

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0



Análisis de Prácticas de Rotación y Retención de Personal en la empresa Superofertas la Cumbre, Ubicada en Floridablanca, Santander

Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

Joan Sebastián Benítez Carrillo  
1005325986

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales**  
**Administración de Empresas**

**Bucaramanga (26/03/2025)**

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0



Análisis de Prácticas de Rotación y Retención de Personal en la empresa Superofertas la Cumbre, Ubicada en Floridablanca, Santander

Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

Joan Sebastián Benítez Carrillo  
1005325986

Trabajo de Grado para optar al título de  
Administrador de Empresas

**DIRECTOR**

M.Sc, MBA. Jorge Virgilio Rivera Gutiérrez

Grupo de investigación – GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales**  
**Administración de Empresas**  
**Bucaramanga (26/03/2025)**

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las  
Unidades Tecnológicas de Santander  
para optar el título de Administrador de Empresas  
según Acta del Comité de Trabajo de Grado # 12 del 31-03-2025  
Evaluador: Sergio Iván Picón Peralta Mg.  
Coevaluador: Andrés Mauricio García Gómez Mg.

FDC 125 Análisis de Prácticas de Rotación y Retención  
de Personal en la empresa Superofertas la Cumbre,  
Ubicada en Floridablanca, Santander

---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su cariño y respaldo sin condiciones, en especial a mis padres, por su entrega y enseñanzas, por su compañía y fortaleza, este logro es gracias a ellos y su confianza en mí.

**ELABORADO POR:**  
Docencia

**REVISADO POR:**  
Sistema Integrado de Gestión

**APROBADO POR:** Líder proceso Sistema Integrado de Gestión  
**FECHA APROBACIÓN:** octubre de 2023

## AGRADECIMIENTOS

A las Unidades Tecnológicas de Santander, por brindarme la posibilidad de formarme en un ambiente académico de calidad. Gracias a los docentes, compañeros y a la institución por todo lo aprendido y por su apoyo durante este proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	15
1.3. OBJETIVOS .....	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1.1. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
2.1.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA DE MASLOW.....	20
2.1.3. LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM .....	23
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	25
2.2.1. AMBIENTE DE TRABAJO.....	25
2.2.2. CAPACITACIÓN CONTINUA.....	26
2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	26
2.2.4. DESEMPEÑO INDIVIDUAL .....	27
2.2.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	27
2.2.6. FIDELIZACIÓN LABORAL.....	28
2.2.7. PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	28

F-DC-125 INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO VERSIÓN: 2.0

2.2.8.	RETENCIÓN ESTRATÉGICA.....	29
2.2.9.	ROTACIÓN LABORAL.....	29
2.2.10.	SATISFACCIÓN LABORAL .....	30
<b>2.3.</b>	<b>MARCO LEGAL .....</b>	<b>30</b>
<b>3.</b>	<b><u>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</u></b>	<b>33</b>
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.2.	ENFOQUE.....	33
3.3.	MÉTODO.....	33
3.4.	POBLACIÓN .....	34
3.5.	MUESTRA.....	34
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
<b>4.</b>	<b><u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u></b>	<b>36</b>
4.1.	FASE 1. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	36
4.2.	FASE 2. ANÁLISIS DE PROCESO DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.	37
4.3.	FASE 3. ANÁLISIS DE FACTORES DE ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL .....	37
<b>5.</b>	<b><u>RESULTADOS.....</u></b>	<b>39</b>
5.1.	FASE 1. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL .....	39
5.2.	FASE 2. ANÁLISIS DE PROCESO DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.	51
5.3.	FASE 3. ANÁLISIS DE FACTORES DE ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL .....	56
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b>65</b>
<b>7.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b>67</b>
<b>8.</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b>68</b>
<b>9.</b>	<b><u>APÉNDICES.....</u></b>	<b>73</b>

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	19
<b>Figura 2</b> .....	22
<b>Figura 3</b> .....	23
<b>Figura 4</b> .....	39
<b>Figura 5</b> .....	40
<b>Figura 6</b> .....	41
<b>Figura 7</b> .....	42
<b>Figura 8</b> .....	44
<b>Figura 9</b> .....	45
<b>Figura 10</b> .....	47
<b>Figura 11</b> .....	49

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

## **LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> .....	<b>57</b>
<b>Tabla 2</b> .....	<b>58</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>59</b>
<b>Tabla 4</b> .....	<b>60</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>61</b>
<b>Tabla 6</b> .....	<b>63</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tuvo como propósito examinar los elementos que impactan la rotación y retención de personal en la empresa Super Ofertas La Cumbre, con énfasis en el impacto del clima laboral, donde la problemática principal radica en la alta rotación de empleados, lo que genera inestabilidad en los equipos de trabajo, incrementa los costos operativos e impacta el nivel de atención, ya que la constante búsqueda de nuevos trabajadores ha dificultado la retención de talento calificado, comprometiendo la productividad y el rendimiento empresarial. Además, la falta de estrategias efectivas para mejorar el ambiente laboral ha contribuido a una menor motivación y satisfacción de los empleados. Para abordar esta situación, se empleó un enfoque descriptivo y mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. En la parte cuantitativa, se aplicaron encuestas con escalas de Likert para valorar la opinión de los empleados respecto al ambiente de trabajo. En la parte cualitativa, se realizó una entrevista al jefe de la entidad, con el propósito de lograr un mayor entendimiento de los elementos que afectan la rotación y permanencia de los empleados. Por lo tanto, el diseño metodológico adoptó un enfoque deductivo, partiendo de teorías sobre clima organizacional y retención de talento para contrastarlas con los datos obtenidos. Asimismo, se aplicó un método inductivo que permitió interpretar las experiencias y percepciones del personal, donde incluyó trabajadores operativos y directivos, y la muestra se seleccionó de manera no probabilística para garantizar una diversidad de opiniones. Para finalizar, los resultados evidenciaron que la satisfacción laboral, la comunicación interna y el liderazgo son determinantes en la estabilidad del personal, ya que mejorar estos aspectos tendría una reducción y fortalecimiento en la retención de empleados,

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

promoviendo un ambiente laboral más positivo, una mayor productividad y un compromiso organizacional sostenible.

**PALABRAS CLAVE.** Rotación, retención, clima laboral, liderazgo, satisfacción.

## INTRODUCCIÓN

La rotación y la retención de empleados juegan un rol esencial en la sustentabilidad y el crecimiento de las organizaciones, ya que afectan directamente tanto la eficiencia operativa como el ambiente laboral. En este sentido, el estudio de las estrategias de rotación y retención en Super Ofertas La Cumbre, localizada en Floridablanca, Santander, tiene como propósito analizar los elementos que afectan en la permanencia de su personal y cómo estas dinámicas impactan en el desempeño general de la compañía y su crecimiento sostenido (Langle et al., 2021).

Como una de las entidades líderes en su sector, Super Ofertas La Cumbre enfrenta varios retos en relación con la retención de su talento humano, abarcando desde las condiciones laborales hasta la eficacia de sus prácticas de liderazgo, que tiene como propósito examinar las medidas adoptadas por la empresa para disminuir la rotación de su personal y fomentar un entorno favorable para la permanencia de los empleados a largo plazo. Mediante este estudio, se pretende reconocer oportunidades de mejora y ofrecer recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del talento humano dentro de la empresa (Pedraza, 2020).

El análisis se enfocará en evaluar aspectos como el bienestar laboral, la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones laborales, que desempeñan una función fundamental en la determinación del personal de continuar en la empresa o buscar otras oportunidades fuera de ella. Asimismo, se examinarán las medidas que Super Ofertas La Cumbre ha

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

implementado para mejorar la retención del personal y disminuir la rotación, así como los efectos de estas acciones.

**ELABORADO POR:**  
Docencia

**REVISADO POR:**  
Sistema Integrado de Gestión

**APROBADO POR:** Líder proceso Sistema Integrado de Gestión  
**FECHA APROBACIÓN:** octubre de 2023

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Super Ofertas la Cumbre, situada en Floridablanca, Santander, enfrenta una constante rotación de personal en los últimos años, lo que ha generado un aumento en los costos asociados al proceso de selección, reclutamiento y formación de personal nuevo, que impactan de manera directa la eficiencia de las operaciones y la estabilidad interna de la organización. También se identifica la ausencia de políticas efectivas para retener talento, la falta de oportunidades claras de desarrollo profesional, un sistema de compensación poco competitivo y un entorno laboral que carece de incentivos para el compromiso y la motivación del personal (Zaballa et al., 2021).

En la gestión de reclutamiento, selección y retención de personal, las ventajas incluyen la atracción de candidatos calificados y la creación de un ambiente laboral estable, mejorando el desempeño. Sin embargo, las desventajas abarcan altos costos y tiempo, además de una posible alta rotación si no se gestionan correctamente, afectando la estabilidad organizacional. Dicho esto, la ausencia de un programa efectivo de desarrollo y bienestar laboral puede estar agravando la retención, lo que, a su vez, afecta el impulso y el desempeño del personal, ya que incide en los costos operativos de la entidad y en la capacidad para mantener niveles elevados de atención al cliente en el mercado local (Taruchaín y Revelo, 2023).

De acuerdo a lo anterior, la pregunta que sustenta este análisis es: ¿El análisis del clima laboral, podrá aportar en el estudio de las causas de la rotación y retención de personal en la empresa Super Ofertas La Cumbre, ubicada en Floridablanca, Santander?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Super Ofertas la Cumbre, una compañía enfocada en la comercialización de juguetes y artículos de cacharrería en Floridablanca, Santander, experimentará importantes ventajas al enfocarse en mejorar sus prácticas de retención de personal, donde al crear un entorno laboral positivo y estable, se garantiza una operación más eficiente y una atención al cliente de excelente calidad, que contribuye a una mayor fluidez en las operaciones diarias y optimiza la habilidad de la empresa para ajustarse a las fluctuaciones del mercado, ya que es una experiencia más agradable para los grupos de interés (Villasana y Sánchez, 2022).

Por lo tanto, con la implementación de prácticas de retención efectivas, Super Ofertas la Cumbre logrará beneficios significativos, como un equipo más dedicado y entusiasta que elevará la excelencia del servicio y fortalecerá la fidelidad de los clientes, lo que, a su vez, estimulará el desarrollo y la competitividad de la organización en el mercado local. Además, al disminuir los costos vinculados con la movilidad laboral, la organización podrá reinvertir estos recursos en áreas esenciales, como la mejora de productos y servicios. Es fundamental analizar las prácticas actuales de selección, capacitación, incentivos y retención de personal, con el fin de identificar los factores que están generando este problema y proponer soluciones efectivas (Langle et al., 2021).

Por otro lado, esta investigación contribuye al grupo de investigación GICSE, dentro de la línea de competitividad y clima de negocios, proporcionando un estudio exhaustivo de los elementos que influyen en la permanencia y movilidad del talento humano, contribuyendo a mejorar la competitividad de la empresa y asegurar un desarrollo sostenible en la industria.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Estimar los factores que influyen en las prácticas de rotación y retención de personal en la empresa Super Ofertas La Cumbre, mediante la evaluación del clima laboral en la empresa de tal manera que permita la identificación de las causas de la rotación y retención de personal.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Inspeccionar el nivel de satisfacción laboral en la empresa Super Ofertas La Cumbre a través de encuestas de clima laboral con los empleados, buscando la relación con las causas de la rotación de personal.

Examinar el proceso de comunicación y liderazgo que existe en la organización a través de encuestas u entrevistas al personal directivo y operativo, aportando información al estudio del clima laboral.

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

Establecer los factores que influyen en la rotación y retención de personal de la organización, basado en análisis de satisfacción, comunicación y liderazgo, permitiendo la creación de estrategias que mejoren la productividad de la empresa.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El ambiente laboral se generó a partir de la relación entre los colaboradores y su entorno de trabajo. Estando afectado por múltiples factores tanto internos como externos, esta teoría tiene sus fundamentos en estudios realizados por Kurt Lewin en los que explicó que el comportamiento dentro de una organización depende del equilibrio entre las fuerzas que promueven el cambio y aquellas que se resisten, en el que la opinión de los empleados sobre su entorno de trabajo influyó en su grado de motivación, eficiencia y lealtad hacia la organización. Por lo tanto, Lewin enfatizó que el clima organizacional permaneció estático, y transformó constantemente la función de los cambios dentro de la organización influyendo en implementación de planes para mejorar el ambiente laboral, destacando la importancia de identificar y administrar los elementos que impactaron la experiencia de los empleados. A partir de sus estudios, muchas empresas implementaron acciones para fortalecer el clima organizacional y fomentar un entorno más favorable para el desempeño y bienestar del personal (Rojas, 2023).

Por otra parte, el clima laboral puede entenderse como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados acerca del entorno en el que desarrollan su actividad profesional que son colectivas y no individuales, donde juegan un papel crucial en la manera en que los representativos se comportan, se

sienten motivados y, por ende, en su rendimiento y bienestar dentro de la organización. El clima laboral no debe considerarse un concepto fijo ni aislado; es un fenómeno dinámico y multifacético que depende de una interacción constante entre diversos factores organizacionales (Brito et al., 2020).

Para comprender el clima organizacional de manera integral, se emplea un enfoque conocido como el modelo multifactorial donde el ambiente de trabajo está constituido por una variedad de dimensiones que, entre otras, incluyen la calidad de la comunicación organizacional, los estilos de liderazgo presentes, las oportunidades de desarrollo profesional, el nivel de complacencia del personal, el nivel de reconocimiento que reciben y las normativas de gestión del talento humano implementadas, logrando un impacto diferente en la percepción general del ambiente laboral (Daza et al., 2021).

### Figura 1

#### *Clima organizacional*



Desde el punto de vista de la teoría del clima organizacional, el entorno en el que los empleados laboran tiene una influencia directa en el comportamiento

organizacional. En consecuencia, las opiniones y comportamientos del personal afectan de manera significativa su productividad, nivel de compromiso y la calidad del trabajo que realizan. Un clima laboral positivo, caracterizado por una atmósfera de confianza, respeto y apoyo, está estrechamente vinculado a una mayor satisfacción laboral, reducción en la movilidad laboral, mejor desempeño y una sensación de pertenencia más fuerte hacia la empresa. En contraposición, un clima laboral negativo, donde predominan los conflictos, la falta de comunicación y un ambiente tenso, puede llevar a la desmotivación, estrés elevado y, eventualmente, a una disminución de la productividad, lo que a largo plazo afecta los resultados globales de la organización.

### **2.1.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA DE MASLOW**

La Teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow propone que las personas se encuentran motivadas por un conjunto de necesidades organizadas en niveles, las cuales requieren ser cubiertas en un orden determinado. Según Maslow, el comportamiento de los individuos está dirigido por estas necesidades, que se agrupan en diferentes niveles dentro de una pirámide. Dicho esto, la base de la pirámide está formada por las necesidades más fundamentales, mientras que la parte superior está constituida por aquellas que permiten la realización personal y el crecimiento. En el nivel más bajo de la jerarquía se encuentran las necesidades fisiológicas, que son aquellas imprescindibles para la supervivencia, como la alimentación, el agua, el aire y el descanso que deben satisfacerse para que las personas puedan enfocarse en otras áreas de su vida, que implica una remuneración justa y condiciones de trabajo que protejan el bienestar físico de los colaboradores. Cuando las necesidades básicas han sido satisfechas, surge la

F-DC-125

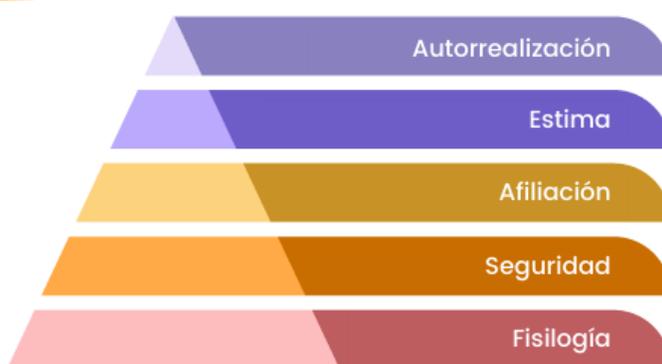
INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

necesidad de seguridad, que implica la estabilidad y protección tanto en el ámbito personal como profesional donde los empleados necesitan sentirse seguros en su entorno de trabajo, lo que incluye tener estabilidad laboral, acceso a beneficios sociales como seguros médicos, y políticas claras que garanticen su bienestar. El siguiente nivel corresponde a las necesidades sociales, relacionadas con la pertenencia y las relaciones interpersonales que tienen una necesidad inherente de formar parte de un grupo y establecer conexiones afectivas. En el contexto organizacional, estas necesidades se satisfacen a través del trabajo en equipo, la interacción con colegas y el establecimiento de un ambiente laboral que fomente la unión y la colaboración. Por encima de las necesidades sociales se encuentran las de estima, que se refieren al reconocimiento y respeto que las personas necesitan recibir de los demás. En el ámbito laboral, esto se refleja en la necesidad de los empleados de sentirse valorados por su trabajo, de ser reconocidos por sus logros y de recibir un trato justo por parte de sus superiores y compañeros, donde la retroalimentación positiva y el reconocimiento son fundamentales para satisfacer estas necesidades. Finalmente, en el nivel más alto de la pirámide, se ubican las necesidades de autorrealización, las cuales son las más avanzadas y están vinculadas con el anhelo de desarrollar al máximo las propias capacidades, tanto en el ámbito personal como profesional, donde las personas buscan cumplir sus sueños, desarrollar sus habilidades y alcanzar sus metas más elevadas. En las organizaciones, esto se puede fomentar a través de la capacitación continua, la asignación de tareas desafiantes y la oportunidad de desarrollo dentro de la organización (Madero, 2023).

## Figura 2

### *Pirámide de Maslow*



*Nota.* Pirámide de Maslow. Tomado de (Cafiel y Martinez, 2024).

La teoría de Maslow destaca que, para que un individuo pueda cubrir las necesidades de mayor nivel primero debe cubrir las más básicas. Por lo tanto, en el contexto laboral, las organizaciones tiene la obligacion de asegurarse de que sus empleados cuenten con un entorno que satisfaga sus necesidades fundamentales antes de esperar que se concentren en aspectos más elevados como el desarrollo personal o la creatividad, resaltando la relevancia de un ambiente de trabajo que promueva el bienestar integral de los empleados, creando condiciones propicias para su motivación y compromiso a largo plazo (Cafiel y Martinez, 2024).

### 2.1.3. LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM

La teoría de la expectativa, es una de las más influyentes dentro de la psicología organizacional y la motivación laboral. Los empleados toman decisiones motivacionales basadas en sus expectativas acerca de las recompensas que recibirán como resultado de su desempeño en el trabajo. Según esta teoría, los individuos no actúan de forma automática, sino que sus comportamientos están mediados por tres factores clave: la expectativa, la instrumentabilidad y la valencia que determinan cómo los trabajadores reconocen el vínculo entre su dedicación, su rendimiento y los incentivos que recibirán a cambio (Justiniano y Cancino, 2024).

#### Figura 3

Teoría de la expectativa de Vroom



*Nota.* Explicación del modelo de motivación, Pirámide de Maslow. Tomado de (Ubilla, 2024).

La expectativa es la convicción de una persona es la dedicación que atribuye a un desempeño exitoso, donde los empleados evalúan si sus esfuerzos pueden producir los resultados deseados. Por lo tanto, si consideran que existe una alta probabilidad de éxito en su desempeño, la expectativa será positiva, lo que incrementará su motivación (Ubilla, 2024).

Dicho lo anterior, la instrumentabilidad es la creencia de que el desempeño exitoso llevará a una recompensa a los empleados, que deben sentir su esfuerzo realizado siendo reconocidos y recompensados de manera justa, ya sea en forma de salario, reconocimiento, promociones u otros incentivos. Teniendo en cuenta si la conexión entre el desempeño y la recompensa es clara, la motivación será mayor.

La teoría de la expectativa de Vroom se fundamenta en el concepto de que las personas eligen para maximizar las recompensas deseadas y minimizar los esfuerzos. Por tanto, si los empleados perciben que sus esfuerzos no serán recompensados adecuadamente, o si las recompensas no tienen un valor significativo para ellos, es probable que disminuyan su nivel de compromiso y esfuerzo (Justiniano y Cancino, 2024).

Uno de los elementos más significativos de esta teoría es que subraya la importancia de la precisión y la apertura en la comunicación de las expectativas dentro de la organización que necesitan entender cómo sus esfuerzos serán evaluados y qué recompensas están asociadas a su desempeño. En un entorno

organizacional, la correcta alineación entre las expectativas de los trabajadores y las recompensas de la organización puede tener un impacto directo en el clima laboral y en la retención de talento.

En el contexto laboral, la teoría de la expectativa también puede aplicarse para comprender la rotación del talento humano. Si su esfuerzo no es recompensado adecuadamente, o si las recompensas no coinciden con sus necesidades y expectativas, pueden buscar oportunidades en otras organizaciones donde perciban una relación más justa entre esfuerzo y recompensa. Así, un factor importante para reducir la rotación es la creación de un sistema de recompensas que se considere equitativo, claro y alineado con los valores y expectativas de los empleados.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. AMBIENTE DE TRABAJO**

El ambiente de trabajo abarca todas las condiciones en las que se desempeñan las actividades laborales, incluyendo los aspectos físicos (iluminación, ergonomía, espacio), emocionales (estrés, apoyo psicológico) y sociales (relaciones interpersonales, cultura corporativa). Por lo tanto, un ambiente positivo fomenta la producción, mejora el bienestar emocional de los practicantes y reduce la rotación, donde es fundamental que las empresas gestionen el ambiente laboral de manera proactiva, adaptándolo a las necesidades del personal para asegurar una mayor satisfacción y rendimiento en el equipo (Farias et al., 2021).

## 2.2.2. CAPACITACIÓN CONTINUA

La capacitación continua es un proceso estratégico que garantiza que los empleados se mantengan actualizados en sus conocimientos y habilidades, adaptándose a las nuevas tecnologías, metodologías y demandas del mercado, que pueden incluir cursos, talleres, certificaciones y aprendizaje en el lugar de trabajo. Dicho esto, la capacitación mejora el desempeño individual y fortalece la competitividad de la empresa, para invertir en el desarrollo constante de los empleados, contribuye a la innovación y crea una fuerza laboral más comprometida y eficiente (Zayas, 2022).

## 2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura empresarial comprende las reglas, valores, comportamientos y creencias compartidas que rigen el funcionamiento de una empresa, donde los trabajadores se relacionan entre ellos y con los clientes, así como en las políticas y procedimientos internos. Una cultura organizacional sólida refuerza la cohesión, mejora el ambiente de trabajo y promueve la identidad y el compromiso de los trabajadores, que promueven una cultura organizacional efectiva y suelen disfrutar de una mayor lealtad por parte de sus colaboradores y un mejor rendimiento en general (Cancino y Vial, 2022).

## 2.2.4. DESEMPEÑO INDIVIDUAL

El desempeño individual es una medida del grado cuando un trabajador desempeña sus funciones laborales y contribuye a los objetivos de la organización, que se puede medir según la excelencia en el desempeño, la optimización del tiempo y recursos, y la capacidad para innovar o resolver problemas. Un buen desempeño individual no solo beneficia al empleado, sino también a la organización en su conjunto, ya que incrementa la productividad, el bienestar del cliente y la posición en el mercado (González et al., 2022).

## 2.2.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La valoración del rendimiento es un procedimiento formal utilizado por las empresas para evaluar el desempeño de su personal en función de objetivos previamente establecidos, que incluye el análisis de los datos, habilidades, habilidades y aspectos a optimizar, donde las evaluaciones pueden ser anuales, semestrales o en función de proyectos, y ofrecen tanto a la empresa como al empleado una oportunidad para discutir expectativas, desarrollar planes de mejora y definir futuras oportunidades de crecimiento para fomentar el desarrollo continuo y el compromiso del empleado (Zaragoza et al., 2023).

## 2.2.6. FIDELIZACIÓN LABORAL

La retención del talento humano se relaciona con las acciones que una empresa lleva a cabo para fortalecer el compromiso y la lealtad de sus colaboradores, asegurando que permanezcan en la organización a largo plazo, que puede incluir programas de desarrollo profesional, reconocimiento de logros, promociones internas, capacidades y puntos a mejorar que promueva el bienestar y la satisfacción laboral para reducir los gastos relacionados con la movilidad laboral y asegurar la retención de empleados valiosos, quienes aportan experiencia y estabilidad a la empresa (Arias y López 2020).

## 2.2.7. PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La productividad organizacional evalúa la capacidad de una empresa para lograr sus metas con el óptimo uso de sus recursos, incluyendo capital, tecnología y talento humano. La eficiencia no se restringe únicamente al volumen de bienes o servicios producidos, sino al nivel de excelencia de los mismos y la efectividad con la que se ejecutan los procesos. Las organizaciones con altos niveles de productividad suelen ser más competitivas y rentables, ya que pueden proporcionar bienes o servicios superiores a un menor costo, fortaleciendo su presencia en el mercado (Obando, 2020).

## 2.2.8. RETENCIÓN ESTRATÉGICA

La retención estratégica consiste en aplicar estrategias orientadas a conservar a los colaboradores más talentosos y valiosos dentro de la empresa, que pueden incluir programas de formación y desarrollo, planes de carrera, beneficios atractivos y una cultura organizacional que valore el bienestar del empleado, donde una alta retención de personal clave es fundamental para garantizar la continuidad de los proyectos, la unión del equipo y el crecimiento sostenida de la organización. Por lo tanto, la retención estratégica no solo disminuye los gastos relacionados con la rotación, sino que también mejora la satisfacción y el compromiso del personal (Huaraca et al., 2023).

## 2.2.9. ROTACIÓN LABORAL

La rotación de personal refleja la frecuencia con la que los trabajadores abandonan una empresa y son sustituidos por nuevos empleados, donde un índice elevado de rotación puede señalar dificultades dentro de la organización, como un ambiente de trabajo inadecuado, compensación insuficiente o falta de oportunidades de desarrollo. Por otro lado, una rotación controlada y planificada puede traer beneficios al inyectar nuevas ideas y talentos para gestionar adecuadamente la rotación laboral, para minimizar los costos de reclutamiento y formación, así como para mantener la estabilidad y cohesión dentro del equipo (Zaballa et al., 2021).

### **2.2.10. SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción en el trabajo es el valor de bienestar y conformidad que siente un trabajador respecto a sus funciones laborales, que depende de diversos factores, como la naturaleza de las tareas, el bienestar del entorno laboral y las posibilidades de desarrollo, la remuneración y las relaciones con los compañeros y supervisores. Por lo tanto, una alta satisfacción laboral generalmente se traduce en mayor compromiso, mejor desempeño y una menor rotación, para mejorar la satisfacción laboral suelen experimentar una cultura organizacional más sólida y una reputación positiva (Saavedra y Delgado, 2020).

### **2.3. MARCO LEGAL**

Para realizar un análisis detallado de las prácticas de rotación y retención de personal en empresas como Superofertas la Cumbre, es esencial tener en cuenta las leyes y regulaciones laborales vigentes en Colombia, que protegen las garantías laborales del personal y guían las relaciones laborales y las políticas internas de las entidades. A continuación, se destacan algunas de las más relevantes:

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) regula la relación laboral en Colombia, proporcionando un marco normativo que define las condiciones para la contratación, los derechos y deberes de los empleados, y las reglas para la terminación de los contratos. Aunque no aborda de manera específica la rotación o retención de talento, establece principios clave, como las causales de despido y las condiciones

mínimas de trabajo, que son fundamentales para mantener la estabilidad laboral y reducir la rotación (Ministerio del Trabajo, 2020).

Para reforzar la seguridad en el empleo y optimizar las condiciones laborales de empleo en Colombia, se han implementado diversas normativas que regulan la contratación y la continuidad de los empleados dentro de las organizaciones. En este sentido, se establecieron mecanismos para proteger el empleo y definir criterios sobre la terminación de contratos y la indemnización por despidos injustificados. En particular, la Ley 789 de 2002 jugó un papel clave en este aspecto proporcionando lineamientos claros, donde contribuyó a reducir la incertidumbre laboral y fomentar la estabilidad dentro de las organizaciones (Congreso de la República de Colombia, 2002).

Por otro lado, más allá de garantizar estabilidad contractual, retener el talento humano dentro de las empresas ha sido un desafío en el sector privado. Con el propósito de abordar esta necesidad, se han promovido incentivos que estimulen políticas empresariales orientadas al bienestar, la formación y el crecimiento del personal. En este contexto, la Ley 1780 de 2016 respondió a este objetivo, creando condiciones más favorables para la permanencia del talento en las organizaciones y reduciendo así la rotación, lo que impactó positivamente en el clima organizacional (Congreso de la República de Colombia, 2016).

Asimismo, además de las medidas enfocadas en la estabilidad laboral y el desarrollo profesional, el acceso a beneficios de seguridad social ha sido un factor determinante en la fidelización del capital humano, donde contar con garantías en salud, pensiones y riesgos laborales otorga a los trabajadores mayor tranquilidad y

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

compromiso con sus empleadores. En este sentido, la Ley 100 de 1993 ha sido fundamental, ya que su implementación permitió a las empresas mejorar sus estrategias de fidelización del talento, reduciendo la rotación y fortaleciendo el bienestar de su personal (Congreso de la República de Colombia, 1993).

Dicho lo anterior, es fundamental considerar las regulaciones para asegurar que las normativas internas de una organización se ajusten a la legislación colombianas, lo que protege a la empresa ante posibles sanciones y fomenta un ambiente de trabajo positivo y estable. Por lo tanto, Superofertas la Cumbre, al considerar estas regulaciones, puede desarrollar estrategias efectivas de retención de personal que aseguren una fuerza laboral comprometida y leal.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque descriptivo, que permite caracterizar el clima laboral y los elementos que impactaron la movilidad y permanencia del personal en Super Ofertas La Cumbre para la identificación de las características y condiciones del ambiente laboral (García y Sánchez, 2020).

#### **3.2. ENFOQUE**

Se utilizó un enfoque híbrido, integrando aspectos cuantitativos y cualitativos, donde la parte cuantitativa permitió obtener datos numéricos que facilitaron el análisis de las relaciones entre las diversas variables del estudio. Por otro lado, el enfoque cualitativo se utilizó para complementar los hallazgos cuantitativos, ofreciendo una visión más detallada sobre las opiniones y vivencias del personal sobre el clima laboral y el liderazgo (Muñoz y Solís, 2021).

#### **3.3. MÉTODO**

Se utilizó un método deductivo, comenzando con teorías sobre clima laboral, rotación y retención de personal, para luego verificar las hipótesis con datos obtenidos a través de encuestas. Además, se aplicó un método inductivo mediante entrevistas, lo que facilitó la recopilación de datos cualitativos acerca de las

vivencias y percepciones de los empleados en relación con la estabilidad laboral (García y Sánchez, 2020).

### **3.4. POBLACIÓN**

La muestra del estudio estuvo conformada por tres trabajadores y el jefe de Super Ofertas La Cumbre, abarcando tanto al personal directivo como al operativo que permitió una perspectiva integral de las dinámicas laborales y los elementos que influyeron en la movilidad y permanencia del personal permitiendo una comprensión integral del entorno laboral en la empresa.

### **3.5. MUESTRA**

Se optó por una muestra no probabilística, seleccionando a los empleados y jefe que representaron diferentes funciones y niveles jerárquicos dentro de la organización, para garantizar la inclusión de diversas perspectivas y experiencias, lo que enriqueció la calidad de los datos obtenidos.

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se diseñó un cuestionario para medir el ambiente de trabajo y el bienestar de la persona, donde las preguntas incluyeron escalas de Likert, permitiendo medir aspectos como la satisfacción con el liderazgo, la calidad de la comunicación y el ambiente de trabajo.

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

Por otra parte, se realizó una entrevista semiestructurada con el jefe de la identidad, para alcanzar información cualitativa sobre las percepciones del liderazgo, la comunicación y las razones detrás de la rotación y retención de personal.

## **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

### **4.1. FASE 1. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Con el propósito de lograr este objetivo, se creó y administró un cuestionario enfocado en medir el clima laboral de los empleados de Super Ofertas La Cumbre. La encuesta incluyó preguntas relacionadas con la satisfacción laboral, las circunstancias laborales, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional, esta herramienta fue aplicada a los trabajadores de diferentes entornos de la entidad.

Después de recopilar la información, se llevó a cabo su análisis para detectar patrones y posibles elementos vinculados a la satisfacción en el trabajo, donde se centró en encontrar el vínculo entre el grado de satisfacción de los trabajadores y las razones que provocaban la rotación de personal. Por lo tanto, los resultados permitieron identificar áreas clave que requerían atención para optimizar el ambiente de trabajo y disminuir la tasa de movilidad laboral en la empresa.

Por lo tanto, se identificó un nivel de satisfacción laboral satisfactorio para la empresa, reflejando un ambiente de trabajo positivo y relaciones interpersonales adecuadas entre los empleados. No obstante, se detectaron aspectos que requerían mejoras, especialmente en el intercambio de información dentro de la empresa y las posibilidades de desarrollo profesional, los cuales podrían influir en la permanencia del personal.

## **4.2. FASE 2. ANÁLISIS DE PROCESO DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.**

Para cumplir con este objetivo, se realizó una reunión con el supervisor de Super Ofertas La Cumbre, con el propósito de examinar los aspectos relacionados con la interacción y gestión dentro de la empresa. En primer lugar, la entrevista se centró en conocer cómo se gestionaba la comunicación interna, la claridad en la transmisión de mensajes y el estilo de liderazgo utilizado para coordinar al personal.

Durante la entrevista, se obtuvo información sobre la percepción del jefe respecto a la interacción con los empleados y la manera en que su liderazgo influía en el ambiente laboral, también se discutieron los desafíos que enfrentaba la organización en cuanto a la comunicación entre los diferentes niveles de la jerarquía.

Los resultados de esta entrevista proporcionaron datos importantes para el análisis del clima laboral, lo que permitió detectar áreas de oportunidad en los procedimientos de comunicación y liderazgo dentro de la empresa.

## **4.3. FASE 3. ANÁLISIS DE FACTORES DE ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL**

Para cumplir con este objetivo, se efectuó un estudio exhaustivo de los elementos que impactan la rotación y retención de personal en la organización, centrándose en la satisfacción laboral, la comunicación y los estilos de liderazgo.

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

Primero, se aplicaron cuestionarios al personal para evaluar su nivel de satisfacción en áreas como las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento profesional y las políticas de compensación. Esta información fue fundamental para identificar los aspectos que podrían estar contribuyendo a la rotación de personal.

Luego, se examinó la comunicación interna mediante la recolección de datos sobre la claridad y efectividad de los canales de comunicación utilizados, así como la interacción entre directivos y empleados que ayudó a entender cómo la comunicación influía en el compromiso y la motivación del equipo.

Al final, se investigó el estilo de liderazgo en la organización, enfocándose en cómo los directivos manejaban las relaciones laborales y la resolvían los conflictos, donde se consideró la opinión del personal respecto a la gestión y su influencia en el ambiente de trabajo.

A partir de los resultados obtenidos, se determinaron los elementos fundamentales que impactan la movilidad y permanencia del personal donde se desarrollaron estrategias orientadas a mejorar la satisfacción de los empleados, fortalecer la comunicación y promover un liderazgo más efectivo, lo que a su vez contribuiría a aumentar la productividad de la empresa.

## 5. RESULTADOS

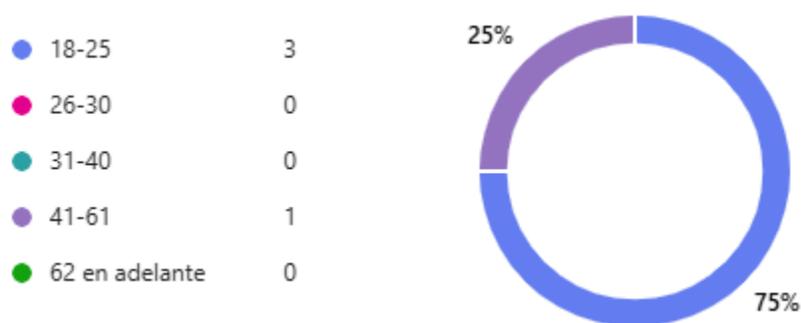
### 5.1. FASE 1. ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Se realizó una encuesta dirigida a los empleados y jefe de la empresa Super Ofertas La Cumbre con el objetivo de inspeccionar el nivel de satisfacción laboral y analizar su posible relación con las causas de la rotación de personal que permitió recopilar información sobre aspectos relacionados con el clima laboral, como la percepción del ambiente de trabajo, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

#### 1. Edad

**Figura 4**

*Edad*



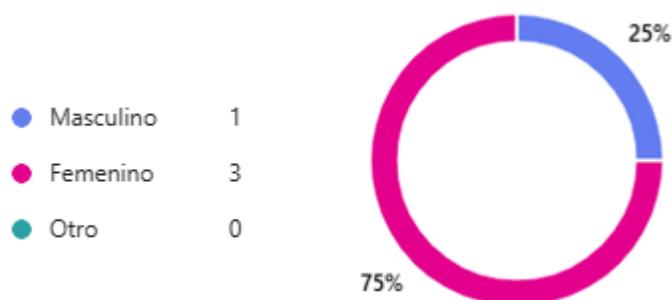
*Nota.* Estratificación de edades

Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría de los empleados de Super Ofertas La Cumbre, con un total de tres participantes, se encuentran en el rango de edad de 18 a 25 años. Por otra parte, solo un miembro pertenece al rango de 41 a 61 años, mientras que no hubo registros en los rangos de 26 a 30, 31 a 40 ni 62 años en adelante, se evidencia que la fuerza laboral de la empresa está conformada principalmente por personas jóvenes, lo cual puede influir en sus intereses, expectativas y dinámicas dentro del entorno laboral.

## 2. Género

**Figura 5**

*Género*



*Nota.* Estratificación de género

La encuesta evidenció que la mayoría de los empleados de Super Ofertas La Cumbre son mujeres, con tres participantes identificadas como género femenino, mientras que un empleado se identificó como masculino. No se registraron respuestas en la categoría "Otro" que indica una composición laboral

mayoritariamente femenina, lo cual podría influir en las dinámicas laborales y en las iniciativas enfocadas al bienestar del personal.

## 5. Cargo laboral

### Figura 6

#### *Cargo laboral*



*Nota.* Tipos de cargos de la empresa

La encuesta evidencia que 3 de los participantes desempeñan cargos en el área de oficios varios, mientras que una persona se ocupa en el cargo administrativo, aportando una perspectiva enfocada en las condiciones laborales de la mayoría este grupo dentro de la empresa que son los operarios.

## 6. En general, ¿Cómo evaluaría su satisfacción laboral en la empresa?

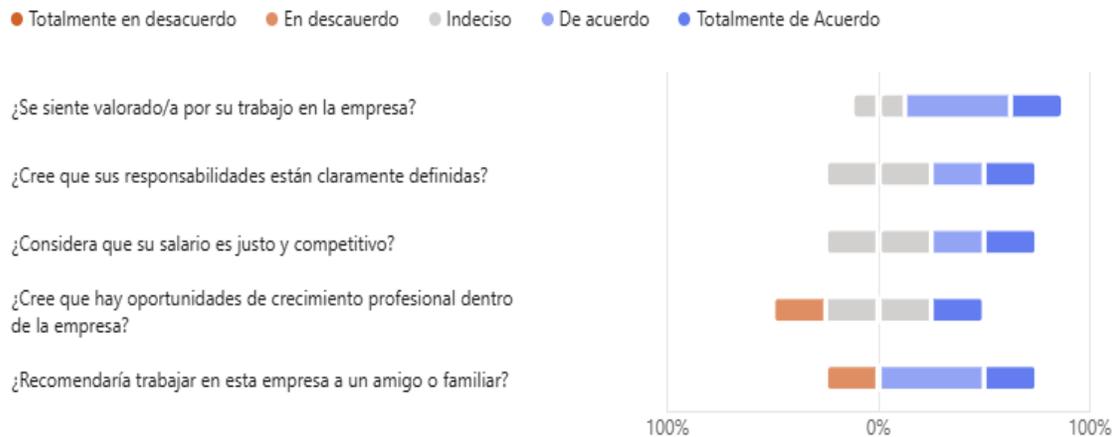
F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

## Figura 7

### Satisfacción laboral



### Nota. Escala Licker de satisfacción

Los resultados obtenidos permiten identificar que el reconocimiento laboral es uno de los aspectos mejor valorados en la empresa, ya que el 75% de los empleados se siente valorado. No obstante, el 25% restante, que se mostró indeciso, representa una oportunidad para reforzar las estrategias de reconocimiento en todos los niveles. Por otro lado, aunque el 50% de los participantes considera que sus responsabilidades están claramente definidas, la otra mitad no comparte esta opinión con seguridad, lo que podría evidenciar problemas en la asignación de tareas o en la comunicación interna.

En relación con la percepción salarial, se observa que el 50% de los encuestados se encuentra conforme, mientras que el otro 50% se mostró indeciso, donde podrían existir diferencias entre las expectativas de los empleados y las políticas salariales

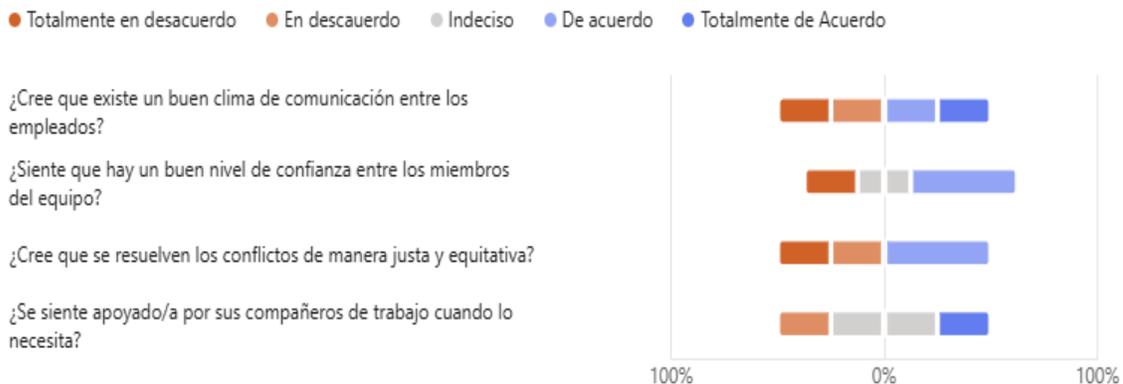
de la organización, haciendo necesario evaluar posibles ajustes o una mejor comunicación de los beneficios ofrecidos. Además, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización parecen ser una de las áreas más débiles, ya que solo el 25% de los empleados considera que estas son claras, mientras que el 75% restante manifestó indecisión o desacuerdo.

En cuanto a la recomendación de trabajar en la empresa, los resultados muestran un balance entre respuestas positivas y negativas, con un 50% de los empleados dispuestos a recomendarla y el otro 50% siendo más crítico que indica que hay factores específicos que afectan la percepción global del ambiente laboral. Mejorar la claridad en las responsabilidades, evaluar las condiciones salariales y ofrecer oportunidades reales de desarrollo profesional podría contribuir de manera significativa a incrementar tanto la satisfacción como el compromiso de los colaboradores.

## **7. En general ¿Cómo evaluaría las relaciones interpersonales entre los empleados en la empresa?**

## Figura 8

### *Relaciones interpersonales*



*Nota.* Tipo de relación en la empresa

Los resultados de las respuestas indican que el clima de comunicación y apoyo entre los empleados presenta puntos de mejora. En cuanto a la comunicación entre ellos, las opiniones están divididas, ya que el 50% de los empleados considera que hay una comunicación adecuada (25% de acuerdo, 25% totalmente de acuerdo), mientras que el 50% restante se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo lo que sugiere que algunos empleados podrían estar experimentando dificultades en la fluidez de la información y el entendimiento mutuo, lo que podría afectar la colaboración dentro del equipo.

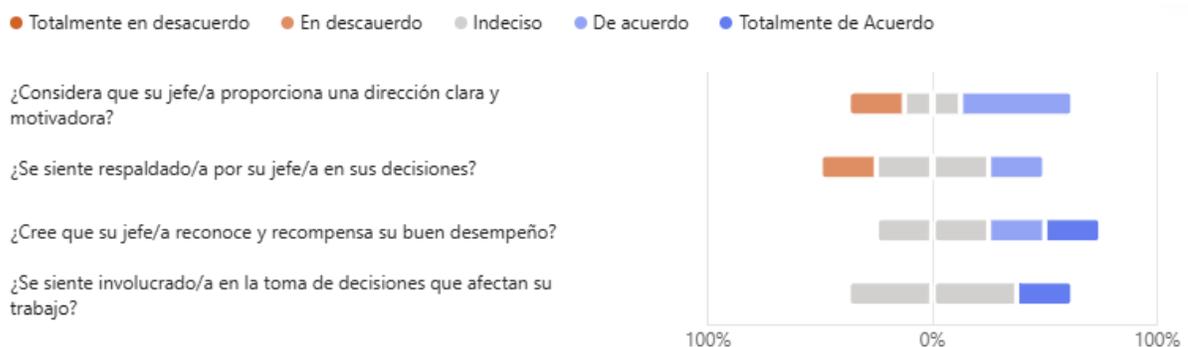
Respecto a la confianza, la situación es también polarizada. El 50% de los empleados opina que existe un buen nivel de confianza, pero la otra mitad percibe que no es así, para señalar una ausencia de unidad entre los integrantes del equipo, lo que puede repercutir en el rendimiento colectivo y la armonía en el entorno laboral.

En relación con la resolución de conflictos, aunque la mayoría (50%) considera que los conflictos se manejan de manera justa, un porcentaje significativo no lo percibe de esta forma subrayando la importancia de mejorar los mecanismos de gestión de conflictos para garantizar que todo el personal perciba un trato justo. Por último, en cuanto al apoyo entre compañeros de trabajo, aunque el 25% siente que cuenta con el respaldo de sus colegas, un 50% se mostró indeciso, y el 25% restante no siente apoyo que refleja una oportunidad para fomentar una cultura de mayor colaboración y empatía dentro del equipo, lo que podría mejorar el bienestar y desempeño del personal.

## 8. En general, ¿Cómo evaluaría el liderazgo de su jefe/a en la empresa?

**Figura 9**

### Liderazgo



*Nota.* Escala Licker de liderazgo

Los resultados obtenidos reflejan diversas percepciones de los empleados respecto al liderazgo de su jefe/a. En relación con la claridad y motivación de la

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

dirección proporcionada por el jefe/a, el 50% de los empleados se mostró conforme, mientras que el otro 50% presentó dudas o desacuerdo, lo que sugiere que la comunicación de la perspectiva y metas de la organización podría no ser uniforme o suficientemente clara para todos los empleados que puede generar incertidumbre sobre las metas y expectativas dentro del equipo.

Respecto al respaldo recibido en sus decisiones, los empleados muestran una gran división en las respuestas, con un 50% indicando que no sienten apoyo en sus decisiones laborales, lo cual puede generar frustración y falta de confianza en el liderazgo. La otra mitad de los empleados, aunque en menor medida, se mostró más neutral o favorable, lo que resalta una disparidad en la percepción del nivel de apoyo recibido.

En cuanto al reconocimiento del buen desempeño, las respuestas fueron igualmente diversas. Mientras un 25% de los empleados expresó que se reconoce y recompensa su buen trabajo, un porcentaje similar no percibe este tipo de reconocimiento, lo que podría reflejar una falta de prácticas sistemáticas para resaltar los logros individuales que puede influir negativamente En el entusiasmo y la dedicación del personal, quienes podrían sentir que sus esfuerzos no son valorados.

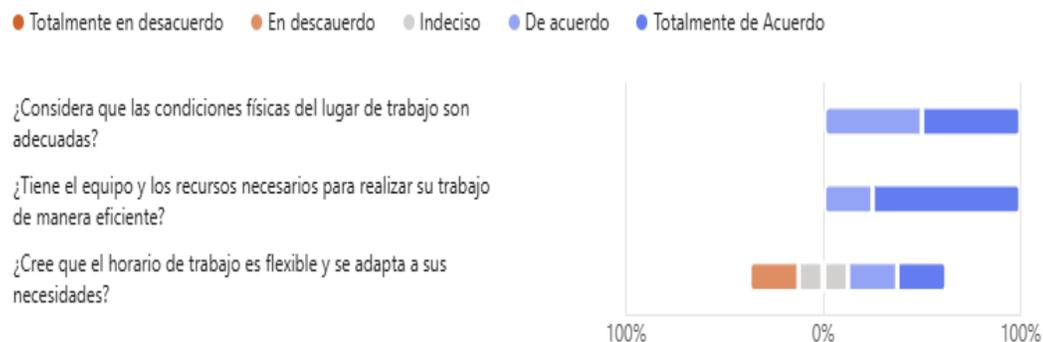
Por otra parte, sobre la participación en la toma de decisiones, un 50% de los trabajadores mostró incertidumbre, mientras que el restante 50% se sintió menos involucrado, lo que indica que los empleados no perciben una inclusión suficiente en los procesos decisionales que afectan su trabajo que señala una oportunidad

para fomentar la participación activa del equipo en decisiones clave, que podría reforzar la identidad y la dedicación dentro de la empresa.

## 9. En general, ¿Cómo evaluaría las condiciones físicas y los recursos disponibles en su lugar de trabajo?

**Figura 10**

*Condiciones de trabajo*



*Nota.* Escala Licker para condiciones de trabajo

Los resultados obtenidos sobre las condiciones físicas del lugar de trabajo, los recursos disponibles y la flexibilidad del horario de trabajo reflejan tanto aspectos positivos como áreas de mejora dentro de la empresa.

En cuanto a las condiciones físicas del lugar de trabajo, la mayoría de los empleados (75%) considera que son adecuadas, lo que indica que, en general, el entorno laboral cumple con los estándares de comodidad y funcionalidad requeridos. Sin embargo, un 25% se mostró indeciso, lo que sugiere que podría haber detalles específicos en el espacio que aún no satisfacen completamente a

todos los empleados, lo que invita a una evaluación continua del entorno físico para asegurar que sea óptimo para el desempeño de todos.

En cuanto a la disponibilidad de recursos y materiales fundamentales para realizar a cabo en el trabajo de manera eficiente, la percepción es igualmente mayoritariamente positiva, el 75% de los empleados considera que tiene los recursos adecuados, lo cual es fundamental para el desempeño eficiente de sus tareas. No obstante, un 25% considera que la existencia de fallas en este ámbito subraya la relevancia de garantizar un inventario adecuado de herramientas y recursos, realizando mejoras donde se identifiquen brechas, para evitar que la falta de material afecte la productividad o genere frustración.

Por último, en relación con la flexibilidad del horario de trabajo, las respuestas fueron más divididas mientras que el 50% de los empleados valora la flexibilidad del horario como una ventaja, el 25% considera que no se adapta a sus necesidades. El otro 25% se mostró indeciso, por otro lado, se sugiere que algunos empleados podrían experimentar dificultades con la rigidez de los horarios establecidos, lo que podría impactar su bienestar y motivación para ofrecer opciones que se adapten de manera más efectiva a las necesidades particulares del personal, fomentando un balance entre la adaptabilidad y el rendimiento.

## 10. En general, ¿Cómo evaluaría su intención de permanecer trabajando en la empresa a largo plazo?

**Figura 11**

### *Estabilidad laboral*

● Nunca ● Rara Vez ● A veces ● Frecuentemente ● Siempre

¿En los últimos 6 meses, con qué frecuencia ha considerado la posibilidad de buscar empleo en otra empresa?

¿En los últimos 6 meses, con qué frecuencia ha pensado en buscar empleo en otra empresa?



### *Nota. Análisis de la estabilidad laboral*

Los resultados obtenidos en relación con la frecuencia con la que los empleados han considerado la posibilidad de buscar empleo en otra empresa en los últimos 6 meses revelan un panorama mixto. Un 50% de los encuestados ha considerado cambiar de empleo, ya sea "Siempre" o "A veces", lo que sugiere que podrían existir factores de insatisfacción o falta de motivación que los hacen pensar en otras oportunidades. De acuerdo a esto, el comportamiento puede estar relacionado con aspectos como la falta de reconocimiento, la escasa posibilidad de desarrollo profesional o un ambiente laboral no completamente favorable.

Por otro lado, el otro 50% de los empleados indicó que "Rara vez" o "Nunca" ha considerado cambiar de trabajo, lo que señala que estos empleados están más comprometidos con su puesto actual y con la empresa que parece sentirse más

satisfecho con su entorno laboral y sus responsabilidades, lo que podría reflejar una mayor estabilidad y motivación dentro de la organización.

El análisis de la encuesta realizada a los empleados de *Super Ofertas La Cumbre* ha revelado varios aspectos importantes sobre la satisfacción laboral y las dinámicas internas que pueden estar influyendo en la rotación de personal. En general, los trabajadores se sienten valorados por la entidad, aunque existen áreas en las que se perciben ciertas deficiencias, como en la claridad de las responsabilidades laborales y en las oportunidades de crecimiento profesional. Además, aunque la mayoría de los empleados disfrutan de un ambiente laboral colaborativo, hay una división en las percepciones sobre la comunicación interna y las relaciones interpersonales dentro del equipo.

El liderazgo también es un punto crítico, ya que algunos empleados perciben una falta de apoyo y dirección por parte de sus superiores, lo que podría afectar su motivación y desempeño si bien las aptitudes físicas en su ámbito de trabajo son en su mayoría adecuadas, existen algunos aspectos que podrían mejorarse para optimizar el ambiente laboral.

En términos de desarrollo profesional, los empleados sienten que las oportunidades de crecimiento laboral dentro de la organización son limitadas, lo que puede generar insatisfacción y contribuir a la rotación. Además, el aspecto salarial también es un tema de preocupación, ya que no todos los empleados están plenamente conformes con la compensación que obtienen en función de sus tareas y obligaciones.

## **5.2. FASE 2. ANÁLISIS DE PROCESO DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.**

A continuación, se realiza una entrevista al jefe de Super Ofertas La Cumbre para examinar el proceso de comunicación y liderazgo en la empresa con el fin de obtener una visión detallada sobre cómo se gestionan los flujos de información dentro de la empresa, tanto a nivel de la dirección como entre los empleados operativos. Además, se busca entender la percepción del liderazgo desde la perspectiva de la alta dirección, así como identificar las prácticas y desafíos actuales en la gestión del equipo.

### **1. En su opinión, ¿cómo evalúa el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la empresa?**

**Rta/.** El nivel de satisfacción laboral de los empleados es generalmente positivo, aunque siempre hay áreas de mejora que se deben atender.

### **2. ¿Cómo considera que el salario y las oportunidades de crecimiento impactan en la motivación de los empleados?**

**Rta/.** El salario es importante, pero las oportunidades de crecimiento profesional son esenciales para que los empleados estén motivados.

### **3. ¿Cómo evalúa el clima de comunicación entre los empleados de la empresa?**

**Rta/.** El clima de comunicación ha mejorado bastante, pero se puede seguir fomentando una mayor transparencia y comunicación entre todos los niveles.

**4. ¿Qué medidas cree que se podrían implementar para fortalecer la confianza entre los miembros del equipo?**

**Rta/.** Se podrían implementar más actividades de integración y reuniones regulares para fortalecer la confianza y asegurar que todos se sientan escuchados.

**5. ¿Cómo considera que su estilo de liderazgo afecta el desempeño y el bienestar de sus colaboradores?**

**Rta/.** Mi estilo de liderazgo, que se basa en cercanía y colaboración, ha ayudado a crear un ambiente de confianza y motivación, lo que ha influido positivamente en el desempeño.

**6. ¿Qué acciones toma para garantizar que sus decisiones se alineen con las expectativas y necesidades de su equipo?**

**Rta/.** Escucho activamente las opiniones de mi equipo y trato de involucrarlos en las decisiones importantes para asegurar que sus expectativas y necesidades se tengan en cuenta.

**7. ¿Cree que las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales?**

**Rta/.** Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas en general, aunque siempre hay oportunidad para mejorar la ergonomía y el confort de los espacios.

**8. ¿Qué recursos considera que son necesarios para mejorar la eficiencia en el trabajo de su equipo?**

**Rta/.** Sería útil actualizar algunos recursos tecnológicos y proporcionar capacitación continua para mejorar la eficiencia de todo el equipo.

**9. ¿Qué factores considera más importantes para evitar la rotación de personal en la entidad?**

**Rta/.** Los elementos esenciales para reducir la rotación de empleados son brindar posibilidades de crecimiento profesional y fomentar un entorno laboral favorable.

**10. ¿Qué acciones toma la empresa para asegurar la permanencia de los colaboradores más destacados?**

**Rta/.** Para mantener a los trabajadores de alto rendimiento, la empresa ofrece incentivos, reconocimientos periódicos y oportunidades de crecimiento profesional.

Los resultados obtenidos a través de la entrevista reflejan una visión general sobre los aspectos clave de la gestión organizacional, tales como:

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

- ✓ **Satisfacción laboral:** El nivel de satisfacción laboral es generalmente positivo, aunque el jefe destaca que siempre existen áreas de mejora que requieren atención para garantizar la continuidad de los empleados más sobresalientes.
- ✓ **Salario y oportunidades de crecimiento:** El salario es un factor importante, pero el jefe enfatiza que las posibilidades de desarrollo laboral son esenciales para mantener la motivación y el compromiso de los empleados a largo plazo.
- ✓ **Clima de comunicación:** Aunque ha habido una mejora considerable en el clima de comunicación, el jefe señala que aún hay oportunidad de fomentar una mayor transparencia y comunicación fluida a través de todos los niveles de la empresa para asegurar que cada trabajador esté bien informado y se sienta escuchado.
- ✓ **Fortalecimiento de la confianza:** Sugiere fortalecer la confianza entre los miembros del equipo se podrían implementar más actividades de integración y reuniones regulares que contribuirían a crear un ambiente de trabajo más colaborativo y de confianza mutua.
- ✓ **Estilo de liderazgo:** El estilo de liderazgo del jefe se basa en cercanía y colaboración, lo que ha ayudado a crear un ambiente de confianza y motivación que ha tenido una influencia favorable en el rendimiento y bienestar del equipo, lo que ha reforzado la lealtad del personal hacia la empresa.
- ✓ **Toma de decisiones:** Asegura para alinear sus decisiones con las expectativas y necesidades del equipo, escucha activamente a los miembros del

grupo y los involucra en las decisiones importantes que genera un mayor sentido de participación y compromiso por parte del equipo.

- ✓ **Condiciones físicas del lugar de trabajo:** Aunque las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas en general, el jefe menciona que se puede seguir mejorando en aspectos como la ergonomía y el confort para asegurar que el ambiente de trabajo sea más eficiente y cómodo.
- ✓ **Recursos necesarios para mejorar la eficiencia:** Se considera que sería beneficioso actualizar algunos recursos tecnológicos y proporcionar capacitación continua a los empleados, lo que contribuiría a mejorar la eficiencia y productividad del equipo.
- ✓ **Rotación de personal:** Se considera que los factores clave para evitar la rotación de personal donde abarcan brindar opciones de crecimiento profesional y fomentar un entorno laboral favorable que juegan un papel crucial en la retención del talento dentro de la empresa.
- ✓ **Acciones para retener a los empleados de mejor desempeño:** Para retener a los empleados con mejor desempeño, la empresa implementa incentivos, reconocimientos periódicos y ofrece oportunidades de crecimiento profesional, con el objetivo de motivar y valorar a los empleados más comprometidos.

Los resultados obtenidos de la entrevista al jefe de Super Ofertas La Cumbre ofrecen información significativa sobre el proceso de comunicación y liderazgo

dentro de la organización, así como su influencia en el clima laboral. El análisis demuestra que, aunque se han logrado avances en estos aspectos, existen áreas clave en las que aún es posible mejorar la optimización de recursos y las condiciones laborales que son pasos fundamentales para fortalecer el clima laboral y establecer un ambiente laboral más productivo y motivador. Por lo tanto, son esenciales para comprender las prácticas y desafíos actuales en la gestión del equipo, además de proporcionar un cimiento firme para el crecimiento de acciones que contribuyan a mejorar el ambiente laboral en la empresa.

### **5.3. FASE 3. ANÁLISIS DE FACTORES DE ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL**

Para comenzar a ejecutar los objetivos de determinar los elementos que afectan la permanencia y el reemplazo de empleados dentro de la empresa, es esencial comprender que estos aspectos son determinantes para el crecimiento y la viabilidad de la entidad. Por lo tanto, la rotación de personal puede generar costos adicionales, interrumpir los procesos y disminuir la moral del equipo, mientras que la retención de empleados de alto rendimiento contribuye a la estabilidad y a la acumulación de conocimiento dentro de la organización.

Donde se enfocará en explorar factores como la satisfacción de los empleados, las dinámicas de comunicación, los estilos de liderazgo y las condiciones de trabajo, con el fin de identificar áreas críticas que, si son mejoradas, pueden optimizar la eficiencia y reforzar el compromiso de los empleados.

En primer lugar, la rotación de personal es un factor crítico para la estabilidad de cualquier organización, ya que puede generar costos elevados y afectaciones a la productividad. Identificar los factores que influyen en este fenómeno es esencial para la creación de estrategias efectivas que minimicen este impacto. Donde, los factores clave como, las posibilidades de desarrollo y la seguridad dentro de la empresa actúa un papel determinante en la elección de la decisión de los trabajadores de permanecer o renunciar a la organización.

**Tabla 1**

*Elementos que afectan la movilidad laboral.*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>
Condiciones laborales	Salarios, beneficios, ambiente de trabajo	Medio
Oportunidades de crecimiento profesional	Capacitación, ascensos, movilidad interna	Alto
Estabilidad organizacional	Percepción de seguridad laboral	Alto
Desempeño del liderazgo	Estilo de dirección, relaciones laborales	Medio

*Nota.* Análisis de elementos que afectan la movilidad.

Por lo tanto, comprender los factores que inciden en la rotación de los empleados permite implementar soluciones focalizadas que no solo minimicen la salida de empleados valiosos, sino que también mejoren el bienestar general de los colaboradores.

Para mantener a los empleados dentro de la organización es esencial garantizar su motivación y compromiso. Esto demanda un examen de los elementos que influyen en su decisión de quedarse. Entre estos, el reconocimiento, la flexibilidad laboral y una comunicación efectiva juegan un papel vital en la creación de un entorno donde los trabajadores perciban reconocimiento y seguridad.

**Tabla 2**

*Elementos que afectan la permanencia del talento humano*

Factor	Descripción	Impacto
Reconocimiento y recompensas	Reconocimiento de logros, compensaciones justas, y beneficios adicionales.	Alto
Flexibilidad laboral	Horarios flexibles, trabajo remoto, balance vida-trabajo.	Medio
Comunicación efectiva	Claridad en los objetivos, expectativas y claridad y apertura en la toma de decisiones.	Alto
Relación con compañeros	Ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso entre los empleados.	Medio
Apoyo del liderazgo	Motivación y apoyo en el desarrollo profesional, retroalimentación constante.	Alto

*Nota.* Elementos que afectan la permanencia en la empresa

Los aspectos que favorecen la permanencia del talento humano resultan fundamentales para garantizar un equipo de trabajo comprometido y constante, donde la implementación de políticas que favorezcan el reconocimiento, la salud y

el crecimiento de los colaboradores son cruciales para mantener una alta tasa de retención y asegurar el éxito continuo de la organización.

Por otra parte, el bienestar en el trabajo es uno de los factores clave motores de la motivación y productividad de los empleados determinan esta satisfacción proporciona a las empresas una visión clara sobre las áreas que necesitan mejora. Por lo tanto, factores como la remuneración, el ambiente de trabajo y el desarrollo profesional influyen directamente en el bienestar general de los empleados y en su disposición a contribuir de manera efectiva al éxito organizacional.

### Tabla 3

#### *Análisis de la satisfacción laboral*

Factor	Descripción	Impacto
Contento con la compensación económica.	Grado de satisfacción con los salarios y beneficios recibidos.	Alto
Bienestar en el entorno laboral.	Grado de satisfacción con las condiciones físicas y emocionales del ambiente.	Medio
Satisfacción con el liderazgo	Percepción sobre la habilidad del liderazgo para apoyar y guiar al equipo.	Alto
Satisfacción con el desarrollo profesional	Percepción sobre las oportunidades de formación y ascensos disponibles.	Medio

*Nota.* Resumen del análisis de satisfacción

Según lo anterior, medir y mejorar la satisfacción laboral es una estrategia fundamental para disminuir la rotación y promover un entorno laboral favorable donde se enfocan las empresas en garantizar la satisfacción de su personal suelen disfrutar de una mayor productividad, mejor clima organizacional y mayor nobleza de los empleados.

La comunicación interna dentro de una organización es crucial para asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos y valores de la empresa, donde la claridad y la efectividad en la transmisión de información no solo mejora el rendimiento, sino que también influye directamente en la retención y rotación de personal por lo tanto una buena comunicación fomenta un ambiente de confianza, transparencia y colaboración entre los equipos de trabajo.

#### Tabla 4

##### *Análisis de comunicación interna*

Factor	Descripción	Impacto
Eficiencia en la comunicación	Claridad y frecuencia con la que se comunican decisiones importantes a los empleados.	Alto
Claridad en los objetivos	La comprensión que tienen los empleados sobre la misión, visión y metas de la empresa.	Alto
Canales de comunicación	Disponibilidad de medios efectivos para que los empleados se expresen y den retroalimentación.	Medio

*Nota.* Se resume la forma como se comunican en la empresa

Es importante fortalecer los canales de comunicación interna es clave para evitar malentendidos y promover una mayor integración de los empleados con la misión de la organización que contribuye a una gestión más eficiente de los recursos humanos, reduciendo la rotación y mejorando la retención.

El liderazgo dentro de la organización tiene un impacto considerable en la motivación, el rendimiento y el compromiso de los empleados, fomentando un ambiente laboral en el que se sienten respaldados y apreciados, donde los estilos de liderazgo, el apoyo al personal y el reconocimiento de los esfuerzos individuales son factores esenciales que influyen tanto en la satisfacción laboral como en la retención de talento dentro de la organización.

### Tabla 5

#### *Análisis de liderazgo organizacional*

Factor	Descripción	Impacto
Estilo de liderazgo	Tipo de liderazgo predominante (autocrático, participativo, delegativo, etc.).	Alto
Apoyo al personal	Nivel de apoyo proporcionado al desarrollo profesional y bienestar personal.	Alto
Motivación y reconocimiento	Grado en que los líderes motivan y reconocen los logros y esfuerzos de sus empleados.	Alto

*Nota.* Se describe el liderazgo en la empresa

Para finalizar, un liderazgo efectivo es uno de los pilares para mantener un equipo motivado y comprometido que promueva la comunicación abierta, el apoyo

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

constante y el reconocimiento, las distribuciones pueden desarrollar significativamente sus tasas de retención y lograr un impacto positivo en la productividad general.

Por otro lado, la rotación de personal supone un reto importante para las empresas, ya que afecta su productividad, los costos operativos y la estabilidad organizacional donde identificar los factores que influyen en la permanencia de los empleados es fundamental para desarrollar estrategias eficaces que promuevan la retención del talento. En este contexto, se presentan diversas estrategias enfocadas en optimizar el entorno de trabajo, fortalecer el liderazgo, ofrecer oportunidades de crecimiento y optimizar la comunicación dentro de la organización.

A continuación, se proponen acciones concretas y de fácil implementación para disminuir la tasa de rotación y reforzar la lealtad de los colaboradores.

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

## Tabla 6

### *Propuesta de estrategias*

Factor	Estrategia	Acción Concreta
<b>Condiciones laborales</b>	Mejorar la compensación y beneficios	Ajustar salarios según el mercado y ofrecer incentivos adicionales como bonificaciones y seguro médico.
<b>Ambiente organizacional</b>	Fomentar un clima laboral positivo	Implementar encuestas de clima laboral y desarrollar iniciativas de integración y bienestar.
<b>Oportunidades de crecimiento</b>	Plan de carrera y formación continua	Brindar capacitaciones constantes y establecer rutas de ascenso dentro de la empresa.
<b>Estabilidad en el empleo</b>	Comunicación clara sobre estabilidad	Compartir información sobre la situación financiera y planes a futuro de la empresa para generar confianza.
<b>Liderazgo y gestión</b>	Capacitar a los líderes en gestión de talento	Ofrecer formaciones en liderazgo y comunicación para mejorar la relación entre jefes y empleados.
<b>Equilibrio vida-trabajo</b>	Flexibilización de horarios y modalidades de trabajo	Implementar horarios flexibles y opciones de teletrabajo cuando sea posible.
<b>Reconocimiento y motivación</b>	Crear programas de incentivos y reconocimiento	Establecer premios al desempeño y reconocimiento público de logros.
<b>Carga y estrés laboral</b>	Evaluar y ajustar cargas de trabajo	Realizar estudios de carga laboral y redistribuir tareas para evitar sobrecarga en los empleados.

<b>Participación en decisiones</b>	Involucrar a los empleados en la toma de decisiones.	Crear comités de sugerencias donde los trabajadores puedan proponer mejoras.
<b>Sentido de pertenencia</b>	Fortalecer los principios y valores de la empresa.	Desarrollar actividades que refuercen la esencia y los principios de la organización.
<b>Comunicación interna</b>	Optimizar los medios de interacción y transmisión de información.	Establecer reuniones periódicas y herramientas digitales para facilitar el intercambio de información.
<b>Alineación con valores corporativos</b>	Integrar valores en la operación diaria	Promover los valores en las actividades diarias y evaluar el compromiso con ellos en las evaluaciones de desempeño.

Nota. Se describen las estrategias que se pueden implementar a la empresa.

El análisis de los elementos que impactan la permanencia y el reemplazo del personal que permite diseñar estrategias que favorezcan un entorno laboral más estable y motivador para implementar acciones dirigidas a mejorar el clima organizacional, mejorar la interacción y valorar el rendimiento de los empleados que contribuye a incrementar su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. De esta manera, se logra no solo reducir la rotación, sino también potenciar el desarrollo del talento humano, promoviendo una cultura organizacional enfocada en el bienestar y la eficiencia.

## 6. CONCLUSIONES

Se evidenció que la satisfacción laboral en Super Ofertas La Cumbre presenta oportunidades de mejora, especialmente en aspectos como el reconocimiento laboral, la precisión en la distribución de tareas y las oportunidades de crecimiento profesional. A pesar de que el 75% de los empleados se siente valorado, la falta de certeza sobre sus funciones y la percepción de limitadas oportunidades de desarrollo afectan el entusiasmo y la dedicación de los empleados.

Los vínculos entre personas y el liderazgo dentro de la empresa mostraron resultados mixtos, con una clara división en la percepción de los empleados. Si bien el 50% considera que hay confianza y comunicación adecuada, la otra mitad no comparte esta opinión, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación interna, mejorar la gestión de conflictos y fomentar un liderazgo más participativo e inclusivo para aumentar el sentido de pertenencia del equipo.

La entrevista reveló que el proceso de comunicación y liderazgo en Super Ofertas La Cumbre ha mejorado, pero aún existen áreas de oportunidad en cuanto a la transparencia y la eficacia en la comunicación entre los distintos niveles de la empresa. A pesar de los avances, se destaca la necesidad de continuar trabajando en la integración y en fomentar un ambiente de mayor confianza entre los empleados.

El liderazgo basado en la cercanía y colaboración con la empresa Super Ofertas La Cumbre ha tenido un impacto positivo en el desempeño y bienestar de los colaboradores, este enfoque ha generado un ambiente laboral más motivador y

comprometido, pero se debe seguir reforzando la colaboración impulsada de los empleados en las decisiones clave para asegurar su satisfacción y retención.

Los elementos fundamentales que inciden en la fluctuación del personal como la retención de personal están profundamente vinculados al entorno de trabajo y las posibilidades de desarrollo profesional, la estabilidad organizacional y el desempeño del liderazgo donde mejorar estos aspectos contribuye significativamente a la reducción de la rotación, aumentando el bienestar en el trabajo, promoviendo un entorno laboral más armonioso y duradero.

El estudio de los elementos que afectan la permanencia y el cambio de empleados en la organización evidencia que un buen liderazgo, la transmisión clara de información y el bienestar laboral del personal son determinantes para el bienestar organizacional. Por lo tanto, un entorno laboral en el que los colaboradores se sienten reconocidos y apoyados se traduce en mayor productividad, lealtad y compromiso a largo plazo.

## 7. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar estrategias de fortalecimiento organizacional que incluyan programas de reconocimiento y desarrollo profesional, espacios de comunicación efectiva y capacitación en liderazgo, que pueden contribuir a mejorar la percepción del clima organizacional, disminuir la tasa de desvinculación laboral y aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa.

Es recomendable que la empresa implemente un programa regular de actividades de integración y reuniones interdepartamentales que favorezcan la comunicación abierta y la confianza mutua. Además, se sugiere invertir en la actualización de recursos tecnológicos y en la capacitación continua del personal, lo que contribuirá a optimizar la eficiencia operativa y fortalecer aún más la fidelización de los colaboradores hacia la organización.

Es fundamental que la organización desarrolle estrategias orientadas a optimizar el entorno laboral, promover el aprendizaje continuo y brindar mayor flexibilidad en los horarios y modalidades de trabajo, estas medidas no solo contribuirán a disminuir la rotación de empleados, sino que también fortalecerán la motivación y el sentido de pertenencia, favoreciendo un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Pérez, S., y López Paredes, H. (2020). Gestión del compromiso, prácticas laborales que la fortalecen. caso de estudio. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-49322020000200002](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200002)
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000100141](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141)
- Cafiel Cuello, y.; Martínez Trujillo, N. E. (2024). La pirámide de Maslow y el proceso educativo contemporáneo: revisión literaria. *Revista Electrónica En Educación y Pedagogía*, 8(14).  
<http://revedupe.unicesmag.edu.co/index.php/EDUPE/article/view/302>
- Cancino Cancino, V., y Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890618>
- Congreso de la República de Colombia. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. 27 de diciembre de 2002. D.O. No. 45.046.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6778>
- Congreso de la República de Colombia. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

- acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. 02 de mayo de 2016. D.O. No. 49861.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69573>
- Congreso de la República de Colombia. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 23 de diciembre de 1993. D.O. No. 41.148.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., Y Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Farias Macias, A., Macias Moreira, M., Zambrano Cedeño, L., y Gómez Bravo, N. (2021). El ambiente de trabajo y su influencia en la satisfacción laboral como prevención del estrés en los empleados. *Dominio de las Ciencias*, 7(4). <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2439>
- García Gonzales, J., y Sánchez Sánchez, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información Tecnológica*, 31(6), 159-170. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n6/0718-0764-infotec-31-06-159.pdf>
- González Bríñez, M., Cendales Ayala, B., y Segura Camacho, S. (2022). Variables e instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34). <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/3950>
- Huaraca Carhuaricra, C., De La Cruz Salazar, M., Valdez Duran, J., Li-Parra, L., y Melgarejo Cabello, N. (2023). Estrategias de retención del talento en un

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

- contexto internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2).  
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5741>
- Justiniano, R., y Cancino, D. (2024). La motivación en el aprendizaje durante la última década. *Horizontes Revista de Investigación En Ciencias de la Educación*, 8(32).  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2616-79642024000100380](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2616-79642024000100380)
- Langle, M., Méndez, O., y Sánchez, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis Económico*, 36(93).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-66552021000300119](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552021000300119)
- Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8721849>
- Ministerio del Trabajo [CST]. Ley 3743 de 1950, 07 de junio de 1950 (Colombia).  
<https://www.suin-juriscal.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>
- Muñoz Cuchca, E., y Solís Trujillo, B. P. (2021). Enfoque Cualitativo y Cuantitativo de la Evaluación Formativa. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 6(3), 1-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5512591>
- Obando Changuán, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2).  
<https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76).

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512020000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000200009)

Rojas Muñoz, A. S. (2023). El Modelo De Cambio De Kurt Lewin Para Determinar La Rotación De Personal En El Tecnológico De Estudios Superiores De Ixtapaluca Y Su Impacto En La Productividad. [Tesis de maestría Tecnológico Nacional de México]. Repositorio Tecnológico Nacional de México. <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/8151>

Saavedra Meléndez, J., Y Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)

Taruchain-Pozo, L., y Revelo-Oña, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 749-756. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

. Ubilla Bolado, C. (2024). Estrategias motivacionales y su influencia en el comportamiento organizativo: análisis en el contexto laboral en Cantabria. [Trabajo de pregrado Universidad Cantabria]. Repositorio Universidad Cantabria, <https://hdl.handle.net/10902/34631>

Villasana Arreguín, L., y Sánchez Macías, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 1(49). [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072022000100016](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072022000100016)

Zaballa Gomaríz, P., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1).

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382021000100029](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000100029)

Zaragoza Andrade, W. A., Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

Zayas Barreras, I. (2022). La mejora continua: elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17).  
<https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>

## 9. APÉNDICES

### APÉNDICE – A

#### *Encuesta de Análisis de Rotación y Retención de personal en la empresa Superofertas la Cumbre*

##### Análisis de Rotación y Retención de personal en la empresa Superofertas la Cumbre

Análisis de Prácticas de Rotación y Retención de Personal en la empresa Superofertas la Cumbre, Ubicada en Floridablanca, Santander

Sección 1

##### Objetivo

Este cuestionario tiene como objetivo conocer tu opinión sobre el ambiente de trabajo en nuestra empresa. Tus respuestas son confidenciales y nos ayudarán a mejorar nuestro entorno laboral.

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, se informa que los datos personales recolectados en esta encuesta serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente para los fines establecidos en el objetivo de la encuesta.

1. ¿Autoriza usted el tratamiento de datos personales? \*

- Sí lo autorizo
- Sin autorización

2. Nombre y apellido \*

Escriba su respuesta

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

3. Edad \*

- 18-25
- 26-30
- 31-40
- 41-61
- 62 en adelante

4. Género \*

- Masculino
- Femenino
- Otro

5. Cargo laboral \*

- Gerente
- Administrador
- Oficios Varios

Sección 2

...

**Satisfacción Laboral**

6. En general, ¿Cómo evaluaría su satisfacción laboral en la empresa? \*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿Se siente valorado/a por su trabajo en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que sus responsabilidades están claramente definidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que su salario es justo y competitivo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que hay oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recomendaría trabajar en esta empresa a un amigo o familiar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sección 3



### Relaciones Interpersonales

7. En general ¿Cómo evaluaría las relaciones interpersonales entre los empleados en la empresa? \*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿Cree que existe un buen clima de comunicación entre los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siente que hay un buen nivel de confianza entre los miembros del equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que se resuelven los conflictos de manera justa y equitativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente apoyado/a por sus compañeros de trabajo cuando lo necesita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sección 4

### Liderazgo

8. En general, ¿Cómo evaluaría el liderazgo de su jefe/a en la empresa? \*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿Considera que su jefe/a proporciona una dirección clara y motivadora?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente respaldado/a por su jefe/a en sus decisiones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que su jefe/a reconoce y recompensa su buen desempeño?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente involucrado/a en la toma de decisiones que afectan su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

Sección 5

...

### Condiciones de Trabajo

9. En general, ¿Cómo evaluaría las condiciones físicas y los recursos disponibles en su lugar de trabajo? \*

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
¿Considera que las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene el equipo y los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree que el horario de trabajo es flexible y se adapta a sus necesidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sección 6

...

### Rotación y Retención

10. En general, ¿Cómo evaluaría su intención de permanecer trabajando en la empresa a largo plazo? \*

	Nunca	Rara Vez	Aveces	Frecuentemente	Siempre
¿En los últimos 6 meses, con qué frecuencia ha considerado la posibilidad de buscar empleo en otra empresa?	<input type="radio"/>				
¿En los últimos 6 meses, con qué frecuencia ha pensado en buscar empleo en otra empresa?	<input type="radio"/>				

**ELABORADO POR:**  
Docencia

**REVISADO POR:**  
Sistema Integrado de Gestión

**APROBADO POR:** Líder proceso Sistema Integrado de Gestión  
**FECHA APROBACIÓN:** octubre de 2023

F-DC-125

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

VERSIÓN: 2.0

## APÉNDICE – B

### *Entrevista de Análisis de Rotación y Retención de personal en la empresa Superofertas la Cumbre*

#### Análisis de Prácticas de Rotación y Retención de Personal

La presente entrevista tiene como objetivo obtener una perspectiva detallada sobre el clima laboral, el liderazgo y las estrategias de retención de empleados en **Super Ofertas La Cumbre**.

1. En su opinión, ¿cómo evalúa el nivel de satisfacción laboral de los empleados en la empresa? \*

Escriba su respuesta

2. ¿Cómo considera que el salario y las oportunidades de crecimiento impactan en la motivación de los empleados? \*

Escriba su respuesta

3. ¿Cómo evalúa el clima de comunicación entre los empleados de la empresa? \*

Escriba su respuesta

4. ¿Qué medidas cree que se podrían implementar para fortalecer la confianza entre los miembros del equipo? \*

Escriba su respuesta

5. ¿Cómo considera que su estilo de liderazgo afecta el desempeño y el bienestar de sus colaboradores? \*

Escriba su respuesta

6. ¿Qué acciones toma para garantizar que sus decisiones se alineen con las expectativas y necesidades de su equipo? \*

Escriba su respuesta

7. ¿Cree que las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales? \*

Escriba su respuesta

F-DC-125

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

**VERSIÓN: 2.0**

8. ¿Qué recursos considera que son necesarios para mejorar la eficiencia en el trabajo de su equipo? \*

Escriba su respuesta

9. ¿Qué factores considera más importantes para evitar la rotación de personal en la empresa? \*

Escriba su respuesta

10. ¿Qué acciones toma la empresa para retener a los empleados con mejor desempeño? \*

Escriba su respuesta