de 6 meses en la empresa

### **Instrumento y Validación del Instrumento**

Para la recopilación de los datos cuantitativos, se utilizará una encuesta semiestructurada. El cuestionario se diseñará teniendo como referencia la literatura existente y la información proporcionada por la empresa, es decir, la estructura del cuestionario estará sujeta a las fuentes de información secundaria a las que tengamos acceso. Adicionalmente, antes de implementar

este instrumento; será necesario verificar su relevancia y confiabilidad a través de una serie de expertos en gestión de recursos humano y metodología de investigación, todo con el fin de garantizar la obtención de resultados más precisos y relevantes dentro de lo que comprende la investigación.

En resumen, la metodología de esta investigación sobre la inducción y entrenamiento del personal en Tiendas ARA combina enfoque cuantitativo para comprender a fondo la situación actual y plantear soluciones efectivas. La recopilación de información directa de los empleados y la consideración de múltiples fuentes permitirán obtener una visión completa y objetiva de la problemática y sus posibles soluciones.

## **Gráficas y Análisis**

El siguiente conjunto de gráficos y datos se centra en la evaluación realizada a empleados nuevos en Tiendas Ara de Tuluá. Este proyecto tiene como objetivo principal comprender y analizar la experiencia de los colaboradores recién incorporados en la empresa. Las respuestas proporcionadas a través de una encuesta de 20 preguntas se centran en la satisfacción y percepción de estos empleados con respecto a su proceso de entrenamiento, nivel de apoyo recibido, experiencia laboral, entre otros aspectos relevantes para su adaptación y desempeño dentro de la organización.

Así mismo este análisis se enfoca en identificar áreas de mejora en el proceso de incorporación, la formación brindada, el ambiente laboral y la satisfacción general de los nuevos colaboradores.

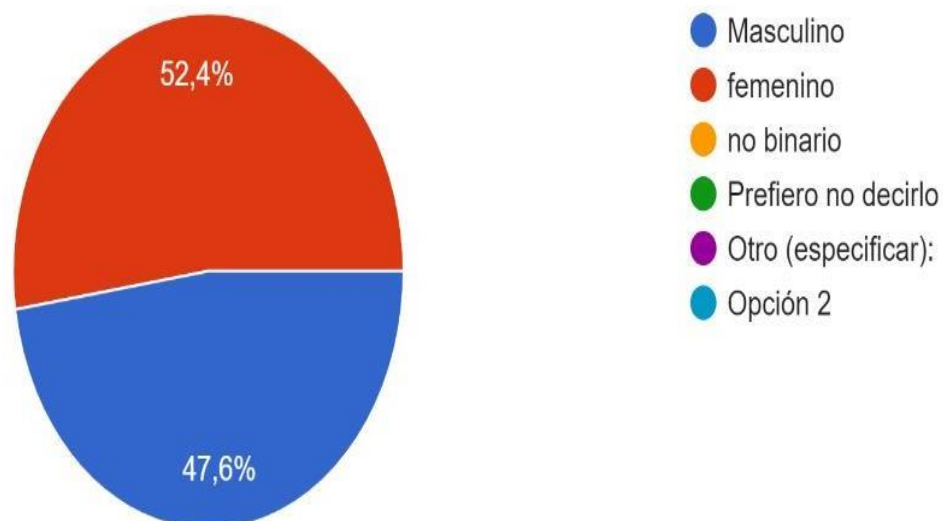
Los datos presentados en las siguientes gráficas ofrecen una visión detallada de las percepciones y experiencias de estos empleados recién integrados a Tiendas Ara de Tuluá, lo que permitirá identificar posibles oportunidades de mejora para optimizar su experiencia laboral y su contribución al éxito de la empresa.

**Figura 1**

*Grafica Representativa del Género de los Encuestados*

**1. Género:**

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Formas a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

Masculino: 46,6%

Femenino: 52,4%

Otros: 0%

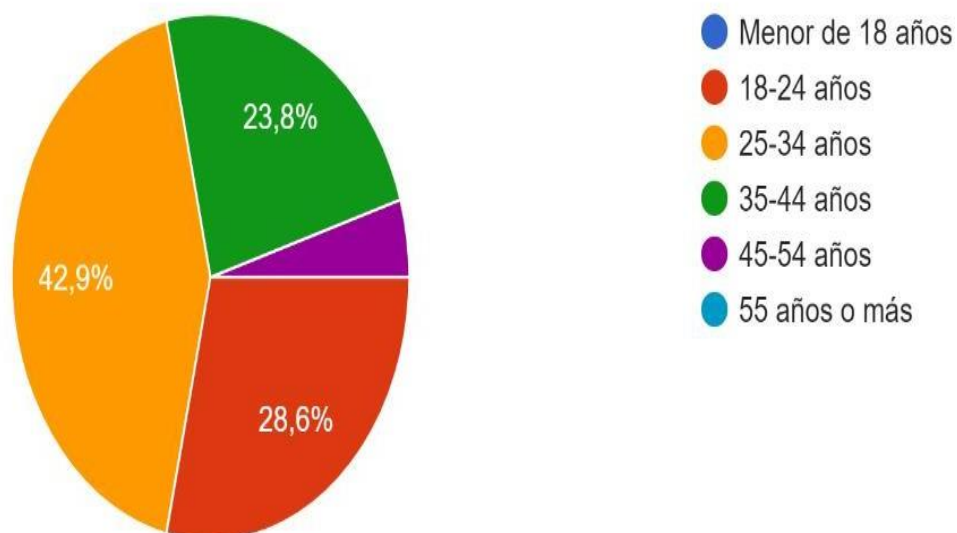
**Análisis:** Existe una representación equitativa entre los géneros masculino y femenino, mostrando una diversidad equilibrada en la fuerza laboral.

**Figura 2**

*Grafica Representativa de la Edad de los Encuestados*

**2. Edad:**

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

18-24 años: 25,6%

25-34 años: 42,9%

35-44 años: 23,8%

45-54 años: 4,8%

55 años o más: 0%

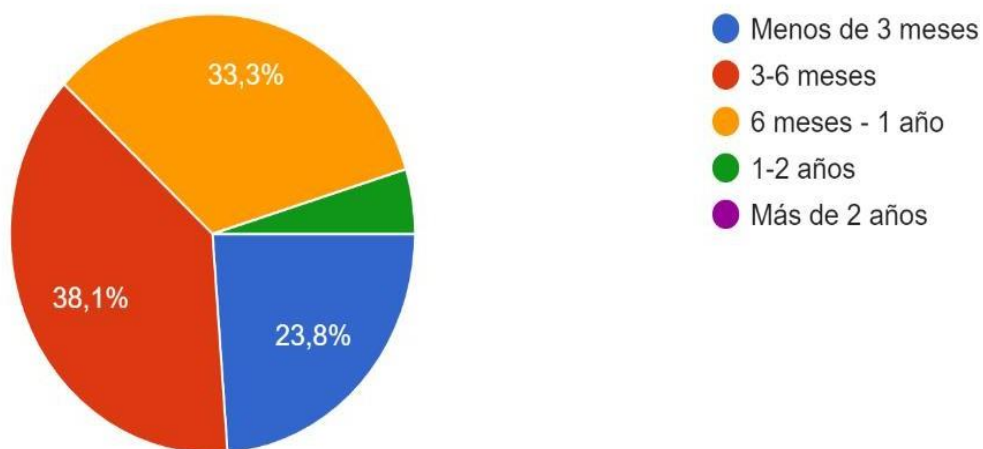
**Análisis:** La mayoría de los encuestados pertenecen al rango de edad de 25 a 34 años, lo que indica una fuerza laboral joven y dinámica. La baja representación de personas mayores podría afectar la diversidad de experiencia en el equipo.

**Figura 3**

*Grafica Representativa del Tiempo de Trabajo de los Encuestados*

### 3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Tiendas Ara de Tuluá?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

#### **Tiempo Trabajando en Tiendas Ara de Tuluá:**

Menos de 3 meses: 23,8%

3-6 meses: 38,1%

6 meses a 1 año: 33,3%

1-2 años: 4,8%

Más de 2 años: 0%

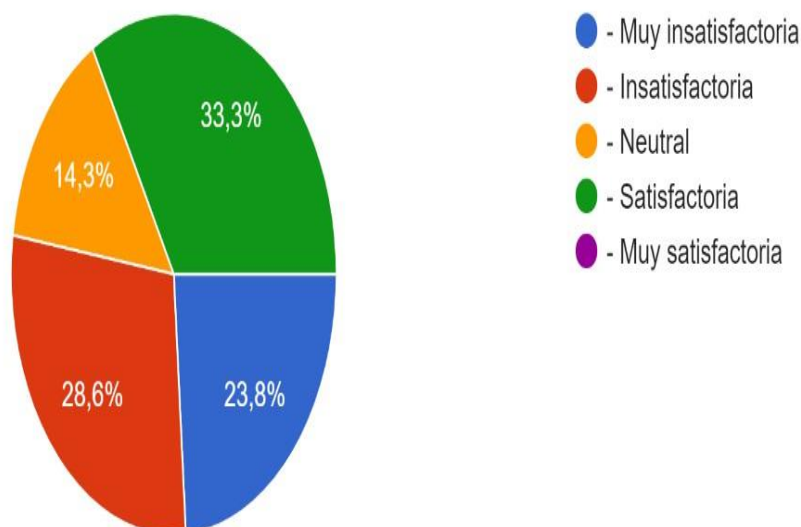
**Análisis:** Se observa una alta rotación de personal en los primeros seis meses, lo que sugiere una posible desconexión entre las expectativas y la realidad laboral..

**Figura 4**

*Grafica Representativa de la Experiencia de Incorporación de los Encuestados*

4. ¿Cómo calificarías tu experiencia durante el proceso de incorporación en Tiendas Ara de Tuluá?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción

Tiendas ARA.

**Experiencia durante el Proceso de Incorporación:**

Muy insatisfactoria: 23,8%

Insatisfactoria: 28,6%

Neutro: 14,3%

Satisfactorio: 33,3%

Muy satisfactorio: 0%

**Análisis:** Más de la mitad de los encuestados mostraron insatisfacción durante el proceso de incorporación, lo que indica la necesidad de mejoras en este proceso.

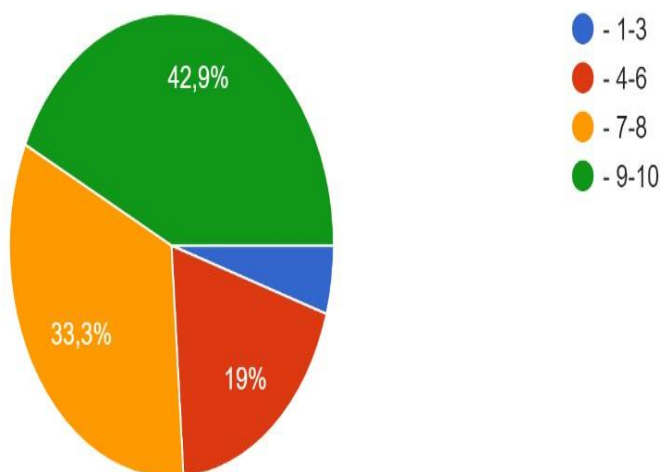


**Figura 5**

*Grafica Representativa Asociada a la Recepción de Compañeros entre los Encuestados*

5. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan bien te han recibido tus compañeros de trabajo en la tienda?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Recepción por Compañeros de Trabajo:**

1-3: 4,8%

4-6: 19%

7-8: 33,3%

9-10: 42,9%

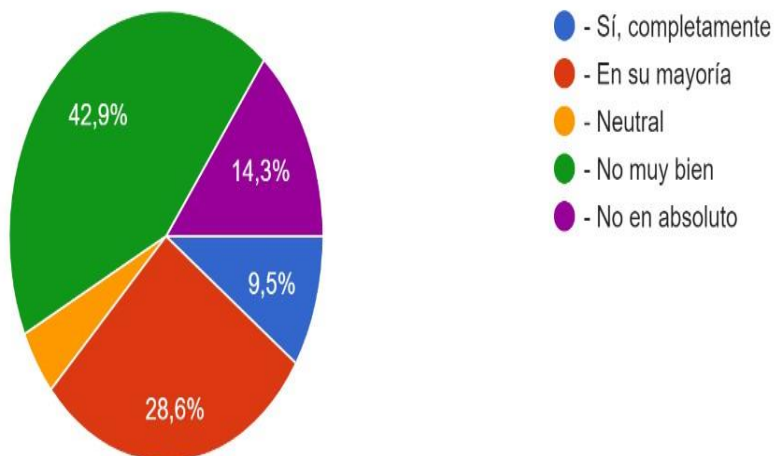
**Análisis:** La mayoría de los encuestados indican haber sido bien recibidos por sus compañeros, reflejando un entorno laboral positivo.

**Figura 6**

*Grafica Representativa Acerca del Conocimiento de Políticas de los Encuestados*

6. ¿Te sientes bien informado/a sobre las políticas y procedimientos de la empresa después de tu período de capacitación.

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Conocimiento sobre Políticas y Procedimientos de la Empresa:**

Sí, completamente: 9,5%

En su mayoría: 28,6%

Neutro: 4,8%

No muy bien: 42,9%

No en absoluto: 14,3%

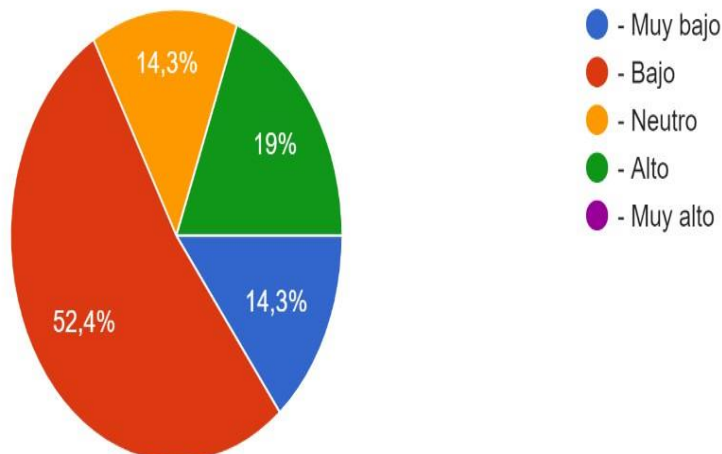
**Análisis:** La mayoría no se siente bien informada sobre las políticas y procedimientos de la empresa, lo que puede afectar su desempeño.

**Figura 7**

*Grafica de la Percepción de los Encuestados con Relación al Apoyo del Supervisor*

7. ¿Cómo evalúas el nivel de apoyo que ha recibido de tu supervisor/a desde que comenzaste a trabajar aquí?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Nivel de Apoyo del Supervisor:**

Muy bajo: 14,3%

Bajo: 52,4%

Neutro: 14,3%

alto: 19%

Muy alto: 0%

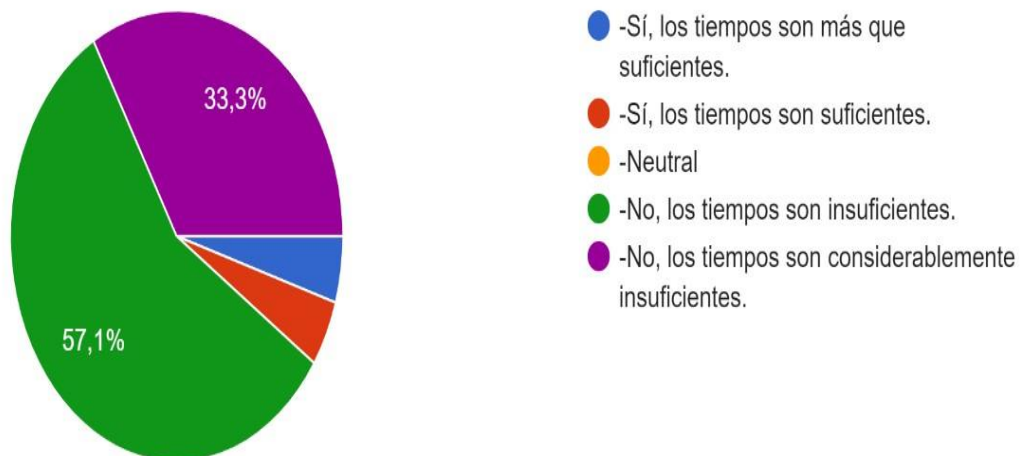
**Análisis:** La mayoría percibe un nivel bajo de apoyo por parte de sus supervisores, lo que puede influir negativamente en la moral y la eficacia laboral.

## Figura 8

*Grafica Representativa del Tiempo de Entrenamiento Asignado a los Encuestados*

8. ¿Consideras que los tiempos asignados para tu entrenamiento en Tiendas Ara de Tuluá son suficientes para adquirir de manera efectiva los c... para desempeñar tus responsabilidades laborales?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

### **Suficiencia de Tiempos Asignados para el Entrenamiento:**

Sí, los tiempos son más que suficientes: **4,8%**

Sí, los tiempos son suficientes: **4,8%**

Neutro: **0%**

No, los tiempos son insuficientes: **57,1%**

No, los tiempos son considerablemente insuficientes: **33,3%**

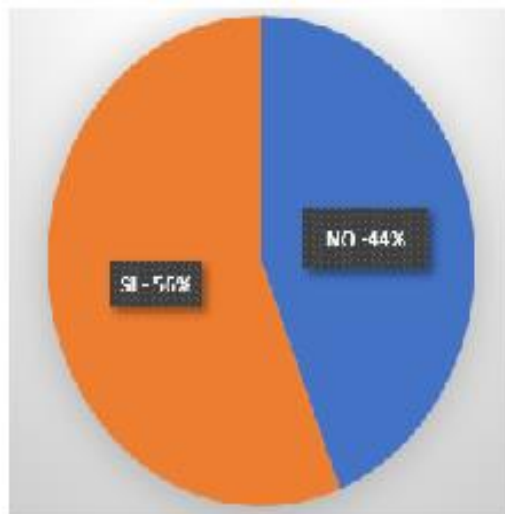
**Análisis:** La mayoría considera que el tiempo asignado para el entrenamiento es insuficiente, lo que podría afectar su preparación para sus responsabilidades laborales.

**Figura 9**

*Grafica Representativa de la Ruta de Entrenamiento de los Encuestados*

9. ¿la ruta de entrenamiento entregada a usted, se desarrolló al pie de la letra y en los tiempos establecidos ?

20 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Cumplimiento de la Ruta de Entrenamiento:**

Sí: 56%

No: 44%

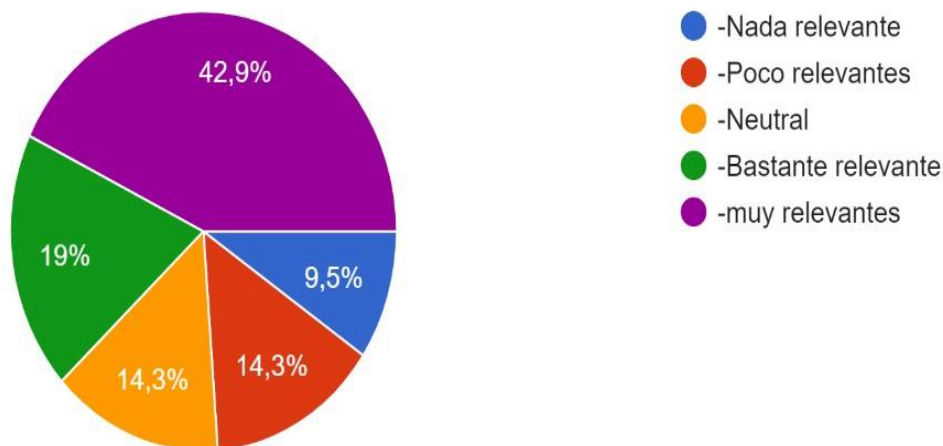
**Análisis:** Un porcentaje significativo indica que la ruta de entrenamiento no se siguió al pie de la letra, lo que podría afectar la efectividad del proceso de capacitación.

**Figura 10**

*Grafica Representativa del Grado de Relevancia de Actividades Practicas*

10. ¿Las actividades prácticas durante tu entrenamiento fueron relevantes para tus responsabilidades laborales actuales?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Relevancia de Actividades Prácticas durante el Entrenamiento:**

Nada relevante: 9,5%

Poco relevante: 14,3%

Neutro: 14,3%

Bastante relevante: 19%

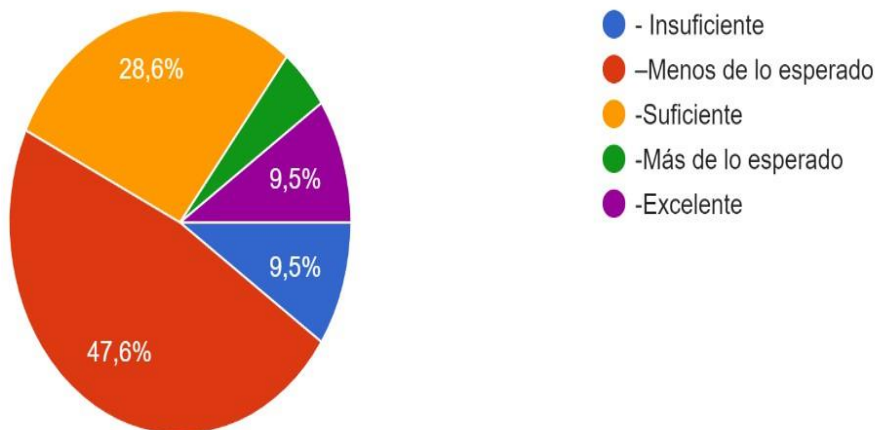
Muy relevante: 42,9%

**Análisis:** La mayoría considera las prácticas como relevantes, lo que sugiere que estas contribuyen significativamente al aprendizaje efectivo.

**Figura 11***Grafica Representativa de Utilidad de Aplicativos y Materiales Virtuales*

11. ¿consideras que los aplicativos y materiales virtuales son útiles y amigables para tu entrenamiento?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Utilidad de Aplicativos y Materiales Virtuales:**

Insuficiente: 9,5%

Menos de lo esperado: 47,6%

Suficiente: 28,6%

Más de lo esperado: 4,8%

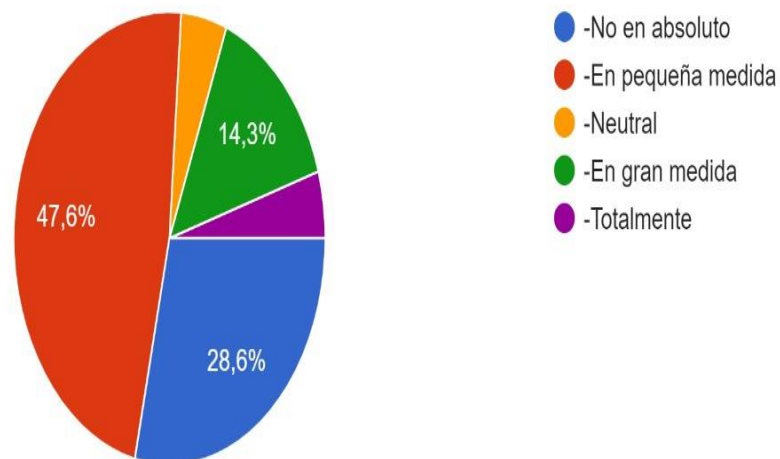
Excelente: 9,5%

**Análisis:** La mayoría esperaba más utilidad y calidad en los materiales virtuales, lo que indica la necesidad de mejorar los recursos de capacitación digitales.

**Figura 12***Grafica Representativa Asociada a la Retroalimentación Constructiva*

12. ¿El programa de inducción y entrenamiento incluyó oportunidades para recibir retroalimentación constructiva sobre su desempeño por parte de tu jefe encargado o par formador?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Oportunidades de Retroalimentación sobre el Desempeño:**

No en absoluto: 28,6%

En pequeña medida: 47,6%

Neutro: 4,8%

En gran medida: 14,3%

Total: 4,8%

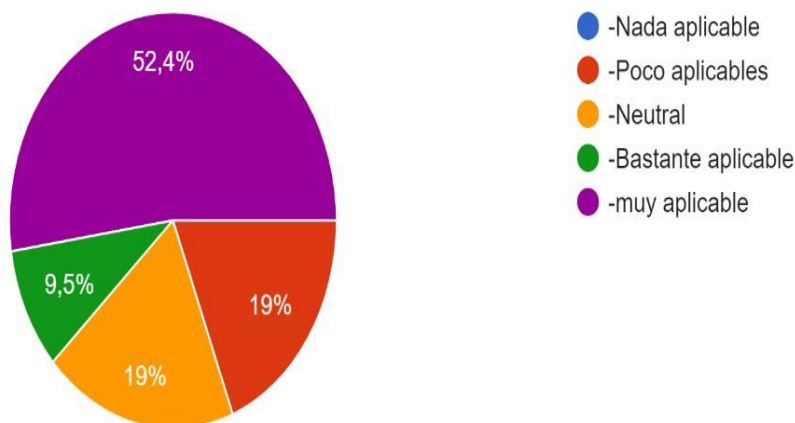
**Análisis:** La mayoría no recibió suficiente retroalimentación sobre su desempeño, lo que puede impactar el desarrollo profesional y personal.



**Figura 13***Grafica Representativa de Aplicabilidad de Conocimientos al Trabajo Diario*

13 ¿Consideras que las habilidades y conocimientos adquiridos durante el entrenamiento son directamente aplicables a tus responsabilidades diarias en Tiendas Ara?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

### **Aplicabilidad de Habilidades y Conocimientos Adquiridos durante el**

#### **Entrenamiento:**

Nada aplicable: 0%

Poco aplicable: 19%

Neutro: 19%

Bastante aplicable: 9,5%

Muy aplicable: 52,4%

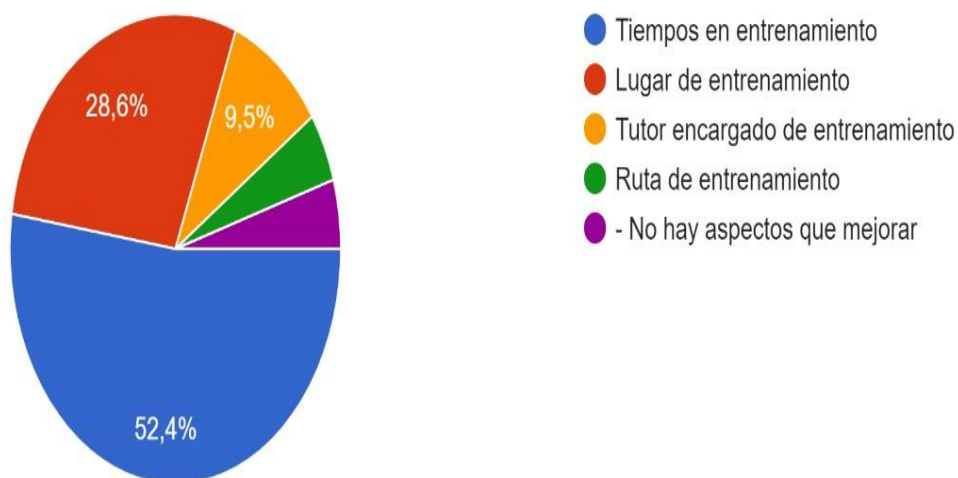
**Análisis:** La gran mayoría considera que las habilidades adquiridas durante el entrenamiento son altamente aplicables a sus responsabilidades laborales, lo que refleja una capacitación efectiva.

**Figura 14**

*Grafica Representativa de Mejoras en el Plan de Entrenamiento*

14. ¿Hay aspectos específicos del plan de entrenamiento e induccion que sientas que se puedan mejoras?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Aspectos Para Mejorar en el Plan de Entrenamiento e Inducción:**

Tiempos en entrenamiento: 52,4%

Lugar de entrenamiento: 28,6%

Tutor encargado de entrenamiento: 9,5%

Ruta de entrenamiento: 4,8%

No hay aspectos que mejorar: 4.8%

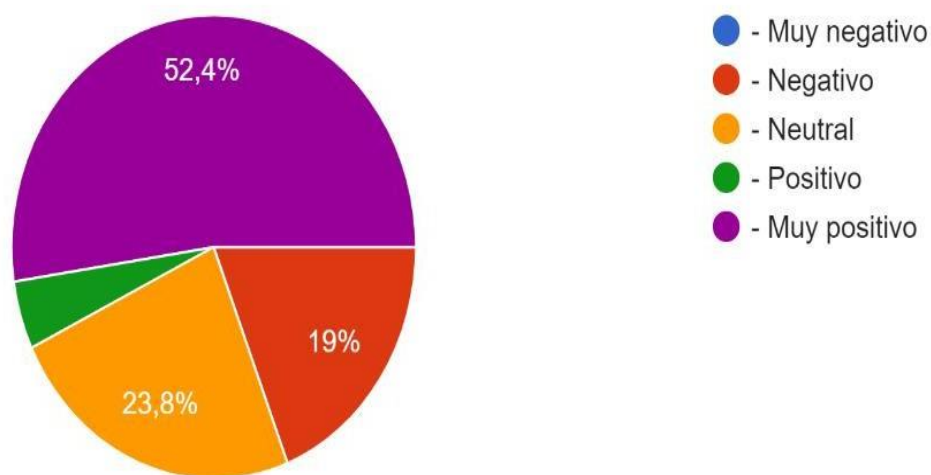
**Análisis:** La mayoría identifica el tiempo de entrenamiento como el principal aspecto a mejorar, seguido por el lugar y los tutores de entrenamiento.

**Figura 15**

*Grafica Representativa Asociada al Ambiente de Trabajo*

15. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en la tienda?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Calificación del Ambiente de Trabajo:**

Muy negativo: 0%

Negativo: 19%

Neutro: 23,8%

Positivo: 4,8%

Muy positivo: 52,4%

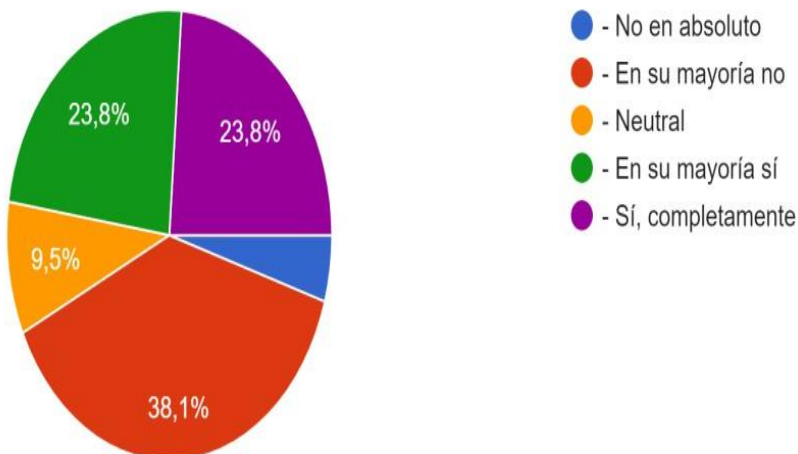
**Análisis:** La gran mayoría tiene una percepción positiva o muy positiva del ambiente de trabajo, lo que es un buen indicador de la cultura laboral.

**Figura 16**

*Grafica de Grado de Percepción de Herramientas y Recursos para Capacitaciones*

16. ¿Te han proporcionado las herramientas y recursos necesarios para desempeñar eficazmente tu entrenamiento y capacitación?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

#### **Provisión de Herramientas y Recursos para el Entrenamiento:**

No en absoluto: 4,8%

En su mayoría no: 38,1%

Neutro: 9,5%

En su mayoría sí: 23,8%

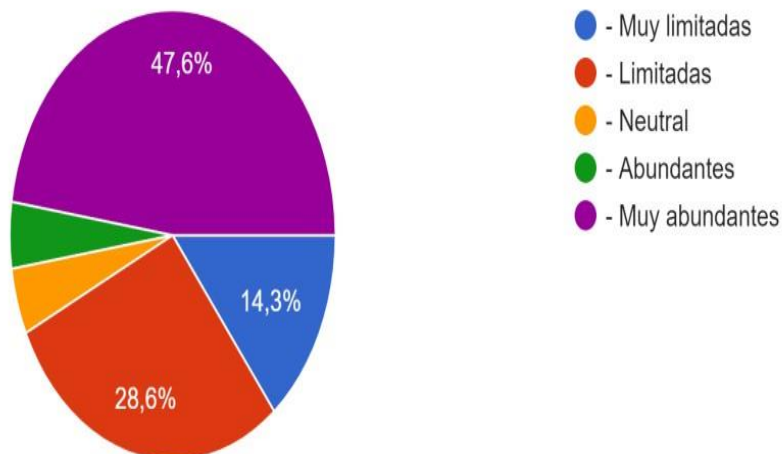
Sí, completamente: 23,8%

**Análisis:** Una parte considerable considera que no se proporcionaron adecuadamente las herramientas y recursos necesarios para el entrenamiento, lo que puede impactar negativamente en su preparación.

**Figura 17***Grafica Representativa de Oportunidades de Desarrollo Profesional*

17. ¿Cómo calificarías las oportunidades de desarrollo profesional que se te han presentado desde que te uniste a Tiendas Ara?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Calificación de las Oportunidades de Desarrollo Profesional:**

Muy limitadas: 14,3%

Limitadas: 28,6%

Neutro: 4,8%

Abundantes: 4,8%

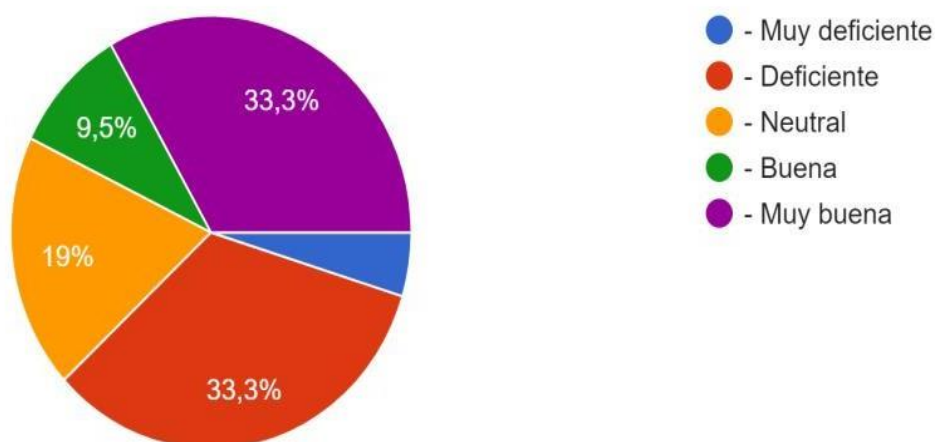
Muy abundantes: 47,6%

**Análisis:** La mayoría percibe las oportunidades de desarrollo profesional como abundantes, lo que podría ser un factor positivo para la retención de empleados.

**Figura 18***Grafica Representativa de Comunicación Interna*

18. ¿Cómo describirías la comunicación interna dentro de la empresa?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Descripción de la Comunicación Interna dentro de la Empresa:**

Muy deficiente: 4,8%

Deficiente: 33,3%

Neutro: 19%

Bueno: 9,5%

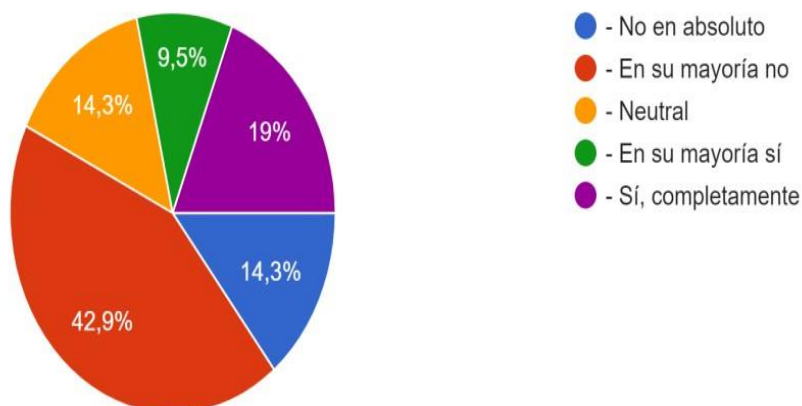
Muy buena: 33,3%

**Análisis:** Aunque existe una percepción mixta, la mayoría valora la comunicación interna como buena o muy buena, lo que es un punto positivo.

**Figura 19***Grafica Representativa de Formación y Recursos para Adaptarse*

19. ¿Se te ha proporcionado suficiente formación y recursos para adaptarte a tus responsabilidades laborales?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

### **Proporcionamiento de Formación y Recursos para Adaptarse a Responsabilidades**

#### **Laborales:**

No en absoluto: 14,3%

En su mayoría no: 42,9%

Neutro: 14,3%

En su mayoría sí: 9,5%

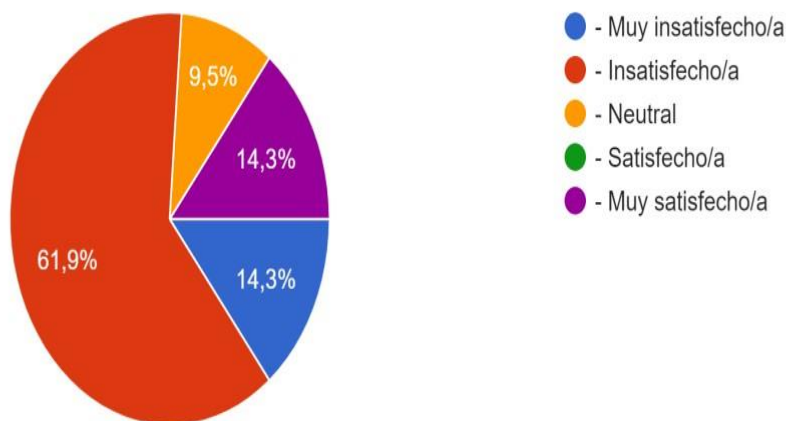
Sí, completamente: 19%

**Análisis:** Una cantidad significativa indica una falta de suficiente formación y recursos para adaptarse a las responsabilidades laborales, lo que puede afectar el desempeño laboral.

**Figura 20***Grafica Representativa de Satisfacción General*

20. En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con tu experiencia laboral hasta ahora en Tiendas Ara de Tuluá?

21 respuestas



*Fuente.* Elaboración propia en Google Forms a partir de cuestionario de satisfacción Tiendas ARA.

**Satisfacción con la Experiencia Laboral en Tiendas Ara de Tuluá:**

Muy insatisfecho/a: 14,3%

Insatisfecho/a: 61,9%

Neutro: 9,5%

Satisfecho/a: 0%

Muy satisfecho/a: 14,3%

**Análisis:** La gran mayoría muestra insatisfacción con su experiencia laboral actual, lo que indica una alta tasa de descontento.



## **Resultados**

La encuesta revela áreas críticas de mejora en la capacitación, el apoyo al empleado, la satisfacción laboral y la comunicación interna. Estos resultados apuntan a la necesidad de estrategias para fortalecer el proceso de incorporación, proporcionar mejores recursos para el entrenamiento y mejorar la comunicación interna para aumentar la satisfacción laboral y la retención de empleados.

Como titulares de esta investigación podemos sugerir mejorar las cifras y reducir la rotación de personal en Tiendas Ara de Tuluá, implementando estrategias y acciones específicas en áreas clave:

### **Capacitación y Entrenamiento Mejorados**

Extender el período de capacitación o ajustarlo según las necesidades reales identificadas por los empleados.

Implementar un enfoque más práctico en el entrenamiento para que sea más relevante y aplicable a las responsabilidades laborales.

Actualizar y mejorar los materiales de capacitación y herramientas virtuales para hacerlos más interactivos y efectivos.

### **Apoyo y Retroalimentación Constante**

Proporcionar a los supervisores herramientas y pautas para ofrecer un mejor apoyo y retroalimentación a los empleados, fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo.

Establecer sesiones regulares de retroalimentación para evaluar el progreso de los empleados y brindar orientación sobre áreas de mejora.

**Mejora en la Comunicación Interna**

Implementar canales de comunicación efectivos y periódicos para mantener a los empleados informados sobre políticas, cambios en procedimientos y oportunidades de desarrollo.

Establecer una cultura de comunicación abierta que fomente la participación y la retroalimentación bidireccional entre empleados y la dirección.

**Ambiente Laboral y Reconocimiento**

Promover un ambiente laboral positivo reconociendo y recompensando el desempeño excepcional de los empleados.

Fomentar actividades de integración y trabajo en equipo para fortalecer la cohesión entre los colaboradores.

**Oportunidades de Desarrollo Profesional**

Ofrecer programas de desarrollo continuo y oportunidades de ascenso para motivar a los empleados a largo plazo.

Brindar apoyo para el crecimiento profesional, como becas de estudio, cursos de especialización, entre otros.

## Conclusiones

Los resultados de la encuesta revelan una importante atención en la información proporcionada a los empleados tras la capacitación, con más del 57.2% de los encuestados manifestándose, sintiéndose poco informados o no informados en absoluto sobre las políticas y procedimientos de la empresa. Esto apunta a una clara deficiencia en la comunicación o la efectividad del programa de capacitación.

**Autor.** Magda Lorena Ruiz Mavesoy.

Es urgente abordar la falta de información posterior a la capacitación sobre las políticas y procedimientos de la empresa. Este hallazgo resalta la necesidad de crítica de mejorar los métodos de comunicación durante la capacitación para asegurar una comprensión más completa y clara de la información clave por parte de los empleados.

**Autor.** Diego Fernando Valencia Ossa.

Se requieren ajustes y mejoras sustanciales en el programa de capacitación para garantizar una transmisión eficaz de las políticas y procedimientos de la empresa. Estrategias como la actualización y clarificación de contenidos, así como la implementación de métodos más interactivos y detallados de comunicación, podrían resolver estas deficiencias.

**Autor.** Nora Patricia Taborda Betancur.

Es fundamental seguir las recomendaciones con una evaluación continua a través de encuestas posteriores a la capacitación. Se espera que estas mejoras se reflejen en un aumento en el porcentaje de empleados que se sienten adecuadamente informados sobre las políticas y procedimientos de la empresa.

**Autor.** James Alberto Jaramillo Palacio.

Los hallazgos y del análisis de las encuestas apuntan hacia la importancia de mejorar la comunicación post-capacitación para alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de Tiendas ARA. Esto no solo impactará en la retención de empleados, sino también en la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa en el mercado.

***Autor.*** Jairo Andres Bedoya Rojas.

## **Recomendaciones**

Basándonos en la información proporcionada y considerando la importancia de abordar los desafíos en la inducción y entrenamiento del personal recomendamos en Tiendas ARA, se presentan las siguientes:

### **Diseñar un Programa de Inducción Integral**

Desarrollar un programa de inducción estructurado y completo para nuevos empleados. Este programa debe incluir información sobre la historia y valores de la empresa, políticas internas, funciones específicas del puesto y expectativas laborales. Además, destaque la importancia de la cultura y valores de Tiendas ARA para fomentar un sentido de pertenencia desde el inicio.

### **Implementar Entrenamiento Continuo**

Establecer un plan de entrenamiento continuo para todos los niveles de empleados. Incluye capacitación en habilidades técnicas, servicio al cliente, seguridad en el trabajo y adaptación a nuevas tecnologías. La formación debe ser relevante para las responsabilidades de cada puesto y periódicamente para mantenerse alineada con las demandas del mercado.

### **Fomentar la Participación Activa**

Involucre a los empleados en el diseño de programas de formación. Permita que compartan sus experiencias y conocimientos para crear una cultura de aprendizaje colaborativo. Alentar la participación activa puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con su propio desarrollo.

**Desarrollar Programas de Mentoría**

Establecer programas de mentoría en los que los nuevos empleados puedan ser guiados por aquellos con más experiencia. Esto no solo facilita la integración, sino que también acelera la curva de aprendizaje y brinda un espacio para compartir conocimientos y buenas prácticas.

**Medir el Impacto de la Capacitación**

Implementar sistemas para medir el impacto de la capacitación en términos de desempeño laboral, satisfacción del cliente y retención de empleados. Utilice indicadores clave para evaluar la efectividad de los programas y realizar ajustes según sea necesario.

**Promover la Flexibilidad y el Autodesarrollo**

Ofrecer opciones de desarrollo personalizado para empleados que busquen mejorar sus habilidades en áreas específicas. Proporcionar recursos y oportunidades para el autodesarrollo demuestra el compromiso de la empresa con el crecimiento individual y colectivo.

**Fortalecer la Comunicación Interna**

Mejorar la comunicación interna para garantizar que los empleados estén informados sobre cambios, objetivos y oportunidades de formación. Utilice múltiples canales de comunicación para garantizar que todos los empleados estén al tanto de los eventos y noticias relevantes.

**Evaluar Constantemente la Satisfacción de los Empleados**

Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los empleados con respecto a la inducción y entrenamiento. Utilice los comentarios para realizar mejoras y ajustes en los programas, asegurando que se adaptan a las necesidades y expectativas de los empleados.

### Referencias Bibliográficas

- Aguilar, A. S., & Siliceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa.
- Alvarez Pabón, H. F. (2016). Los Procesos de Inducción y Capacitación en las IPS de Villavicencio. Universidad De Los Llanos.  
[https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/548/cuentos\\_de\\_magon\\_editorial\\_digital.pdf?sequence=1](https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/548/cuentos_de_magon_editorial_digital.pdf?sequence=1)
- Avila-Mendiola, C. (2016). Componente comunicativo en el proceso de inducción al personal.  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/3171/Avila\\_Mendiola\\_Carla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/3171/Avila_Mendiola_Carla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ballestas, A. S. C., Morales, N. D., & Arévalo, L. E. B. (2017). Impacto de la Capacitación del Personal en la Productividad Empresarial. *Dimensión impresario*, 15(1), 99-114.
- Berghoff (2016) Induction training advantages and disadvantages.  
<https://www.cogentys.com/blog/induction-training-advantages>
- Cabezas, LJ y Rodríguez, LR (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. [Objeto\_virtual\_de\_Información\_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (págs. 29-54).
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (págs. 314-341).
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Formación de tutores editoriales. (págs. 48-94).

- Flores, J., & Martínez, R. (15 de mayo de 2015). Orden dos contabilistas Certificados. Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones: <http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/089.pdf>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (págs. 250-291).
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, CH (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (págs. 119-122).
- Gerencie.com. (2023). Contrato de trabajo. <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>
- Hernández-Olivares, Santa Elena Guadalupe, Cruz-Netro, Zahira Gabriela, Meza Morales, Martha Isis Y Cruz-Netro, Liz Del Carmen. Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. Revista Sociología Contemporánea. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11\\_5.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf)
- Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (págs. 163-176). [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitaci%C3%B3n\\_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitaci%C3%B3n_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=entrenamiento+del+personal+capacitaci%C3%B3n&ots=ITm\\_dI8F4S&sig=x2BFjMJktA1k3eblg5yW0G1iLig#v=onepage&q=entrenamiento%20del%20personal%20capacitaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=entrenamiento+del+personal+capacitaci%C3%B3n&ots=ITm_dI8F4S&sig=x2BFjMJktA1k3eblg5yW0G1iLig#v=onepage&q=entrenamiento%20del%20personal%20capacitaci%C3%B3n&f=false)



Oltra Comorera, V. (2013). (págs. 141-146). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

Oltra Comorera, V. (2013). (págs. 148-181). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

Parra Penagos, C., & Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas.

Ríos, M. G. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>


Smith, L. G. E., Amiot, C. E., Callan, V. J., Terry, D. J., & Smith, J. R. (2012). Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification. *British Journal of Management.*, 23.

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Herramienta de Recolección de Información – Encuesta de Satisfacción Tiendas ARA*

13/11/23, 8:32 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TIENDAS ARA



**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN  
TIENDASARA**

Estimados colaboradores de tiendas ARA

Agradecemos sinceramente tu participación en esta encuesta, la cual tiene como objetivo recopilar información valiosa sobre tu experiencia laboral en Tiendas Ara de Tuluá. Tu opinión es fundamental para mejorar los temas relacionados con la inducción y entrenamiento que se realiza dentro de la empresa, esta actividad es de carácter educativo.

**Instrucciones:**

Por favor, responde a las siguientes preguntas seleccionando la opción que mejor refleje su opinión. Todas las respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente con fines educativos.

1. Correo \*

\_\_\_\_\_

**ENCUESTA PARA EL DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO  
HUMANO - (UNAD)**

[https://docs.google.com/forms/d/10dEL-mfGmYXdkWkq3cjYJBK0Ni\\_idWbUuXhK0420/edit](https://docs.google.com/forms/d/10dEL-mfGmYXdkWkq3cjYJBK0Ni_idWbUuXhK0420/edit) 1/9

13/11/23, 8:32

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TIENDAS ARA

**2. 1. Género:**

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- femenino
- no binario
- Prefiero no decirlo
- Otro (especificar):
- Opción 2

**3. 2. Edad:**

Marca solo un óvalo.

- Menor de 18 años
- 18-24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55 años o más

**4. 3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Tiendas Ara de Tuluá?**

Marca solo un óvalo.

- Menos de 3 meses
- 3-6 meses
- 6 meses - 1 año
- 1-2 años
- Más de 2 años

12/11/23, 8:32

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TIENDAS ARA

5. **4. ¿Cómo calificarías tu experiencia durante el proceso de incorporación en Tiendas Ara de Tuluá?**

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfactoria
- Insatisfactoria
- Neutral
- Satisfactoria
- Muy satisfactoria

6. **5. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan bien te han recibido tus compañeros de trabajo en la tienda?**

Marca solo un óvalo.

- 1-3
- 4-6
- 7-8
- 9-10

7. **6. ¿Te sientes bien informado/a sobre las políticas y procedimientos de la empresa después de tu período de capacitación.**

Marca solo un óvalo.

- Sí, completamente
- En su mayoría
- Neutral
- No muy bien
- No en absoluto

8. 7. ¿Cómo evalúas el nivel de apoyo que ha recibido de tu supervisor/a desde que comenzaste a trabajar aquí?

Marca solo un óvalo.

- Muy bajo
- Bajo
- Neutro
- Alto
- Muy alto

9. 8. ¿Consideras que los tiempos asignados para tu entrenamiento en Tiendas Ara de Tuluá son suficientes para adquirir de manera efectiva los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar tus responsabilidades laborales?

Marca solo un óvalo.

- Sí, los tiempos son más que suficientes.
- Sí, los tiempos son suficientes.
- Neutral
- No, los tiempos son insuficientes.
- No, los tiempos son considerablemente insuficientes.

10. 9. ¿La ruta de entrenamiento entregada a usted, se desarrolló al pie de la letra y en los tiempos establecidos ?

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

13/11/23, 8:32

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TIENDAS ARA

11. 10. ¿Las actividades prácticas durante tu entrenamiento fueron relevantes para tus responsabilidades laborales actuales?

Marca solo un óvalo.

- Nada relevante  
 -Poco relevantes  
 -Neutral  
 -Bastante relevante  
 -muy relevantes

12. 11. ¿consideras que los aplicativos y materiales virtuales son útiles y amigables para tu entrenamiento?

Marca solo un óvalo.

- Insuficiente  
 -Menos de lo esperado  
 -Suficiente  
 -Más de lo esperado  
 -Excelente

13. 12. ¿El programa de inducción y entrenamiento incluyó oportunidades para recibir retroalimentación constructiva sobre su desempeño por parte de tu jefe encargado o par formador?

Marca solo un óvalo.

- No en absoluto  
 -En pequeña medida  
 -Neutral  
 -En gran medida  
 -Totalmente

13/11/23, 8:32

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TIENDAS ARA

14. 13 ¿Consideras que las habilidades y conocimientos adquiridos durante el entrenamiento son directamente aplicables a tus responsabilidades diarias en Tiendas Ara?

Marca solo un óvalo.

- Nada aplicable  
 -Poco aplicables  
 -Neutral  
 -Bastante aplicable  
 -muy aplicable

15. 14. ¿Hay aspectos específicos del plan de entrenamiento e inducción que sientas que se puedan mejorar?

Marca solo un óvalo.

- Tiempos en entrenamiento  
 Lugar de entrenamiento  
 Tutor encargado de entrenamiento  
 Ruta de entrenamiento  
 - No hay aspectos que mejorar

13/11/23, 8:32

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TIENDAS ARA

**16. 15. ¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en la tienda?**

Marca solo un óvalo.

- Muy negativo
- Negativo
- Neutral
- Positivo
- Muy positivo

**17. 16. ¿Te han proporcionado las herramientas y recursos necesarios para desempeñar eficazmente tu entrenamiento y capacitación?**

Marca solo un óvalo.

- No en absoluto
- En su mayoría no
- Neutral
- En su mayoría sí
- Sí, completamente

**18. 17. ¿Cómo calificarías las oportunidades de desarrollo profesional que se te han presentado desde que te uniste a Tiendas Ara?**

Marca solo un óvalo.

- Muy limitadas
- Limitadas
- Neutral
- Abundantes
- Muy abundantes



13/11/23, 8:32

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN TIENDAS ARA

19. 18. ¿Cómo describirías la comunicación interna dentro de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Muy deficiente

- Deficiente

- Neutral

- Buena

- Muy buena

20. 19. ¿Se te ha proporcionado suficiente formación y recursos para adaptarte a tus responsabilidades laborales?

Marca solo un óvalo.

- No en absoluto

- En su mayoría no

- Neutral

- En su mayoría sí

- Sí, completamente

21. 20. En general, ¿qué tan satisfecho/a estás con tu experiencia laboral hasta ahora en Tiendas Ara de Tulusá?

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho/a

- Insatisfecho/a

- Neutral

- Satisfecho/a

- Muy satisfecho/a

[https://docs.google.com/forms/d/10dEL-mNgnYXuk/Wsq3qYJBK0NE\\_jd5W5Uu3hK0420/edf](https://docs.google.com/forms/d/10dEL-mNgnYXuk/Wsq3qYJBK0NE_jd5W5Uu3hK0420/edf)

8/9

Fuente. Elaboración propia a través de Google Forms.

## Apéndice B

### Ruta de Entrenamiento Fase Operativa

#### RUTA DE ENTRENAMIENTO FASE OPERATIVA - 6 días



Bienvenido a Jerónimo Martins Colombia.

El siguiente documento es una guía para el seguimiento y el control de tu proceso de entrenamiento, **contiene el resumen de las actividades que realizarás en los próximos días y las tareas prácticas que deberás ejecutar en la tienda guiado por tu Mentor.**

Al final del módulo deberás entregar este documento diligenciado y firmado al Entrenador de tu región para el cierre del proceso.

Te deseamos éxito y feliz aprendizaje!!

#### PLAN DE TRABAJO

TEMA	TAREAS PRÁCTICAS PARA REALIZAR EN TIENDA	CUMPLIDA (S/No)	CANTIDAD DE VECES (#)
RH	Realizar marcación de ingreso y salida del turno		
	Ingresar a tu perfil en Hello		
Normas de higiene	Verificar el uso adecuado del uniforme		
	Verificar el cumplimiento de las normas de higiene personal		
	Realizar lavado de manos		
Amabilidad	Saludar amablemente a los vecinos		
Estándares de layout y exhibición	Ubicar pasillos y distribución de categorías en la tienda		
	Revisar y actualizar el micro layout de productos según ciclo vigente		
	Limpieza repisas y flejes		
	Revisar etiquetas de precio		
Surtido de la tienda	Abrir cajas y pacas aplicando el estándar de uso del bástur		
	Aplicar el estándar de manejo de cargas		
	Movilizar estibas aplicando el estándar de manejo seguro del estibador		
	Realizar surtido de producto aplicando rotación PEPS (todas las categorías)		
Básicos calidad	Sanear fruter		
	Limpieza mesa de fruter		
	Lavar pisos sala de ventas (usar lavadora de pisos)		
	Limpieza neveras		
Manejo de residuos	Clasificar residuos		
	Armar maculatura		
Inventario	Contar productos en inventario o mini inventario		
Zona de procesos	Rotular pollo adobado en cava		
	Hornear, empaquetar y surtir pollo		
	Hornear, empaquetar y surtir pan y productos de hojaldre		
	Hornear, empaquetar y surtir pizza		
	Lavar y desinfectar los elementos de la zona de proceso		
	Lavar horno		
Operación en caja	Crear credenciales para firma digital en el Portal Empleados (contraseña y preguntas de seguridad)		
	Registrar productos con código y pesables		
	Ejecutar las pasas en caja		
	Realizar transacciones de pago en efectivo		
	Realizar transacciones con tarjetas débito y crédito		
	Solicitar recogida de efectivo (tres timbres)		
	Solicitar apoyo en caja (regla 2 + 1)		
	Realizar retiro en efectivo por corresponsal bancario Bancolombia		
	Realizar transacción de venta "Mercado ara" (movii)		
	Realizar transacción "Tiado ara"		
	Realizar recarga de celular		
	Realizar venta y activación de "Tarjeta de regalo ara"		
	Pausar caja		
	Revisar funcionamiento de productos eléctricos o electrónicos		
Solicitar al Jefe de tienda o Supervisor cambio de billetes por sencillo durante el turno			
Solicitar una recogida de efectivo			
Realizar conciliación de cierre turno			

Los abajo firmantes confirman que el empleado en entrenamiento ha realizado las actividades marcadas como cumplidas, en la cantidad mínima definida para cada una como práctica de entrenamiento y que se encuentra en capacidad suficiente para realizar adecuadamente las labores aquí descritas.

CODIGO SAP: \_\_\_\_\_ NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

Fuente. Jerónimo Martins Colombia.

## **Apéndice C**

*Consolidado de Retiros Zona Occidente Jerónimo Martins Colombia*

[https://1drv.ms/x/s!AgdUM3nG\\_YzjhmQELyXFBInj1WZP?e=ZCUVr1](https://1drv.ms/x/s!AgdUM3nG_YzjhmQELyXFBInj1WZP?e=ZCUVr1)

*Fuente.* Jerónimo Martins Colombia.