

Implementación de un plan de mejora para la reducción de la alta rotación de personal en la Heladería Nevada.

por Camilo Andrés Badillo Suárez

Fecha de entrega: 17-nov-2022 03:11p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1957067006

Nombre del archivo: 125_Informe_Final_Trabajo_Grado_Modalidad_NEVADA_CORREGIDOF.docx (641.88K)

Total de palabras: 9567

Total de caracteres: 54272



Implementación de un plan de mejora para la reducción de la alta rotación de personal en la Heladería Nevada.

Fortalecimiento empresarial

**Camilo Andrés Badillo Suárez
CC: 1005151813**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍAS
TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
Ciudad y fecha (día, mes y año)**



Implementación de un plan de mejora para la reducción de la alta rotación de personal en la Heladería Nevada

Fortalecimiento empresarial

**Camilo Andrés Badillo Suárez
CC: 1005151813**

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en Producción industrial**

**DIRECTOR
Juan Carlos Cadena Cárdenas**

Grupo de investigación – SOLYDO

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGIENERÍAS
TECNOLOGÍA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
Ciudad y fecha de presentación: día-mes-año**

Nota de Aceptación

Firma del Evaluador

Firma del Director

DEDICATORIA

A toda mi familia por acompañarme en este arduo proceso, por creer siempre en mí y ser mi principal fuente de inspiración, pero principalmente a mi madre, que es mi principal ejemplo a seguir, siendo mi apoyo, guía y la mayor muestra de amor puro e incondicional, por la paciencia y el constante sacrificio que ha realizado para el cumplimiento de mis metas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la representante legal de la empresa Heladería nevada, la señora Angélica María Muñoz Barragán por permitirme realizar el proyecto y por su colaboración para lograr el desarrollo de las actividades. Igualmente, a los empleados por colaborar empáticamente con los procesos para la recolección de información.

Por otra parte, agradezco a las Unidades Tecnológicas de Santander por ser la fuente académica para el desarrollo de mis conocimientos y aptitudes como profesional, y a los profesores que mediante sus enseñanzas y conocimientos logre llegar hasta este punto.

1. TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1.	TABLA DE CONTENIDO	6
	RESUMEN EJECUTIVO	8
2.	TABLA DE FIGURAS.....	9
3.	LISTA DE TABLAS	11
	INTRODUCCIÓN.....	12
1.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	13
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2.	JUSTIFICACIÓN	15
1.3.	OBJETIVOS	16
1.3.1.	OBJETIVO GENERAL.....	14
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2.	MARCO REFERENCIAL.....	17
2.1.	MARCO CONCEPTUAL.....	17
2.1.1.	RECURSOS HUMANOS	17
2.1.2.	TALENTO HUMANO	17
2.1.3.	ROTACIÓN DEL PERSONAL	17
2.1.4.	AMBIENTE LABORAL	17
2.1.5.	ESTRÉS LABORAL.....	17
2.2.	MARCO TEÓRICO.....	18
2.2.1.	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.	18
2.2.2.	TEORIA DE HERZBERG	24
2.2.3.	TEORIA X E Y DE MCGREGOR	25
2.2.4.	DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO.....	27
3.	DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....	30

3.1.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	30
3.1.1.	ORGANIGRAMA DE LA HELADERÍA NEVADA.....	30
3.1.2.	VISIÓN, MISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS.....	31
3.2.	FACTORES QUE GENERAN INCONFORMIDAD LABORAL	31
	DIAGNÓSTICO DE ENTORNO	33
3.2.1.	MATRIZ DOFA	33
3.2.2.	DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	34
3.3.	PLAN DE ACCIÓN	34
4.	RESULTADOS	36
4.1.	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	36
23.1.	ORGANIGRAMA DE LA HELADERÍA NEVADA.....	36
4.1.2.	VISIÓN.....	37
4.1.3.	MISIÓN	37
4.1.4.	VALORES CORPORATIVOS	38
4.2.	DIAGNÓSTICO DE ENTORNO	38
4.3.	CAUSAS DE LA ALTA ROTACIÓN	44
4.3.1.	MATRIZ DOFA	44
	FORTALEZAS.....	45
	DEBILIDADES.....	45
	OPORTUNIDADES.....	45
	AMENAZAS	45
4.3.2.	DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	41
4.3.3.	PLAN DE ACCIÓN	46
5.	CONCLUSIONES	62
6.	RECOMENDACIONES.....	63
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
8.	APENDICES	66
9.	ANEXOS.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente mejora empresarial, tiene como objetivo determinar los motivos que están ocasionando la alta rotación de personal que se está presentando en la Heladería Nevada, para esto se plantearon tres objetivos, tomando en cuenta el entorno organizacional, en base a ³⁹ los factores externos e internos de la organización, que puedan generar la rotación del personal; en segundo lugar, se estableció un enfoque y una estructuración de los recursos humanos, para así poder implementar un plan de mejora que reduzca la alta rotación del personal. La metodología implementada para cumplir los principales objetivos consiste en técnicas cualitativas y cuantitativas, que permitieron la recolección de información, a través de muestreos estadísticos, con el fin de determinar cuáles eran las causas que generaban la insatisfacción laboral, que, por consiguiente, terminaba en finalización del contrato por parte del trabajador.

Finalmente, por medio de la presente investigación pudimos determinar que la organización requiere ¹⁵ gestionar como principal foco de interés la motivación del personal, la mejora de los procesos de contratación y el desarrollo de mesas de dialogo, para así generar un ambiente laboral mucho más sano y lograr un entorno seguro.

PALABRAS CLAVE: Rotación del personal, ambiente laboral, satisfacción laboral, talento humano.

2. TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Pirámide de Maslow ⁵⁷	22
Figura 2 Organigrama Heladería Nevada.....	37
Figura 3 ¿La relación el administrador es adecuada?.....	38
Figura 4 ¿Las instalaciones donde desempeña su trabajo son adecuadas?	38
Figura 5 ¿El clima laboral lo motiva e inspira a dar lo mejor?	39
Figura 6 ¿Cuenta con los implementos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?	39
Figura 7 ¿Se siente bien remunerado salarialmente?	40
Figura 8 ¿Considera que el salario es acorde a las actividades realizadas?	40
Figura 9 ¿Recibe capacitación para el desarrollo de sus funciones?	41
Figura 10 ¿Cuándo comete un error le informan y se realiza su respectiva retroalimentación?	41
Figura 11 ¿El administrador lo motiva constantemente?	41
Figura 12 ¿La empresa se interesa en el personal como ser humano?.....	42
Figura 13 ¿Puede manifestar su opinión libremente y sin temor a repercusiones?	42
Figura 14 ¿Cuenta con el suficiente tiempo de ocio?.....	43
Figura 15 ¿Esta conforme con la cantidad de horas que trabaja?	43
Figura 16 Diagrama de Ishikawa	46
Figura 17 Horario primera semana de Julio.....	50
Figura 18 Horario segunda semana de Julio	50
Figura 19 Horario tercera semana de Julio	51
Figura 20 Horario cuarta semana de Julio.....	51
Figura 21 ¿La relación el administrador es adecuada?	52
Figura 22 ¿Las instalaciones donde desempeña su trabajo son adecuadas?	52

Figura 23 ¿El clima laboral lo motiva e inspira a dar lo mejor?	53
Figura 24 ¿Cuenta con los implementos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?	53
Figura 25 ¿Se siente bien remunerado salarialmente?	54
Figura 26 ¿Considera que el salario es acorde a las actividades realizadas?	54
Figura 27 ¿Recibe capacitación para el desarrollo de sus funciones?	54
Figura 28 ¿Cuándo comete un error le informan y se realiza su respectiva retroalimentación?	55
Figura 29 ¿El administrador lo motiva constantemente?	55
Figura 30 ¿La empresa se interesa en el personal como ser humano?	56
Figura 31 ¿Puede manifestar su opinión libremente y sin temor a repercusiones?	56
Figura 32 ¿Cuenta con el suficiente tiempo de ocio?	56
Figura 33 ¿Está conforme con la cantidad de horas que trabaja?	57
Figura 34 Resultados de la votación candidato 1	60
Figura 35 Resultados de la votación candidato 2	60
Figura 36 Resultados de la votación candidato 3	60

3. LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Enunciados básicos teoría x, y	26
Tabla 2 Marco legal	28
Tabla 3 Encuesta de satisfacción laboral.....	31
Tabla 4 Formato de plan de acción.....	34
Tabla 5 Matriz DOFA	44
Tabla 6 Plan de acción	48
Tabla 7 Cuadro comparativo.....	57

INTRODUCCIÓN

La Heladería Nevada, organización objeto de estudio, es un establecimiento especializado en la fabricación y venta de helados, reconocidos por su calidad y satisfacción hacia las necesidades del cliente innovando en su contenido, para este proyecto se tomó como objeto de estudio su sede principal ubicada en Girón/Santander; como muestra se toma el primer semestre del año 2022 en el cual se observó un elevado índice en la rotación del personal, afectando así la productividad y la correcta gestión del conocimiento.

Para esta empresa como para las demás, su principal y máspreciado capital no es el económico, sino el capital humano, siendo este el principal eje ³⁴ para el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de la organización.

En la actualidad se tiene una visión más asertiva de la gestión del talento humano, donde las personas no son un simple recurso organizacional, sino un ente que genera decisiones, provee innovación y da un valor añadido a la actividad, siendo este un agente activo y proactivo que da vida en su desempeño (Ciavenato & Mascaró, 2020). No obstante, se ha estado presentando una alta rotación del personal, causada, en su mayor parte, por procesos de selección inadecuados, ambiente laboral tenso, un mal ejercicio de supervisión, entre otras; en base a esto, se realiza un plan de acción de mejora para realizar las respectivas recomendaciones a los directivos en busca de reducir la alta fluctuación del personal, a través de factores motivacionales y mejoras en la gestión humana.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las gestiones de recursos humanos tienen un enfoque más dinámico, centrado en el desarrollo de su personal, logrando así mantener la competitividad y eficiencia en la productividad a través de factores motivacionales y un ambiente laboral favorable que permiten el desarrollo de los colaboradores. Sin embargo, cuando se ejercen malas prácticas se genera una rotación del personal, ocasionando la necesidad de capacitar a nuevos empleados, afectando de manera significativa los procesos mientras se capacita y desarrolla al nuevo colaborador.

A nivel mundial, la alta fluctuación del personal se considera una grave problemática que ralentiza y desmejora los procesos de una organización, además, genera un costo bastante elevado, lo que afecta de forma directa a las empresas. México ha presentado una constante lucha para lograr afianzar a sus empleados y lograr cumplir los estándares de competitividad regional, pero su porcentaje de rotación de personal es uno de los más elevados, llegando en 2017 a tener una tasa del 10.9%, es decir, que uno de cada diez empleados optaron por una mejor oferta laboral.

Las empresas del sector tecnológico presentaron el mayor porcentaje de rotación en el año 2017 con una tasa del 13,2%, seguida por el sector de ventas minoristas y de consumo con una tasa del 13%. (Equiposytalento, 2018).

El principal problema que se ha estado presentando en la Heladería Nevada, es la elevada fluctuación de personal, afectando, como se menciona anteriormente, los procesos de su actividad principal y generando sobrecostos a la hora de realizar los respectivos procesos de reclutamiento, capacitación y su pertinente curva de aprendizaje. Dicha curva no se culmina siempre con mucho éxito, pues no se completa el periodo de prueba, la mayoría de las veces por decisión de los trabajadores, ya que no se adaptan al modelo de trabajo establecido, el cual se basa

en trabajar bajo presión, generando un ambiente laboral tenso, que se transforma en estrés para el colaborador, ocasionando insatisfacción en el empleado.

Surge la pregunta problema: ¿cuál es el plan de mejora adecuado, que influya de manera positiva en los factores motivacionales del empleado, logrando disminuir el alto índice de rotación del personal en la Heladería Nevada?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Heladería Nevada, se encuentra ubicada en el sector de ventas minoristas y de consumo, según (Equiposytalento, 2018) presento un índice de rotación del 13%, con un 6% de incremento para la tasa ideal de acuerdo con (Narvaez, 2014).

Una de las necesidades de la empresa es identificar qué está generando la alta rotación del personal, logrando reconocer las causas y sus efectos. El presente desarrollo empresarial tiene como objetivo dar una mejora a la elevada rotación de personal, mediante la identificación de problemas, a través de diferentes muestreos estadísticos, con el fin de sugerir un plan de mejora que reduzca el índice de rotación y que mejore el clima organizacional, dando uso de factores motivacionales y sugerencia de mejoras en el área de recursos humanos, permitiendo a la empresa obtener estabilidad y mejorar su competitividad.

Finalmente, podemos relacionar esta propuesta con lo aprendido en la tecnología de producción industrial en el área de administración al talento humano, al realizar la planeación, organización y dirección de una propuesta de mejora para aumentar la competitividad y productividad empresarial, factores característicos del grupo investigativo SOLYDO, por medio ³¹ de la línea investigativa de desarrollo organizacional.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

10 Identificar los factores que están generando una alta rotación del personal, para la implementación de un plan de mejora que conlleve al desarrollo empresarial de la Heladería Nevada.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 10 • Identificar los factores que generan la alta rotación del personal, diagnosticando el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral.
- Analizar las causas que han generado la actual problemática de rotación del personal, para generar planes de mejora
- Generar planes de acción que influyan en la mejora de motivación, a través de capacitación, mejoras en los procesos de gestión del talento humano y generación de reconocimientos.

2. MARCO REFERENCIAL

35

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Recursos humanos

Es el enfoque que le da la organización a sus políticas de reclutamiento, selección, capacitación, retribución salarial, prestaciones sociales, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo (Chiavaneto, 2009).

2.1.2. Talento humano

Son los componentes que caracterizan las virtudes humanas, como son las experiencias, intereses, aptitudes, motivación, habilidad, etc. (Vallejo, 2016).

28

2.1.3. Rotación del personal

Es la consecuencia de ciertos factores, tanto internos como externos, en la organización que afectan directamente al personal. Por un lado, en los factores externos podemos considerar la oferta y demanda de los recursos humanos. Por otro lado, como uno de los principales factores internos tenemos las políticas salariales (Flores, 2008).

2.1.4. Ambiente laboral

11

Es el contexto del entorno laboral, caracterizado por unos aspectos tangibles e intangibles que se mantiene de forma estable en una organización, logrando afectar factores fundamentales como la motivación, actitudes y desempeño, es decir, a la organización (Martinez, 2016).

2.1.5. Estrés laboral

El estrés laboral es la tensión generada por situaciones o exigencias laborales que superan la capacidad del trabajador (Atalaya, 2001).

21

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Teoría de las relaciones humanas.

Podemos definir la teoría de las relaciones humanas como un cuerpo sistemático de conocimiento, cuyo principal objetivo es comprender y predecir los distintos comportamientos humanos que se pueden presentar dentro de las organizaciones. Todo esto buscando eficiencia y un aumento en la productividad, permitiendo aumentar las utilidades organizacionales, con el fin de lograr contribuir al desarrollo personal y obtener una sociedad más justa y satisfecha (Soria, 2004).

Dicha teoría ha sido de los principales objetos de estudio desde el siglo XX, a través de las necesidades que iban surgiendo con la revolución industrial y la falta de mano de obra que se presentaba, generando la necesidad de aumentar los sistemas productivos, al igual que un gran interés por aumentar la eficiencia de los trabajadores. Los principales estudios de las relaciones humanas se originaron en Estados Unidos, el cual estaba en pleno auge automotriz.

2.2.1.1 Teoría de las relaciones humanas de Frederick Taylor

Uno de los principales analistas de las teorías enfocadas en las relaciones humanas fue Frederick Taylor (1856-1915), su obra más reconocida es *The Principles of Scientific Management*, publicada en 1911. El sistema de Taylor se caracteriza por la búsqueda del aumento de la producción y la productividad mediante la separación de áreas, planteándose que la administración y la producción no debía realizarse de manera empírica. Por el contrario, deben establecerse áreas de trabajo, tiempos estándar para la realización de las actividades y promedios de producción. A su vez, estableció que las áreas de diseño debían ir separadas del área de producción, argumentando que esta labor debía ser diseñada por un personal capacitado y no por simple desarrollo empírico. Por ello, implantó un departamento de planeación y organización del trabajo, limitando a los obreros y trabajadores a ejecutar actividades planeadas por el departamento encargado. Como consecuencia de dichos cambios se dio lugar a una reorganización de los departamentos de

inspección, generando un nuevo departamento de inspección, en el cual todos los inspectores quedan bajo el mando de un jefe inspector (Alvarez, 2010).

No obstante, los trabajadores presentaron gran resistencia a la aplicación sistemática del Taylorismo, atribuyendo a esto que la motivación salarial no compensaba la compulsión de la eficiencia que se les exigía (Beltrán, 1988).

2.2.1.2 Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo.

Elton Mayo (1880-1949) fue un investigador australiano encargado de re direccionar las teorías de las relaciones humanas, dando un toque más humanístico y cambiando el modelo clásico de la administración, basado en un modelo productivo sin importar los factores motivacionales de los trabajadores.

El enfoque principal que le dio Mayo a la teoría de las relaciones humanas es describir a la organización como una gran familia, la cual depende del sentimiento de autorrealización, inclusión y respeto como factor de éxito (Beltrán, 1988).

La teoría de las relaciones humanas se dio en base a un estudio realizado entre los años 1924 y 1932, en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric. Dicho estudio se dividió en doce etapas, en las cuales se analizaron los distintos comportamientos de los trabajadores en diferentes entornos laborales y con condiciones variadas. A través de esto, se determinó que había ciertos principios que establecían las conductas del trabajador. Estos principios, según (Arnias, 2007), son:

Grupos informales

Se identificó que los trabajadores forman un sistema administrativo diferente a la empresa, en el cual se regulaban los tiempos, creencias y necesidades, llegando a repercutir de manera negativa, generando sanciones sociales o disputas entre quienes no seguían estos estándares.

- **Supervisión**

Surge a través de la necesidad de un directivo con la capacidad de comunicar y dirigirse de manera respetuosa y clara, permitiendo aumentar la

productividad y eficiencia de los trabajadores al sentir que estaban siendo escuchados y lograr una comunicación asertiva.

- **Motivación**

La motivación va ligada a la satisfacción laboral que presenta el empleado. La mayoría de los casos se da un enfoque económico a la hora de influir en la motivación, pero a través de este estudio, mayo descubrió que la motivación se genera capacitando adecuadamente al trabajador, generando un buen clima laboral y un ritmo acorde a las capacidades, logrando obtener un gran aumento en la productividad.

- **Emociones**

Las emociones demostraron tener un papel fundamental en el desempeño laboral de los trabajadores, logrando mejores resultados al establecer comunicación y empatía con su entorno, reduciendo los conflictos internos y aumentando la productividad a través del compañerismo.

- **Comunicación**

Cumple un rol fundamental de transmitir los objetivos de la organización. Para poder lograr una comunicación asertiva debe haber una relación de confianza y respeto entre subordinados y supervisor, incluyendo opiniones y sugerencias para lograr al mejor acuerdo posible.

2.2.1.3 Teoría de las relaciones humanas de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) fue un psicólogo estadounidense y uno de los principales promotores de las relaciones humanas desde una postura más psicológica, con el fin de comprender qué factores influyen en la motivación y necesidad de autorrealización. Sus estudios se llevaron a cabo en el año 1943 con la publicación de su artículo *A theory of human motivation* y su libro *Motivation and personality*.

Dicha teoría se enfoca en las necesidades y las constituye en un orden jerárquico ascendente, siendo considerada de menor importancia las necesidades

“deficitarias” (fisiológicas, de ¹seguridad, de amor y la pertenencia y estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La ¹⁹desemejanza entre estas necesidades es que las “deficitarias” hacen alusión a una carencia, y las de “desarrollo del ser” hacen referencia a la ⁶capacidad individual (Koltko, citado en Quintero, 2011).

La caracterización de la teoría de Maslow, según (Quintero, 2015), es la siguiente:

- **Necesidades fisiológicas**

Son necesidades básicas que están dirigidas a la supervivencia del hombre, tendiendo un origen biológico como: necesidad de tomar agua, de respirar, sexo, dormir, refugio.

- **Necesidades de seguridad**

Cuando se logran satisfacer en gran parte las necesidades fisiológicas, se da origen a una segunda necesidad ¹orientadas hacia la seguridad personal, la estabilidad, el orden y la protección. Estas ³necesidades abarcan asuntos como: ingresos y recursos, familia, seguridad física, ³de salud, etc.

- **Necesidades de amor, afecto y pertenencia**

Cuando las ¹necesidades fisiológicas y de seguridad están en su gran parte satisfechas, surge una nueva necesidad que está enfocada en la parte social, buscando ¹superar los sentimientos de soledad y alineación, a través del amor, afecto y pertenencia a ciertos grupos ¹²sociales. En la vida cotidiana estas necesidades se ven manifestadas en ¹²el deseo de formar una familia, de casarse, ¹²ser parte de una comunidad o algún grupo social.

- **Necesidades de estima**

Estas necesidades surgen mediante el desarrollo de las tres primeras necesidades y su objetivo es la ⁶obtención de autoestima, generar reconocimientos, logros personales y el respeto hacia los demás. Con el cumplimiento ⁶de estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí mismas y de su valor dentro de la sociedad; no obstante, si no se satisfacen estas necesidades, se generaría una autoestima baja, poca seguridad de sí

mismo y la sensación de no ser suficiente en su entorno social. Maslow determinó que hay dos tipos de estima, una de orden superior, que enfatiza el valor y respeto hacia sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, logro, independencia y libertad; y otra inferior que incluye el respeto hacia los demás, la necesidad de reconocimiento, atención, reputación y dignidad.

- **Necesidades de auto-realización**

Están posicionadas en la cima de la jerarquía y busca un enfoque mucho más personal y satisfactorio, siendo primordial la necesidad de realizar satisfactoriamente las actividades para las que la persona considera que nació. Es decir, un músico debe hacer música, un escritor debe escribir, etc.

Figura 1 Pirámide de Maslow



Tomado de: (McLeod, 2018)

Con el desarrollo de sus investigaciones, Maslow identificó tres nuevas categorías: las necesidades estéticas, las cognitivas y las de auto-trascendencia. La caracterización de estas tres categorías, según Feist y Feist, citado por Quintero (2015)

- **Necesidades estéticas**

Aplica para ciertos grupos de personas y su principal influencia se caracteriza por tener un enfoque hacia la obtención de una estética tanto exterior como interior.

- **Necesidades cognitivas**

Se relacionan con el deseo de tener más conocimientos, investigar y resolver paradigmas sobre el entorno, destacando que dichas necesidades son muy importantes para adaptarse a las cinco antes descritas.

- **Necesidades de auto-trascendencia**

Tiene como principal objetivo la descentalización del solo interés en sí mismo, promoviendo el desarrollo de actividades grupales, servicio a la comunidad, devoción a un ideal o a una causa.

2.2.2. Teoría de Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) fue un psicólogo estadounidense encargado de desarrollar la teoría de motivación e higiene. Dicha teoría se originó a través de las investigaciones realizadas por Herzberg y sus colaboradores en el año 1959 con la publicación de *Motivation at work*, un informe que se desarrolló mediante un estudio realizado a un grupo de ingenieros y contadores. El análisis de este estudio le permitió a Herzberg deducir que el clima laboral se compone por dos factores, independientes y específicos. Los primeros, a los cuales denominó factores de higiene, asociados a la poca satisfacción que los empleados presentaban en sus puestos de trabajo, abarcaban aspectos tales como la inspección, las condiciones físicas del trabajo, el salario, las relaciones interpersonales y la seguridad en el trabajo; dichos factores se ven presentes en las necesidades primarias de la pirámide de Maslow. Cuando se presenta la usencia de los factores en mención o se da un uso incorrecto de estos, se genera una gran insatisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no generan una fuerte motivación en los empleados, sino que ayudan a reducir o eliminar dicha insatisfacción (Plumlee, citado por Manso, 2002).

El segundo conjunto de factores se relaciona con las experiencias satisfactorias que haya experimentado el trabajador en su puesto de trabajo. Herzberg determinó a este grupo de factores como motivadores. Estos factores se relacionan con la satisfacción personal obtenida en el puesto de trabajo, lo interesante de realizar la actividad asignada, la delegación de responsabilidades, el reconocimiento al desempeño y las oportunidades de desarrollo personal y profesional. Cuando estos factores están presentes en el ámbito laboral, se presentará un elevado nivel de motivación, estimulando así un desempeño superior (Manso, 2002).

Con esta investigación, Herzberg logró establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la motivación y la insatisfacción laboral son conceptos diferentes y completamente independientes. Los factores de higiene no producen ninguna motivación, pero pueden generar insatisfacción. Al contrario, los motivadores generan un crecimiento en la motivación y, en la peor situación, no desarrollan insatisfacción (Manso, 2002).

Con esta teoría, Herzberg pudo presentar dos empresariales ideas al mundo. La primera de ellas fue demostrar que se habían estado aplicando de forma errónea las estrategias motivacionales, tales como aumentar las políticas salariales, establecer las adecuadas condiciones laborales y mejorar las relaciones humanas, ya que estos elementos no generan un aumento en la motivación, solo actúan en prevención de la insatisfacción. La segunda idea es realizar un aumento en las políticas salariales, sin mejorar el entorno en el cual se realizan las actividades laborales, no son suficientes para mejorar la motivación. Por el contrario, a medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad de motivación y genera unas altas expectativas en los trabajadores respecto al periodo de ajustes salariales (Manso, 2002).

2.2.3. Teoría X e Y de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) fue un psicólogo y economista estadounidense encargado de desarrollar la teoría X e Y en el año 1960, mediante un estudio

basado en los modelos administrativos ejercidos en esa época. A partir de este estudio identificó dos posturas que denominó como “x” e “y”.

En la primera postura, los directivos consideran que los trabajadores solo son productivos mediante amenazas o una supervisión constante, dado que estos son incapaces de asumir responsabilidades y prefieren recibir órdenes, pues ven el trabajo como una obligación. Debido a esto, se implementa una figura líder autoritaria a la cual respetar y obedecer. Con dicha figura se pretende mejorar estas ineficiencias, además de un mayor alcance en el cumplimiento de los objetivos (Martín, 2017).

La segunda es una postura mucho más humanitaria, que permite el desarrollo personal de los trabajadores a través de las actividades basadas en su criterio, imaginación y pensamiento crítico, por lo cual, el trabajo se convierte en una actividad realizada para cumplir y complementar la organización corporativa, mediante la motivación y colaboración de los directivos (Martín, 2017).

36

Tabla 1 Enunciados básicos teoría x, y

Teoría x	Teoría y
Las personas sienten disgusto por el trabajo y siempre que sea posible lo van a evadir	El trabajo es una actividad cotidiana, como las actividades de ocio o el juego
Para lograr que realicen sus actividades laborales deben tener supervisión constante y amenazas de castigo	La supervisión y las amenazas no son la única forma de lograr que realicen las actividades laborales
A el individuo le disgusta recibir órdenes	En circunstancias óptimas, los individuos no solo buscan responsabilidad, sino que tienen la voluntad de lograr los objetivos de la organización
El individuo carece de motivación y busca, sobre todo, la seguridad	La capacidad de lograr el desarrollo de ingenio, creatividad e imaginación para la resolución se presenta en toda la población de la organización

Tomado de: (Torres Z. , 2014)

2.2.4. Diagrama de causa efecto

También conocido como el diagrama de Ishikawa, fue creado por el profesor japonés Kaoru Ishikawa (1915-1989) en 1943, en un estudio realizado en la empresa Kawasaki Steel Works, que buscaba una explicación exhaustiva para que los ingenieros de dicha compañía identificaran y dieran solución a una problemática específica, basándose en el análisis de un conjunto de factores complejos (50Minutos, 2016).

El método de Ishikawa es una herramienta que permite realizar una planificación para las empresas, cuyo principal objetivo es analizar gráficamente y de manera estructurada los vínculos de causa-efecto de un problema en específico, planteando que existe un número limitado de causas principales y secundarias para un problema, siendo la identificación de estos dos tipos de causas la primera etapa para la resolución del problema (50Minutos, 2016).

El diagrama de causa efecto fue dividido en cinco grandes familias denominadas “las 5M”, las cuales, según 50Minutos (2016), son: (50Minutos, 2016)

- **Materia**

Son todos los elementos fungibles y primordiales para el proyecto, como las materias primas, el papel y los servicios vitales, tales como agua, electricidad, etc.

- **Medio**

Hace referencia al entorno, identificando las posibles causas que puedan tener afecciones directas para el proyecto, como el lugar de trabajo, espacios verdes, etc.

- **Métodos**

Abarca todos los modelos operacionales, procesos operativos, la investigación y desarrollo, con el fin de garantizar los métodos más efectivos y de mayor resultado.

- **Material o máquina**

Hace referencia a la maquinaria requerida para el debido desarrollo del proyecto, como son los software, las maquinarias, piezas de repuesto, etc. Esta clase requiere de una gran inversión económica.

- **Mano de obra**

Hace referencia al área ⁴⁸ de recursos humanos y a la cualificación del personal.

Este tipo de herramienta participativa permite una clasificación de las problemáticas presentes, posibilitando esclarecer la problemática principal e identificar las áreas críticas, generando soluciones que serán analizadas de forma grupal, donde se obtendrán distintas opiniones, logrando, a su vez, acciones preventivas para futuros casos a analizar (50Minutos, 2016).

2.3 Marco legal

Tabla 2 Marco legal

Norma	Epígrafe
Ley 2191 de 2002	El principal objetivo de esta ley es crear, regular y promover la desconexión laboral de los trabajadores de los diferentes entornos laborales, sin importar el medio o herramienta. Todo ello con el fin de asegurar el tiempo de ocio y los respectivos descansos programados, incapacidades y vacaciones.
Ley 1788 de 2016	Busca garantizar con universalidad el debido pago de prima de servicios para colaboradores domésticos.
Ley 1610 de 2013	Los respectivos inspectores ejercerán controles en todo el territorio nacional, con el fin de vigilar y controlar los asuntos individuales y colectivos que se presentan en el sector privado, así como garantizar el derecho colectivo del trabajo del sector público con el fin de evitar posibles conflictos entre trabajadores y empleadores

<p>Ley 1562 de 2012</p>	<p>Se modifica el sistema de riesgos laborales y se determina que todo trabajador nacional o extranjero, vinculado a una entidad pública o privada, mediante un contrato por prestación de servicios, con un tiempo superior a un mes, está obligado a vincularse al sistema de riesgos laborales</p>
<p>Resolución 2013 de 2016</p>	<p>Reglamenta la correcta organización y el debido funcionamiento de los comités presentes en los lugares de trabajo.</p>
<p>Ley 1496 de 2011</p>	<p>Garantiza la equidad e igualdad salarial entre hombres y mujeres, estableciendo estrategias para mitigar cualquier tipo de discriminación.</p>
<p>Ley 1636 de 2013</p>	<p>Tiene como principal objetivo mitigar los efectos generados por el desempleo, así mismo facilitando la reinserción a la vida laboral en condiciones de calidad y estabilidad.</p>

Tomado de: (Ministerio del trabajo , 2022)

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

3.1. Contexto de la organización

Se programó una junta con la administradora de la empresa Angélica María Muñoz Barragán, el día 20 de junio del año 2022, en la cual se buscó recolectar información para identificar a profundidad la organización, su visión, misión y valores corporativos, número de trabajadores y el organigrama establecido por el número de trabajadores y sus respectivos cargos.

De igual manera, se realizó una entrevista a la administradora para identificar que procesos de contratación realiza, como realiza la administración del talento humano y que factores motivacionales implementa.

Preguntas realizadas a la administradora de la Heladería Nevada:

- ¿Qué funciones desempeña como administradora?
- De las funciones mencionadas, ¿cuál considera que le aporta más a la empresa?
- ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
- ¿Qué funciones desempeñan?
- ¿Cómo realiza los procesos de contratación?
- ¿Cómo promueve las vacantes disponibles?
- ¿La empresa cuenta con incentivos por referidos?
- ¿Por qué motivos se generan las vacantes?
- ¿Realiza actividades de integración?
- ¿Cómo maneja la relación con sus colaboradores?
- ¿Tiene en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones?

La transcripción se encuentra disponible en el apéndice A.

3.1.1. Organigrama de la Heladería Nevada

Este organigrama fue diseñado por el autor, puesto que la empresa no contaba

con un esquema establecido, que permitiera identificar las actividades a desarrollar y la delimitación de las áreas de trabajo. Para su elaboración se identificaron los siguientes procesos:

- Conocimiento del personal, sus actividades y responsabilidades
- Reconocer de las áreas de trabajo, de acuerdo al cargo asignado
- Establecer las actividades según su área de trabajo e identificar el número de trabajadores por área
- Realizar la estructura de la organización

3.1.2. Visión, misión y valores corporativos

La Heladería Nevada, es una organización legalmente constituida con más de treinta años de servicio, cuenta con una visión, misión y valores corporativos, pero no se encuentran establecidos formalmente, por lo cual se realizó un planteamiento de los mismos en base a la información suministrada por parte de la representante legal.

3.2. Factores que generan inconformidad laboral

Para identificar los factores que generan la inconformidad de los trabajadores, se desarrolló una encuesta el día diez de junio del 2022 a los empleados activos e inactivos de la organización, por medio de la herramienta Microsoft teams.

La tabla 3 contiene la estructuración de la encuesta a los empleados.

Tabla 3 Encuesta de satisfacción laboral

Componente	Pregunta	Tipo Respuesta
Identificación	Nombre y apellido	Pregunta abierta
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿La relación con el administrador es adecuada?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Las instalaciones donde desempeña su trabajo son adecuadas?	Selección múltiple

Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿El clima laboral lo motiva e inspira a dar lo mejor?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Cuenta con los implementos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Se siente bien remunerado salarialmente?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Considera que el salario es acorde a las actividades realizadas?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Recibe capacitación para el desarrollo de sus funciones?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Cuándo comete un error le informan y se realiza su respectiva retroalimentación?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿El administrador lo motiva constantemente?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿La empresa se interesa en el personal como ser humano?	Selección múltiple

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Puede manifestar su opinión libremente y sin temor a repercusiones?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Cuenta con el suficiente tiempo de ocio?	Selección múltiple
Conocimiento y evaluación de la satisfacción laboral	¿Está conforme con la cantidad de horas que trabaja?	Selección múltiple

Fuente: Autor

Diagnóstico de entorno

47

Se realiza el análisis de los resultados, para así identificar las posibles causas y priorizar las inconformidades, con el fin de mejorar la satisfacción laboral.

3.2.1. Matriz DOFA

Es una herramienta que permite realizar un análisis en la organización, reflejando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Factores externos:

- Oportunidades y amenazas: Son factores de aprovechamiento, por medio de estrategias que buscan añadir un valor agregado. Por otra parte, las amenazas, son factores que pueden significar peligro para la organización, por lo cual se deben controlar y priorizar de acuerdo a la severidad.

Factores internos:

- Fortalezas y debilidades: Las fortalezas reflejan el control y desarrollo de las planificaciones empresariales, generando una ventaja competitiva. Y las

debilidades reflejan los aspectos que tienen oportunidad de mejora, las cuales no se han realizado y desmejoran las fortalezas empresariales

3.2.2. Diagrama de Ishikawa

Esta herramienta permite establecer de manera organizada las causas y efectos que se están generando en la organización, a su vez, se priorizan las causas que más afecciones negativas están teniendo.

3.3. Directrices del plan de acción

Para cumplir la propuesta se desarrolló un plan de acción, desglosando las actividades, como se planteó en la tabla 4:

Tabla 4 Formato de plan de acción

<p>Identificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores que generan una alta rotación del personal • Priorizar los factores con mayor nivel de criticidad • Identificar los objetivos de la empresa y su manejo sobre el talento humano y evaluar si son correctos
<p>Planeación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una meta para el cumplimiento del proceso de mejora, acorde a los objetivos organizacionales • Planificar metodologías que permitan reducir la alta rotación del personal, acorde a los resultados obtenidos • Recolección de información confiable, relevante y de utilidad para el correcto desarrollo
<p>Ejecución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la información recopilada para realizar estrategias para mitigar las afecciones presentes • Implementar las estrategias para una mejoría en el área laboral, mejorando la satisfacción, motivación y clima laboral. • Realizar conclusiones y recomendaciones.

Fuente: Autor

20

3.4. Resultados plan de acción

El resultado del plan de acción tiene como fin evidenciar el correcto desarrollo propuestas presentadas, mediante evidencias de las actividades realizadas y encuestas de satisfacción realizadas a conveniencia, lo cual nos permite tener un

enfoque mucho más realista puesto que acorde a los resultados presentados podremos identificar si la gestión que se realizó obtuvo el impacto deseado.

4. RESULTADOS

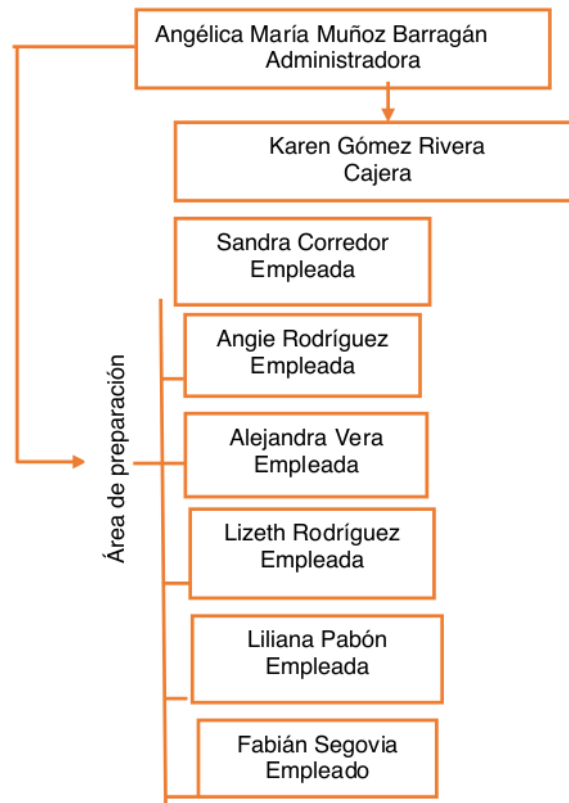
4.1. Contexto de la organización

La Heladería Nevada es una entidad legalmente constituida ubicada en Girón, Santander y cuenta con un rango de atención de toda el área metropolitana de Bucaramanga, siendo clasificada en el grupo III según el régimen de la cámara de comercio, contando con nueve trabajadores vinculados a ARL (administradora de riesgos laborales), clasificados en riesgo I.

4.1.1. Organigrama de la Heladería Nevada

El desarrollo del organigrama se generó por parte del estudiante, ya que la organización no contaba con un organigrama actualizado, para esto mediante observación directa y recolección de información, se identificaron los respectivos cargos y las responsabilidades asignadas. La figura 2 contiene el organigrama de la Heladería Nevada.

Figura 2 Organigrama Heladería Nevada



Fuente: Autor

4.1.2. Visión

En el 2026 la Heladería Nevada tendrá un mayor posicionamiento en el área metropolitana, logrando la apertura de nuevas sedes, las cuales serán reconocidas por su calidad y atención al público.

4.1.3. Misión

La Heladería Nevada es una organización comprometida en brindar servicios óptimos a sus clientes, basándose en el buen trato y en la calidad de los productos

ofrecidos, siendo sinónimo de seguridad y confianza de los clientes en nuestra organización

4.1.4. Valores Corporativos

Calidad: La organización garantiza productos y servicios de calidad, siendo este el pilar fundamental para lograr una excelente satisfacción en el cliente.

Servicio: Permite brindar una atención óptima, basada en la amabilidad y en satisfacer las necesidades del cliente, siempre de la mejor forma.

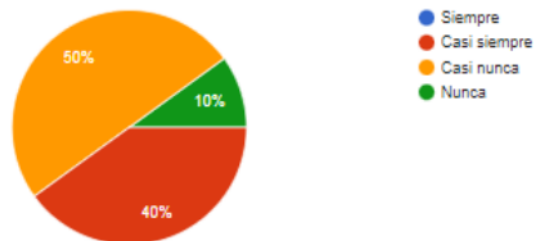
Respeto: Empatía por los empleados, clientes y proveedores, siendo la principal razón de ser la organización, teniendo en cuenta los sentimientos de los demás y generando empatía.

4.2. Diagnóstico de entorno

Se realiza la encuesta con el fin de poder analizar la información e identificar cuáles son los posibles factores que están generando la actual problemática.

Figura 3 ¿La relación el administrador es adecuada?

¿La relación con el administrador es adecuada?
10 respuestas

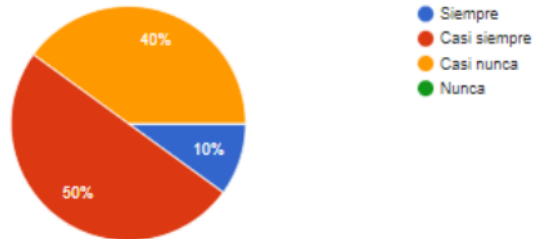


Fuente: Autor

Figura 4 ¿Las instalaciones donde desempeña su trabajo son adecuadas?

¿Las instalaciones donde desempeña su trabajo son adecuadas?

10 respuestas

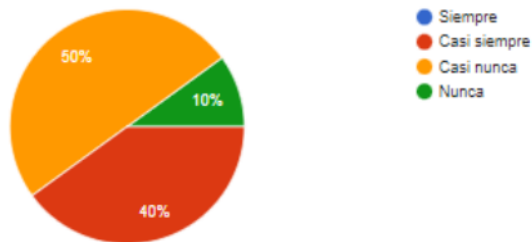


Fuente: Autor

Figura 5 ¿El clima laboral lo motiva e inspira a dar lo mejor?

¿El clima laboral lo motiva e inspira a dar lo mejor?

10 respuestas

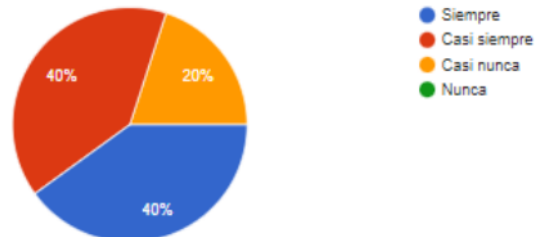


Fuente: Autor

Figura 6 ¿Cuenta con los implementos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?

¿Cuenta con los implementos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?

10 respuestas

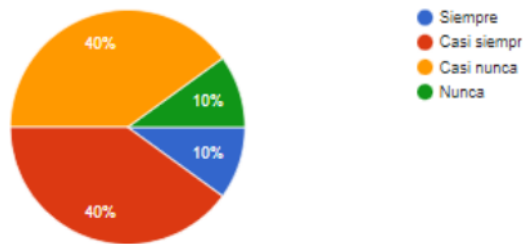


Fuente: Autor

Figura 7 ¿Se siente bien remunerado salarialmente?

¿Se siente bien remunerado salarialmente?

10 respuestas

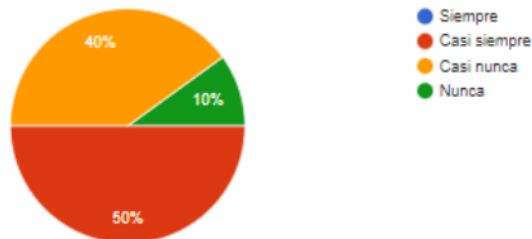


Fuente: Autor

Figura 8 ¿Considera que el salario es acorde a las actividades realizadas?

¿Considera que el salario es acorde a las actividades realizadas?

10 respuestas

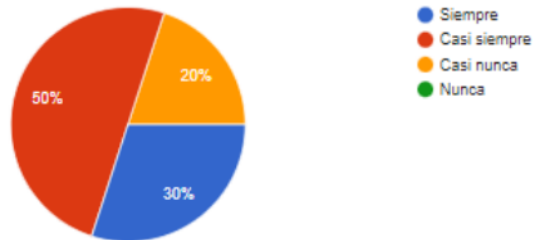


Fuente: Autor

Figura 9 ¿Recibe capacitación para el desarrollo de sus funciones?

¿Recibe capacitación para el desarrollo de sus funciones?

10 respuestas

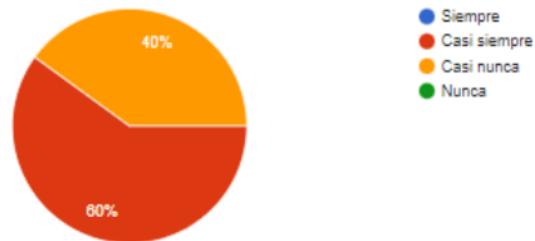


Fuente: Autor

Figura 10 ¿Cuándo comete un error le informan y se realiza su respectiva retroalimentación?

¿Cuándo comete un error le informan y se realiza su respectiva retroalimentación?

10 respuestas

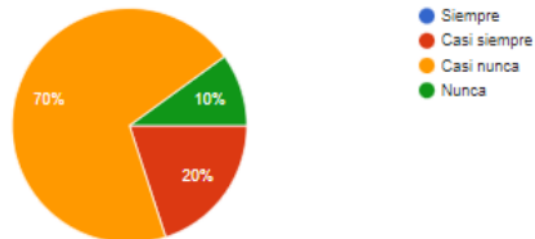


Fuente: Autor

Figura 11 ¿El administrador lo motiva constantemente?

¿El administrador lo motiva constantemente?

10 respuestas

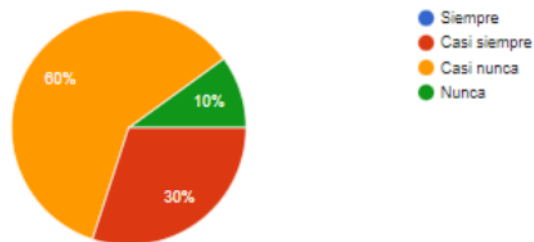


Fuente: Autor

Figura 12 ¿La empresa se interesa en el personal como ser humano?

¿La empresa se interesa en el personal como ser humano?

10 respuestas

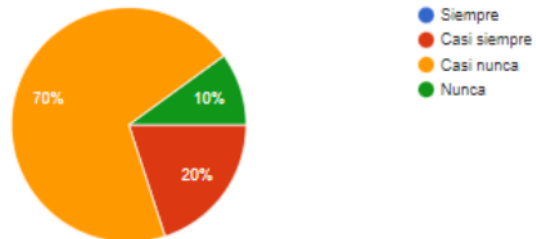


Fuente: Autor

Figura 13 ¿Puede manifestar su opinión libremente y sin temor a repercusiones?

¿Puede manifestar su opinión libremente y sin temor a repercusiones?

10 responses



Fuente: Autor

Figura 14 ¿Cuenta con el suficiente tiempo de ocio?

¿Cuenta con el suficiente tiempo de ocio?

10 responses

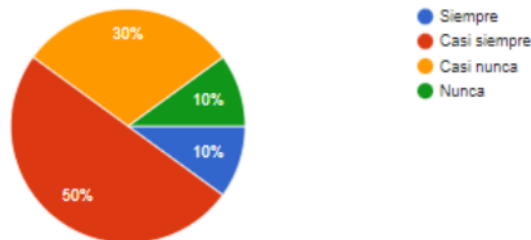
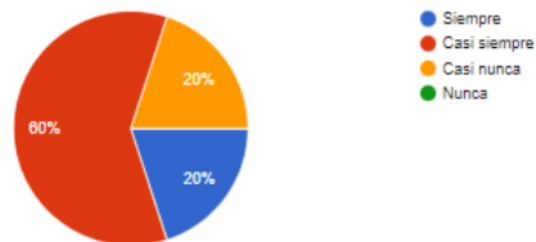


Figura 15 ¿Esta conforme con la cantidad de horas que trabaja?

¿Esta conforme con la cantidad de horas que trabaja?

10 responses



Fuente: Autor

Al realizar la encuesta se priorizaron los factores con mayor índice de inconformidad, los cuales fueron:

- **Motivación y satisfacción laboral:** El 60% del personal manifiesta que la administración no demuestra interés en generar factores motivacionales y no tiene consideración respecto a las cargas laborales que se presentan y el 70% considera que casi nunca recibe motivación por parte de los supervisores, lo cual genera una constante desmotivación.
- **Ambiente laboral:** El 50% de los trabajadores manifiesta que el ambiente laboral no los estimula a dar lo mejor de sí mismos, lo que refleja un ambiente laboral bastante tenso y de mucho estrés.
- **Comunicación no asertiva:** Esta problemática se presenta porque el 70% de los trabajadores consideran que no pueden expresar su opinión libremente sin temor a repercusiones, el poco espacio de dialogo retrasa la resolución de problemas, lo cual ocasiona dificultades internas.

4.3. Causas de la alta rotación

Luego de realizar el análisis de la información suministrada y su respectivo desarrollo, se identificaron varios factores que han generado la problemática actual, los cuales se plantearon en la figura 3.

4.3.1. Matriz DOFA

Tabla 5 Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa posicionada en el municipio de Girón. • Equipos y herramientas adecuados. • Instalaciones adecuadas. • Metas establecidas a mediano y corto plazo. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del personal • Ausencia de actividades de integración. • Clima laboral tenso. • No contar con un área de talento humano. • Falencias en la capacitación.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de publicidad por redes sociales. • Establecer políticas y estrategias de integración, con el fin de aumentar la motivación laboral. • Realizar un control en las políticas de reclutamiento. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el mercado. • Aumento en el precio de los insumos. • Baja en las ventas. • Establecimiento de contrato a personas no idóneas para la organización.

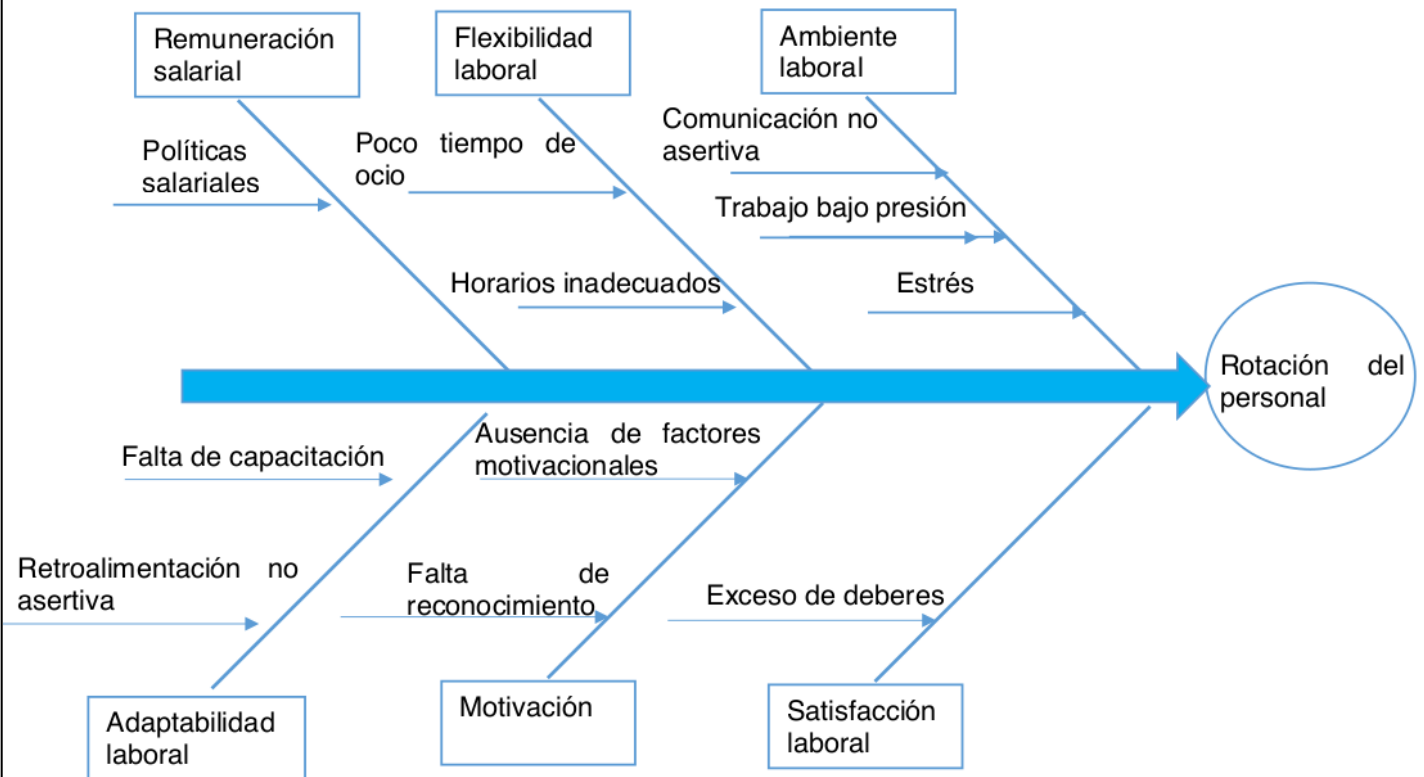
Fuente: Autor

Al realizar el análisis de la información y de la matriz DOFA podemos observar que:

- **Motivación y satisfacción laboral:** El punto crítico reflejado es la imagen que tiene el personal del administrador, manifestando que este no tiene interés en ellos como seres humanos, sino como trabajadores, lo que genera una gran desmotivación y poca satisfacción laboral.
- **Ambiente laboral:** El personal cuenta con un ambiente laboral bastante tenso y poco satisfactorio, lo que ocasiona un bajo rendimiento, pérdida de motivación y estrés laboral.
- **Capacitación:** La capacitación es guiada y orientada por los mismos empleados, lo cual puede ocasionar una capacitación poco efectiva y generar errores a largo plazo.
- **Manejo de publicidad:** Manejar las redes sociales, con el fin de lograr llegar a un público más amplio, aumentando las ventas y facilitando el reclutamiento de personal.

4.3.2. Diagrama de Ishikawa

Figura 16 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Autor

4.3.3. Plan de acción

Luego de analizar las diferentes causas que tenían incidencia ⁵⁴ en el alto índice de rotación del personal; entre las diferentes causas observadas se priorizaron las de mayor repercusión en la organización, determinando así el principal foco del plan de acción, el cual consiste en aumentar la satisfacción laboral, lo cual conlleva a

realizar espacios de dialogo y resolución de conflictos, permitiendo establecer un entorno seguro en la organización.

Se establecieron tres ítems, los cuales se segmentaron con el fin de desarrollar un plan de acción mucho más puntual acorde a la necesidad.

- Aumentar la satisfacción laboral
- Desarrollo de espacios de dialogo
- Renovación del comité de convivencia

Tabla 6 Plan de acción

Fase	Objetivo	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
Aumentar la satisfacción laboral	Lograr mediante factores motivacionales que los trabajadores se sientan más a gusto y cómodos en sus actividades y se sientan más comprometidos con la organización.	-Realizar trimestralmente encuestas de satisfacción al personal. - Desarrollo de planes de bienestar, en los cuales se fomenta la socialización e integración del personal. -incentivos y beneficios al personal	Recursos humanos y tecnológicos.	En el primer mes de la ejecución del proyecto.	Administración y consultores.
Renovación del comité de convivencia	Lograr la renovación del comité para prevenir o solucionar problemas de acoso laboral o internos de la organización	-Llevar a cabo las votaciones para elegir al nuevo representante y secretario -Establecer un espacio de dialogo para el correcto desarrollo	Recursos humanos, pruebas psicotécnicas y recursos tecnológicos.	En el quinto mes del desarrollo del proyecto	Administración y consultores.
Desarrollo de espacios de dialogo	Establecer un espacio de dialogo, para así poder analizar y comunicar las inconformidades y sugerencias de mejora, con el fin de mejorar progresivamente teniendo en cuenta las múltiples opiniones del personal	-Mediante el uso de agrupación de ideas -Charlas y reuniones en periodos de tiempo establecidos -Realización de un buzón de sugerencias	Recursos humanos y tecnológicos	En el primer mes de ejecución del proyecto	Administración y consultores

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

- Aumentar la ⁷satisfacción laboral:** Busca aumentar **la satisfacción laboral** mediante **la realización de** un plan de descanso para los trabajadores por tiempo parcial, el cual consiste en el cumplimiento de 48 horas laboradas para obtener un día de descanso acordado con administración y por elección del trabajador.

Para identificar la efectividad de las estrategias implementadas, se programaron encuestas trimestrales, las cuales van a permitir evidenciar el progreso que ha tenido la organización e identificar nuevas o futuras problemáticas, con el fin de buscar una mejora constante dentro de la organización.

Se generan planes de bienestar como celebraciones de cumpleaños y fechas festivas, los cuales se celebran en un establecimiento público por elección de los trabajadores.

Descuento del 10% a la factura total de los trabajadores en productos propios de la empresa.

Desarrollo de espacios de dialogo: Este espacio de dialogo se va a llevar a cabo mensualmente (a consideración del administrador), permitiendo manifestar las diferentes opiniones, sugerencias e ideas de los trabajadores en cuanto al sistema laboral, dando uso de herramientas como “lluvia de ideas” y el buzón de sugerencias, lo cual facilita la diversificación de ideas y ⁴⁵mejora la comunicación interna y externa de la organización.

- Creación de un comité de convivencia:** El fin de este comité es prevenir el acoso laboral y servir como ente conciliador entre las partes implicadas en caso de que se presente un conflicto; el comité se encuentra ⁵conformado por un delegado de los trabajadores y uno por parte del empleador, los cuales son elegidos por votación, el de mayor votación será elegido como presidente y el segundo con más votos será elegido como secretario, esta

elección se hará de manera anónima y se reunirán trimestralmente o de manera extraordinaria si así se considera, (Perez, 2020).

El desarrollo de este comité se generó al observar que el comité actual contaba con más de dos años de vigencia, por lo cual, este comité ya no es válido.

4.4. Resultados del plan de acción

El plan de acción dio inicio el mes de julio, con la finalidad de mejorar los procesos organizacionales, buscando aumentar la satisfacción laboral, puesto que, esta es la principal problemática que está generando la alta rotación del personal.

Aumentar la satisfacción laboral:

Con el fin de mejorar la satisfacción laboral y reducir la carga laboral, se llevó a cabo un nuevo cronograma, el cual consiste en por cada 48 horas laboradas, se obtiene un día laboral de remuneración, el cual es elegido por elección del trabajador, pero en caso de no ser conveniente para la empresa, se realizarán modificaciones, lo cual permite una correcta organización y gestión de los días de descanso.

Figura 17 Horario primera semana de Julio

PRIMERA SEMANA DE JULIO							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	sábado	Domingo
K. G	8hr	8hr	N/T	8hr	N/T	8hr	8hr
S. C	N/T	8hr	8hr	8hr	8hr	N/T	8hr
A. R	8hr	N/T	8hr	8hr	8hr	8hr	N/T
A. V	N/T	8hr	8hr	N/T	N/T	8hr	8hr
L. R	N/T	N/T	N/T	N/T	6hr	6hr	6hr
F. S	N/T	N/T	N/T	N/T	N/T	8hr	8hr

Fuente: Autor

Figura 18 Horario segunda semana de Julio

SEGUNDA SEMANA DE JULIO							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	sábado	Domingo
K. G	8hr	Descanso	8hr	8hr	8hr	8hr	N/T
S. C	N/T	8hr	Descanso	8hr	8hr	8hr	8hr
A. R	8hr	8hr	N/T	Descanso	N/T	N/T	8hr
A. V	8hr	N/T	8hr	N/T	Descanso	8hr	8hr
L. R	N/T	N/T	N/T	8hr	N/T	6hr	6hr
F. S	N/T	8hr	N/T	N/T	8hr	8hr	8hr

Fuente: Autor

Figura 19 Horario tercera semana de Julio

TERCERA SEMANA DE JULIO							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	sábado	Domingo
K. G	8hr	N/T	8hr	8hr	8hr	8hr	Descanso
S. C	8hr	8hr	N/T	8hr	Descanso	8hr	8hr
A. R	8hr	N/T	8hr	N/T	8hr	8hr	8hr
A. V	N/T	8hr	8hr	8hr	8hr	8hr	8hr
L. R	N/T	N/T	N/T	N/T	N/T	8hr	8hr
F. S	N/T	8hr	N/T	N/T	N/T	Descanso	8hr

Fuente: Autor

Figura 20 Horario cuarta semana de Julio

CUARTA SEMANA DE JULIO							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	sábado	Domingo
K. G	N/T	8hr	8hr	8hr	N/T	Descanso	8hr
S. C	8hr	N/T	8hr	8hr	N/T	8hr	Descanso
A. R	8hr	N/T	8hr	N/T	8hr	8hr	8hr
A. V	N/T	8hr	N/T	8hr	Descanso	8hr	8hr
L. R	N/T	N/T	N/T	N/T	8hr	8hr	8hr
F. S	8hr	8hr	N/T	N/T	N/T	8hr	8hr

Fuente: Autor

Por otra parte, ³⁷ con el fin de lograr una correcta integración de los trabajadores, se dio uso de un programador, el cual permite identificar las diferentes fechas especiales, el cual es actualizado mensualmente y en él se incluyen celebraciones como cumpleaños, festividades e actividades extracurriculares, como los posibles establecimientos para realizar las actividades, con el propósito de realizar una ³¹ elección democrática y voluntaria por parte de los trabajadores.

En las integraciones, se realizaron charlas educativas sobre el entorno laboral; se identificaron en la práctica los principales focos de tensión presentes en las jornadas laborales y se socializó el conducto regular que se debe manejar acorde a las posibles situaciones que se pueden presentar, con el fin de reducir el estrés laboral y obtener unas jornadas laborales mucho más productivas.

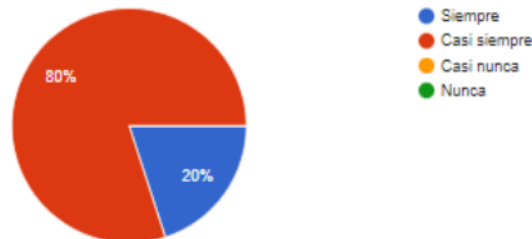
Así mismo, desde el mes de Julio se implementó el descuento del 10% en los productos propios de la empresa, buscando familiarizar a los trabajadores con los productos fabricados y aumentar el sentido de pertenencia hacia la organización.

Pasados tres meses ⁴³ de la implementación de las estrategias para aumentar la satisfacción laboral, se realizó nuevamente la encuesta ya efectuada a principio del estudio a una muestra de cinco trabajadores, con el fin de establecer un punto de comparación e identificar el impacto. Los resultados de las votaciones están presentes desde la figura 21 hasta la 33.

Figura 21 ¿La relación el administrador es adecuada?

¿La relación con el administrador es adecuada?

5 respuestas



Fuente: Autor

Figura 22 ¿Las instalaciones donde desempeña su trabajo son adecuadas?

¿Las instalaciones donde desempeña su trabajo son adecuadas?

5 respuestas

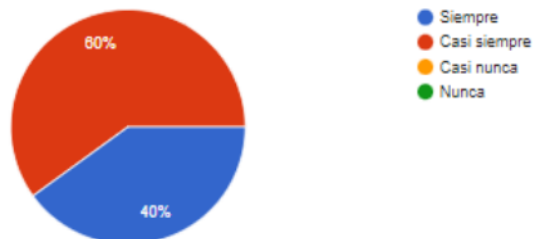


Fuente: Autor

Figura 23 ¿El clima laboral lo motiva e inspira a dar lo mejor?

¿El clima laboral lo motiva e inspira a dar lo mejor?

5 respuestas



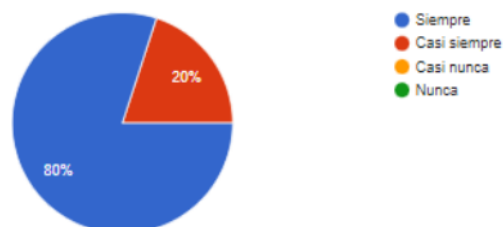
Fuente: Autor

Figura 24 ¿Cuenta con los implementos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?

¿Cuenta con los implementos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?



5 respuestas

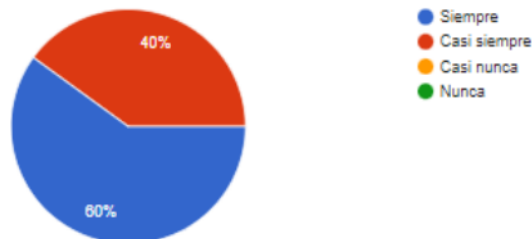


Fuente: Autor

Figura 25 ¿Se siente bien remunerado salarialmente?

¿Se siente bien remunerado salarialmente?

5 respuestas

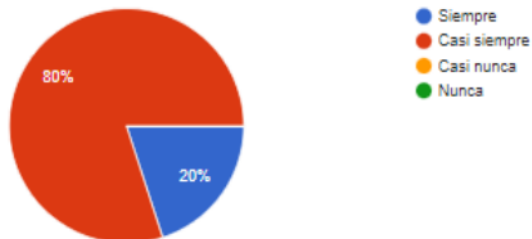


Fuente: Autor

Figura 26 ¿Considera que el salario es acorde a las actividades realizadas?

¿Considera que el salario es acorde a las actividades realizadas?

5 respuestas

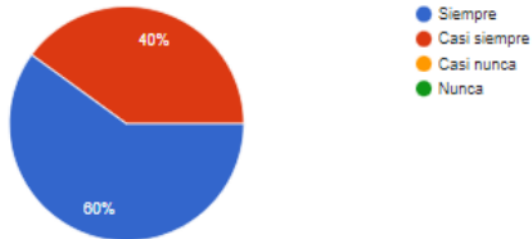


Fuente: Autor

Figura 27 ¿Recibe capacitación para el desarrollo de sus funciones?

¿Recibe capacitación para el desarrollo de sus funciones?

5 respuestas

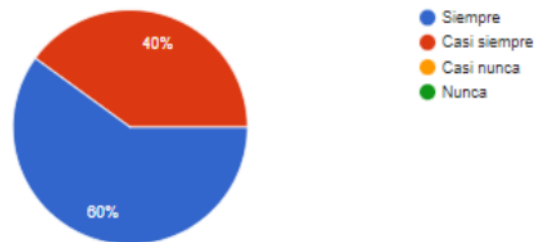


Fuente: Autor

Figura 28 ¿Cuándo comete un error le informan y se realiza su respectiva retroalimentación?

¿Cuándo comete un error le informan y se realiza su respectiva retroalimentación?

5 respuestas



Fuente: Autor

Figura 29 ¿El administrador lo motiva constantemente?

¿El administrador lo motiva constantemente?

5 respuestas

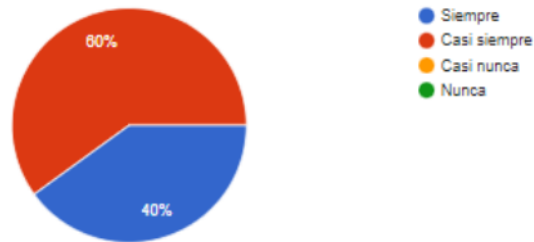


Fuente: Autor

Figura 30 ¿La empresa se interesa en el personal como ser humano?

¿La empresa se interesa en el personal como ser humano?

5 respuestas

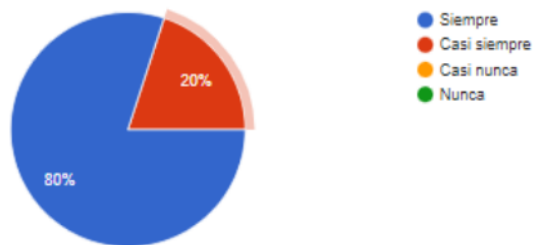


Fuente: Autor

Figura 31 ¿Puede manifestar su opinión libremente y sin temor a repercusiones?

¿Puede manifestar su opinión libremente y sin temor a repercusiones?

5 respuestas

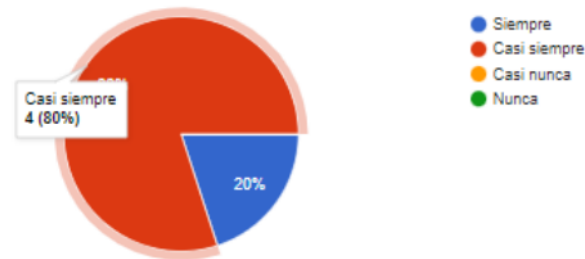


Fuente: Autor

Figura 32 ¿Cuenta con el suficiente tiempo de ocio?

¿Cuenta con el suficiente tiempo de ocio?

5 respuestas



Fuente: Autor

Figura 33 ¿Está conforme con la cantidad de horas que trabaja?

¿Esta conforme con la cantidad de horas que trabaja?

5 respuestas



Fuente: Autor

Al analizar los resultados obtenidos se observa una notoria mejoría en la satisfacción laboral de los trabajadores, como se puede ver reflejado en la tabla 7:

Tabla 7 Cuadro comparativo

PREGUNTA	ANTES	DESPUES
¿La relación con el administrador es adecuada?	Casi siempre: 40% Casi nunca: 50% Nunca: 10%	Casi siempre: 80% Siempre: 20%

¿Las instalaciones donde desempeña su trabajo son adecuadas?	Siempre: 10% Casi siempre: 50% Casi nunca: 40%	Siempre: 100%
¿El clima laboral lo motiva e inspira a dar lo mejor?	Casi siempre: 40% Casi nunca: 50% Nunca: 10%	Siempre: 40% Casi siempre: 60%
¿Cuenta con los implementos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?	Siempre: 40% Casi siempre: 40% Casi nunca: 20%	Siempre: 80% Casi siempre: 20%
¿Se siente bien remunerado salarialmente?	Siempre: 10% Casi siempre: 40% Casi nunca: 40% Nunca: 10%	Siempre: 60% Casi siempre: 40%
¿Considera que el salario es acorde a las actividades realizadas?	Casi siempre: 50% Casi nunca: 40% Nunca: 10%	Siempre: 20% Casi siempre: 80%
¿Recibe capacitación para el desarrollo de sus funciones?	Siempre: 30% Casi siempre: 50% Casi nunca: 20%	Siempre: 60% Casi siempre: 40%
¿Cuándo comete un error le informan y se realiza su respectiva retroalimentación?	Casi siempre: 60% Casi nunca: 40%	Siempre: 60% Casi siempre: 40%
¿El administrador lo motiva constantemente?	Casi siempre: 20% Casi nunca: 70% Nunca: 10%	Casi siempre: 100%
¿La empresa se interesa en el personal como ser humano?	Casi siempre: 30% Casi nunca: 60% Nunca: 10%	Siempre: 40% Casi siempre: 60%

¿Puede manifestar su opinión libremente sin temor a repercusiones?	Casi siempre: 20% Casi nunca: 70% Nunca: 10%	Siempre: 80% Casi siempre: 20%
¿Cuenta con el suficiente tiempo de ocio?	Siempre: 10% Casi siempre: 40% Casi nunca: 40% Nunca: 10%	Siempre: 80% Casi siempre: 20%
¿Está conforme con la cantidad de horas que trabaja?	Siempre: 20% Casi siempre: 60% Casi nunca: 20%	Siempre: 100%

Fuente: Autor

El anterior cuadro comparativo refleja el éxito de las actividades implementadas, puesto que los porcentajes de insatisfacción se redujeron notoriamente, generando un ambiente laboral mucho más seguro y satisfactorio para el personal, aumentando la confianza interna, la reducción del estrés laboral, la fácil comunicación y resolución de conflictos.

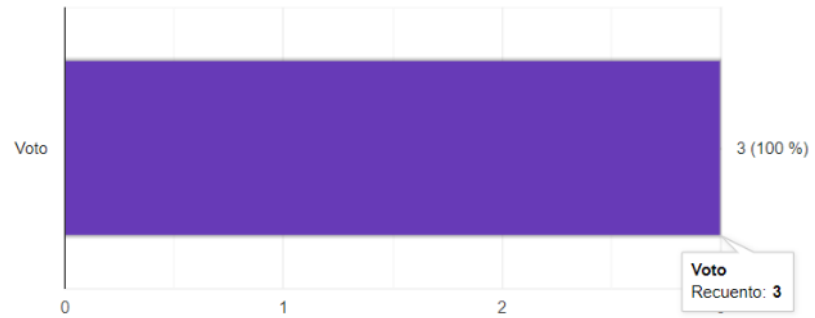
Renovación del comité de convivencia:

El comité de convivencia es un ente regulador de vital importancia dentro de las organizaciones, por tal motivo, se realizó la elección de la presidenta por parte de los trabajadores, de manera voluntaria el día 15 de agosto del 2022 de manera anónima.

Los resultados de las elecciones se encuentran en las figuras 34, 35 y 36.

Figura 34 Resultados de la votación candidato 1

3 respuestas



Fuente: Autor

Figura 35 Resultados de la votación candidato 2

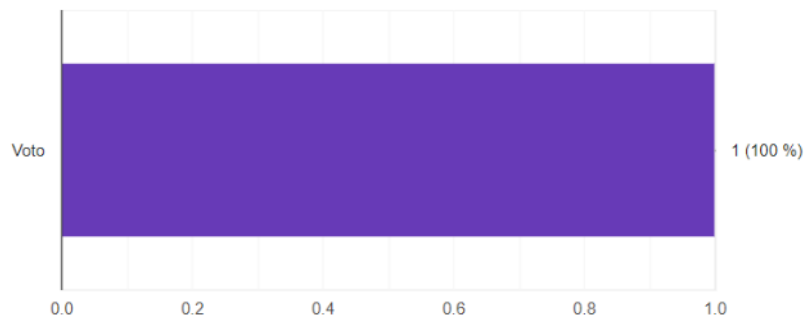
3 respuestas



Fuente: Autor

Figura 36 Resultados de la votación candidato 3

1 respuesta



Fuente: Autor

En los resultados se observó una igualdad de votos entre los candidatos 1 y 2, por lo cual, se decidió de forma voluntaria y equitativa que el candidato 1 queda como presidenta y el candidato número 2 como auxiliar. Por parte de la organización se eligió al cofundador como representante en el comité.

- Desarrollo de mesas de dialogo:** Estas mesas o espacios para el dialogo se diseñaron para establecer un encuentro trimestral, es decir cuatro al año (a consideración del administrador); dando uso del buzón de sugerencias, permitiendo la diversidad de opiniones de manera anónima. El principal objetivo de estos espacios es mejorar y reforzar la comunicación interna, dando uso de diferentes herramientas de recolección de información, facilitando el surgimiento de nuevas ideas o soluciones para las diferentes problemáticas que se pueden presentar en la organización.

En la primera mesa de dialogo se dio uso de la herramienta conocida como lluvia de ideas, la cual facilita el surgimiento de ideas y diferentes opiniones, tratando temas de interés general como una posible reorganización, para agilizar la producción y evitar incidentes; se reforzaron los conductos regulares en caso de emergencias, problemáticas internas y se dio fin al espacio de dialogo con temas de interés general para la organización.

5. CONCLUSIONES

Se comprueba la importancia de mantener una constante motivación e interés hacia el personal, esto incluye los tiempos de descanso, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, puesto que el 60% del personal manifestaba sentir desmotivación constante en la organización, lo cual conduce a la pérdida del sentido de pertenencia hacia la organización, ocasionando una gran reducción en la eficiencia y productividad en su jornada laboral, generando sobrecostos a la organización.

Por otra parte, se evidencia que la rotación del personal es un factor bastante crítico que afecta directamente a las organizaciones, puesto que, la constante capacitación de personal general un retraso en los sistemas productivos y una transmisión de conocimiento poco efectiva, lo que disminuye la calidad de los servicios ofrecidos.

A su vez, se reconoce que las actividades de integración, atenta escucha y resolución de conflictos implementados a lo largo del actual proyecto, permitieron mejorar las actividades productivas de la organización, la reducción de la rotación del personal y aumento de la comunicación interna, otorgando fluidez en los sistemas productivos.

Finalmente es necesario dar continuación a las metodologías suministradas en el presente documento, para lograr una mejora constante en la organización, el cual permita una correcta gestión del talento humano, manteniendo un bajo índice de rotación del personal, fomentando un ambiente laboral agradable, con un personal en constante motivación.

6. RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la organización dar continuidad a todas las estrategias implementadas en este trabajo de grado, con el fin de obtener una mejora en la satisfacción laboral, logrando de esta manera reducir la alta rotación del personal y generar un entorno seguro para sus colaboradores.
- Se aconseja al estudiante que quiera dar uso del actual trabajo de grado ya sea para darle continuidad, generar mejoras en los procesos del talento humano o para ser guía de modelo para un futuro proyecto relacionado con el área de talento humano; fundamentarse en las estrategias implementadas y fomentar posibles reestructuraciones para un plan con mayor alcance acorde a la organización.
- Para el profesional interesado en el desarrollo de un departamento del talento humano para la Heladería Nevada, se le sugiere tener en cuenta y analizar la información brindada en el presente proyecto, para así poder efectuar un trabajo con mayor suministro de información.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 50Minutos. (2016). *El Diagrama de Ishikawa* (Vol. 1). Lemaitre Publishing.
- Alvarez, A. B. (2010). *zalomati*. Ciudad de Mexico: Universidad Autonoma Metropolitana.
- Amias, C. (2007). *Departamento de Gestión y Políticas Públicas Facultad de Administración y Economía Universidad de Santiago de Chile*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32229058/Escuela_de_relaciones_humanas-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1664161595&Signature=O2E2QTKBFhfUTU-6BEAI09-~VRuz0825t8X5kCUMM6TDpZ5ITA1W4Z~tPNVDJDO-VsJmFt3GKBDJu6fluXiMab-SLWMxbsnumg244UmNbeyVttutz9a9QyhFpKlb9
- Atalaya, M. (2001). El estres laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial data*, 26-27.
- Beltrán, M. (1988). La legitimidad en las organizaciones. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 125-155.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Vol. 3). Mexico: Mc Graw Hill.
- Ciavenato, i., & Mascaró, P. (2020). *Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Vol. 5). Ciudad de Mexico: McGraw-Hill interamericana editores S.A.
- Equiposytalento*. (19 de 03 de 2018). Obtenido de LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación
- Flores, R. A. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena*, 66.
- Garcia, J. J., & Saavedra, L. (2022). *Factores de éxito que inciden en el diseño y auditoría del SG - SST bajo estándares ISO 45001-2018: Caso de estudio empresa Eléctricas Estévez de Bucaramanga*. Unidades Tecnológicas de santander, Bucaramanga.
- Manso, J. (2002). El legado de Federick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86.
- Martín, J. (13 de 07 de 2017). *cerem business school*. Obtenido de <https://m.cerem.pe/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- Martinez, M. J. (2016). *Gestión estrategica del clima laboral* (Vol. 1). Madrid: Universidad nacional de educación a distancia.
- McLeod, S. (2018). Maslow's Hierarchy of. *SimplyPsychology*, 2.
- Ministerio del trabajo . (02 de 06 de 2022). *Minitrabajo* . Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/leyes>
- Ministerio del trabajo . (06 de 01 de 2022). *MinTrabajo*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586>
- Muñoz, A. (20 de 06 de 2022). Entrevista Administrador Heladería Nevada. (C. Badillo, Entrevistador)
- Narvaez, L. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. *Punto de vista* , 1-3.
- Perez, F. (2020). *ARLSURA*. Obtenido de [https://www.arlsura.com/index.php/noticias/173-noticias/1962-un-comite-para-la-buena-convivencia#:~:text=Est%C3%A1%20compuesto%20por%20dos%20\(2,ser%C3%A1n%20iguales%20en%20ambas%20partes](https://www.arlsura.com/index.php/noticias/173-noticias/1962-un-comite-para-la-buena-convivencia#:~:text=Est%C3%A1%20compuesto%20por%20dos%20(2,ser%C3%A1n%20iguales%20en%20ambas%20partes).
- Quintero. (30 de 10 de 2015). *Mexico documents*. Obtenido de <https://fdocuments.mx/document/teoria-maslow-jose-quintero.html?page=1>
- Quintero, J. (09 de 05 de 2011). *teorias y paradigmas educativos*. Obtenido de <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

- Soria, V. M. (2004). *Relaciones Humanas* (Vol. 2). Ciudad de Mexico: Limusa,S.A
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración* (Vol. 2). Ciudad de mexico: grupo editorial patria.
- Vallejo, I. (2016). *Gestión del talento humano* (Vol. I). Riobamba, Ecuador: La caracola.

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

8. APENDICES

Apéndice A: Acuerdo de cooperación

Apéndice B: Transcripción entrevista administradora Heladería Nevada

Apéndice C: Acta mesas de dialogo

https://unidadestecno-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/candresbadillo_uts_edu_co/EkygU7YcaLdPmd6dl4Y_lpMBOg1-gxIIF9Hxz-6TbI4eFQ?e=ljoKrQ

Implementación de un plan de mejora para la reducción de la alta rotación de personal en la Heladería Nevada.

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	paradigmaseducativosuft.blogspot.com	1%
	Fuente de Internet	
2	Submitted to Universidad Ricardo Palma	1%
	Trabajo del estudiante	
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	<1%
	Trabajo del estudiante	
4	www.clubensayos.com	<1%
	Fuente de Internet	
5	safetya.co	<1%
	Fuente de Internet	
6	issuu.com	<1%
	Fuente de Internet	
7	www.slideshare.net	<1%
	Fuente de Internet	
8	idoc.pub	<1%
	Fuente de Internet	
9	moam.info	<1%
	Fuente de Internet	

<1 %

10

Submitted to Universidad Americana

Trabajo del estudiante

<1 %

11

dspace.uazuay.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

12

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1 %

13

Submitted to Esumer Institucion Universitaria

Trabajo del estudiante

<1 %

14

polux.unipiloto.edu.co:8080

Fuente de Internet

<1 %

15

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

16

www.buenastareas.com

Fuente de Internet

<1 %

17

www.monografias.com

Fuente de Internet

<1 %

18

1library.co

Fuente de Internet

<1 %

19

Submitted to Universidad Rey Juan Carlos

Trabajo del estudiante

<1 %

20

encolombia.com

Fuente de Internet

<1 %

21	repositorio.ufpso.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %
22	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.udl.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
26	mundodepsicologia2018.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.timetoast.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo Trabajo del estudiante	<1 %
29	www.injuv.gob.cl Fuente de Internet	<1 %
30	Submitted to Universidad de las Islas Baleares Trabajo del estudiante	<1 %
31	Submitted to Unidades Tecnológicas de Santander	<1 %

32	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
33	www.cobachsonora.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
34	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
35	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
36	edu.jccm.es Fuente de Internet	<1 %
37	hedatuz.euskomedia.org Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
40	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

42	www.ceolevel.com Fuente de Internet	<1 %
43	www.revistaespacios.com Fuente de Internet	<1 %
44	alejandria.poligran.edu.co Fuente de Internet	<1 %
45	cdn.goconqr.com Fuente de Internet	<1 %
46	habitomorfosis.com Fuente de Internet	<1 %
47	mail.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
48	memoriascimted.com Fuente de Internet	<1 %
49	pagosimple.com Fuente de Internet	<1 %
50	periodico-tiempo.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
51	repositorio.unac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	repositoriotec.tec.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
53	repository.udistrital.edu.co Fuente de Internet	<1 %

54 theibfr.com Fuente de Internet <1 %

55 www.bolivarium.dsm.usb.ve Fuente de Internet <1 %

56 www.chicosdelacalle.org Fuente de Internet <1 %

57 repository.usta.edu.co Fuente de Internet <1 %

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment
template

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

Apagado