

**Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y Retención del Talento  
humano para J&D Distribuciones**

Elaborado por:

Daniel Leonardo Chaves Forigua

Flor Bibiana Ramírez

Juan Gustavo Javier García Rivera

Universidad EAN

Programa de especialización

Seminario de Investigación

Bogotá

28/05/2024

## **Resumen**

La presente investigación describe inicialmente la cultura organizacional, así como el proceso de retención del talento humano en J&D Distribuciones de Occidente S.A.S. compañía del sector alimenticio y socio directo de Comercial Nutresa. El estudio describe de manera precisa el problema de investigación que se identifica en el alto nivel de deserción de la organización, con el objetivo de establecer una estrategia que permita a la empresa reducir el indicador de rotación. Con el propósito de ampliar el alcance y desarrollo de la investigación, se describe el marco teórico e institucional que permiten profundizar en la perspectiva del problema con base en estudios previos, información clave para establecer las variables del estudio. Para resolver el problema propuesto se realiza una investigación con alcance de tipo descriptivo, enfoque mixto con instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos, y un diseño no experimental – transversal.

Palabras clave: Investigación, deserción, rotación, retención, talento humano.

## **Antecedentes del problema**

A partir de la revolución industrial surge el concepto actual de trabajo, siendo una estructura organizacional burocrática , piramidal enfocada en el cumplimiento de normas y reglamentos, eficiencia y productividad era la preocupación básica de las empresas; las personas eran consideradas fuerza de trabajo de producción al igual que otros recursos como las maquinas equipos y capital; a partir del siglo XX comenzaron grandes cambios que han influido grandemente en el comportamiento y administración de las personas en las organizaciones; el modelo burocrático fue reemplazado por la teoría estructuralista para incentivar la innovación y adaptarse a las condiciones externas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1995)

Diversos cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos que han acontecido con el pasar de los años, el constante dinamismo en el que se encuentra el mundo hoy, las nuevas formas de contratación, el COVID 19 que nos impuso a trabajar de manera remota, la flexibilización y digitalización, son algunos efectos de estas transformaciones de las organizaciones que nos empujan a cambiar modelos obsoletos en las empresas creando nuevas formas de hacer las cosas. (Vesga, 2020)

Los cambios organizacionales y la innovación en las empresas han dado nuevas ideas sobre cultura organizacional y ambiente laboral para satisfacer a los empleados en el trabajo y prevenir deserciones masivas con el salario emocional; estas actividades contribuyen al capital humano sintiéndose más felices en su entorno laboral. Las principales causas de deserción laboral son la falta de sinergia entre el empleado y jefe, filosofía y cultura organizacional, mala remuneración o preocupación por la situación financiera de la empresa. (Castillo, 2022)

En cuanto a la falta de sinergia entre el empleado y jefe, podemos subrayar la importancia de que el jefe sea un buen líder y conozca a su equipo; Según el texto de habilidades de liderazgo de Harvard Deusto, podemos ver la importancia de liderar con inteligencia emocional, lo que permite comprender mejor a los socios y saber qué quieren y necesitan obtener de la empresa. (Boonstra, 2018)

Un buen líder debe realizar un seguimiento de mejora de sus colaboradores directos, evaluar a las personas individualmente revisando sus talentos y capacidades; se debe ver el panorama de manera amplia, tener conocimiento de las necesidades y objetivos del departamento, así como las de toda la organización. Reconocer la capacidad del equipo podrá ayudarlo a pronosticar mejor cuando su equipo se ve presionado, tendrá cuellos de botella y poder establecer anticipadamente soluciones para evitar así las deserciones. (Valcour, 2020)

La cultura organizacional es otro factor que incide en la rotación de los integrantes de la compañía; según SERNA (2008), uno de los elementos principales de la cultura organizacional son los valores corporativos que deben compartir los miembros de una organización. Cada organización tiene su propia cultura que debe revisarse constantemente para lograr productividad y motivación e ir mutando con los cambios constantes en el mundo globalizado actual. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1995)

Aunque no existe un método para medir la cultura organizacional, la podemos analizar con diez características que nos plantea el autor Stephen Robbins en su obra, las cuales son: identidad de los miembros, énfasis de grupo, enfoque en las personas, Integración de unidades, control, tolerancia a riesgos, criterio de recompensas, tolerancia a conflictos, orientación a medios, fines y enfoque de sistemas abiertos. (Robbins, 1996)

Los cambios organizacionales han evolucionado y es importante tener en cuenta los seis procesos de la Gestión de Talento humano que son:

1. Admisión de personas, tener claro el perfil de la persona que ingresa a la compañía que vaya alineado a los valores, cultura y perfil del cargo.
2. Perfil de cargo, diseñar de manera objetiva las funciones que va a desempeñar la persona en el rol y la evaluación de desempeño.
3. Compensación de las personas, incentivar a las personas por medio de beneficios y del salario emocional.
4. Desarrollo de personas, capacitar y desarrollar a las personas, entrenamiento, comunicación e integración.
5. Retención de personas mediante condiciones ambientales y psicológicas.
6. Evaluación de personas, saber qué es lo que hacen y evaluar su desempeño. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 1995)

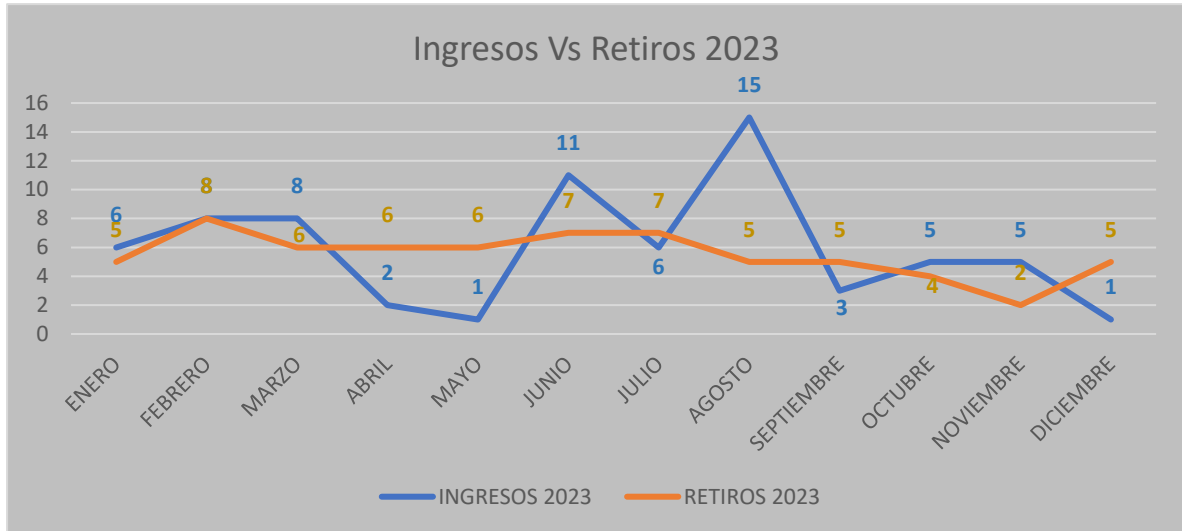
## Descripción del problema

Al realizar un estudio previo a J&D Distribuciones, se evidencia una gran oportunidad en el fortalecimiento de su cultura organizacional y retención de talento, lo anterior se expresa en su alto nivel de rotación, lo que representa una gran barrera para el cuidado de sus costos, el cumplimiento de sus objetivos y el buen desarrollo de su ambiente organizacional. En 2023 la empresa presentó un nivel de rotación acumulado del 77,65 %, entendiéndose que la empresa cuenta con 85 colaboradores, esto se traduce en la deserción de 66 personas durante el año en cada una de sus áreas. El resultado anterior indica una deserción mensual de 5 trabajadores, es decir el 6,47% de su fuerza laboral.

INDICADOR DE ROTACION DE PERSONAL			
MES	INGRESOS 2023	RETIROS 2023	% Deserción
ENERO	6	5	5.88%
FEBRERO	8	8	9.41%
MARZO	8	6	7.06%
ABRIL	2	6	7.06%
MAYO	1	6	7.06%
JUNIO	11	7	8.24%
JULIO	6	7	8.24%
AGOSTO	15	5	5.88%
SEPTIEMBRE	3	5	5.88%
OCTUBRE	5	4	4.71%
NOVIEMBRE	5	2	2.35%
DICIEMBRE	1	5	5.88%
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>66</b>	<b>137</b>

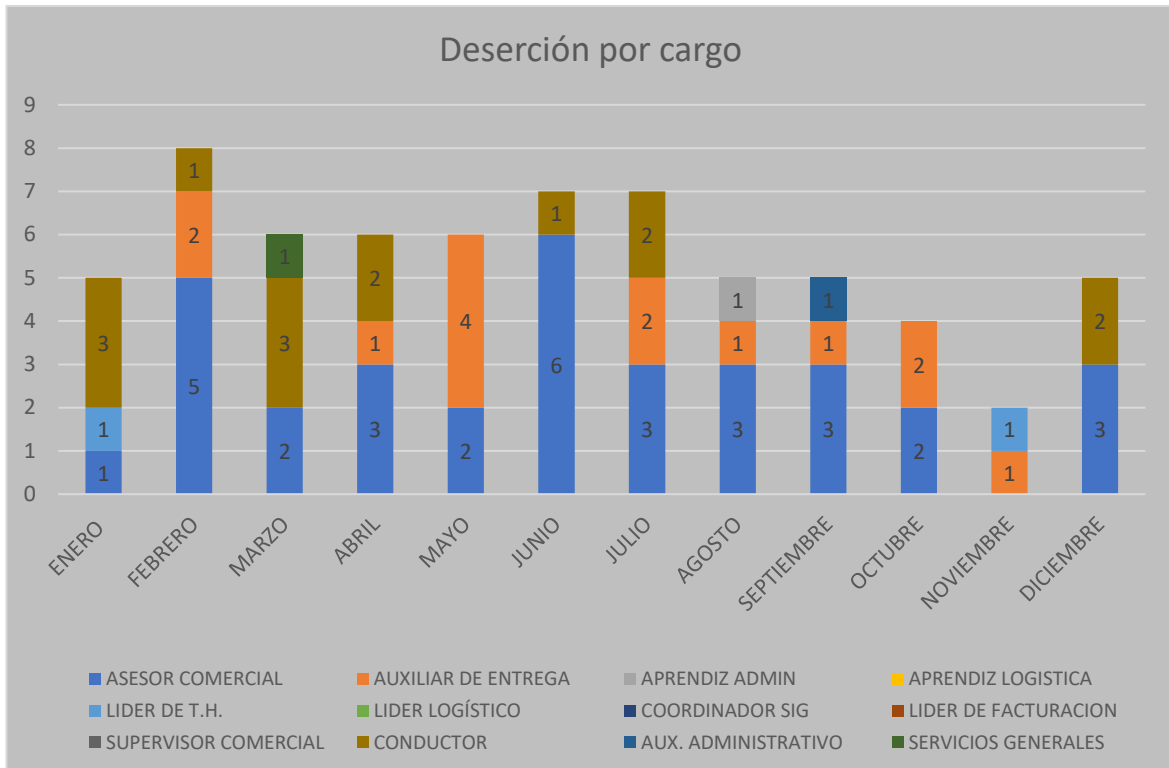
Fuente: Elaboración propia a partir de información J&D Distribuciones de Occidente S.A.S

Observando los ingresos de personal a la organización en 2023, se evidencia que tienen picos importantes en 4 de los 12 meses, lo que difiere con una tendencia más estable frente a los retiros en el mismo periodo de tiempo. Al incorporar personal, la información refleja una dificultad, ya que las vacantes disponibles se prolongan más de lo debido, lo que puede ser una gran barrera al operar y alcanzar los resultados con menos personal del que la empresa requiere.



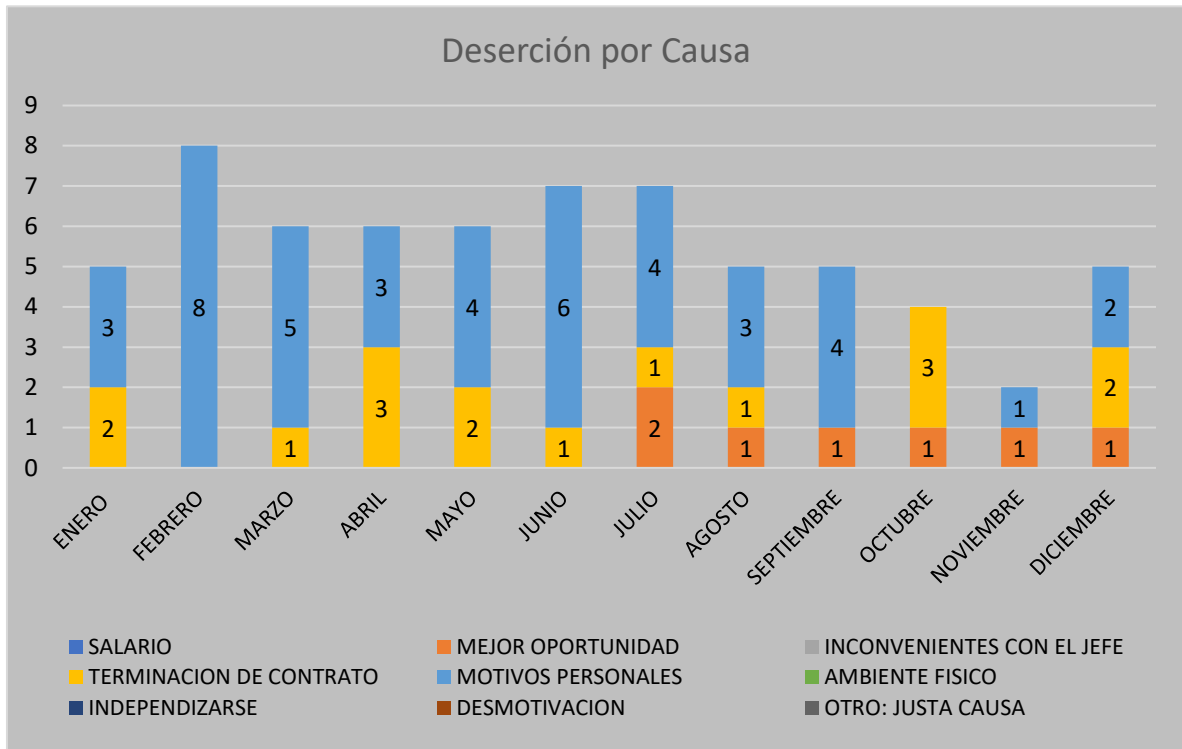
Fuente: Elaboración propia a partir de información de J&D Distribuciones de Occidente S.A.S

Al observar el indicador de deserción por cargo, se evidencia que los asesores comerciales representan el 50% de la rotación total de la organización (33 personas) lo que significa un reto importante para el área comercial. A continuación, encontramos a los auxiliares de entrega (14) y conductores (14) quienes representan el área de logística con un peso del 42,42%. Por último, el área administrativa es la de menor peso en el indicador con 5 personas a lo largo del año (7,58%).



Fuente: J&D Distribuciones de Occidente S.A.S

Por otro lado, se identifica que la mayor causa de deserción laboral en el 2023 se debe a motivos personales (67%), seguido de terminación de contrato (23%) y mejor oportunidad laboral (10%). Estos resultados permiten evidenciar los motivos principales de rotación, datos claves para profundizar en cada uno de los conceptos con el objetivo de reducirlos significativamente.



Fuente: J&D Distribuciones de Occidente S.A.S

Para 2024 se identifica que el problema presenta una tendencia en aumento, ya que en enero se generaron 9 retiros, y en febrero 7, lo que prevé un resultado aún mayor al cierre respecto al 2023 (+45 %). Sin embargo, en este caso el área que más se encuentra afectada es logística con una participación del 50%, seguido del comercial 28,57%, y por último el área administrativa con 21,43%. Adicionalmente, en el presente año el concepto más representativo de la deserción se debe a una mejor oportunidad (50%), seguido de motivos personales (31%) y terminación de contrato (19%).

Es importante resaltar que la organización ha trabajado en reducir sus niveles de deserción mediante la implementación del fortalecimiento en su proceso de selección del personal, programas de bienestar y motivación, así como la implementación de incentivos.

Los datos expuestos evidencian una oportunidad crítica de mejora para J&D Distribuciones, ya que sus planes de acción no han tenido los resultados esperados, se hace necesario explorar a profundidad los motivos de deserción, el impacto de la alta

rotación, para que, basado en los resultados, se generen las estrategias adecuadas que permitan reducir significativamente el indicador, y fortalecer su cultura organizacional.

### **Pregunta de investigación**

Dado que, a partir del planteamiento de la pregunta del problema, se definen los métodos y es el corazón de la investigación, se procede a formular 2 preguntas para el estudio, de tal manera que sea un hilo conductor a lo largo de todo el análisis que se haga de la situación y permita encasillar la investigación para encontrar estrategias que se puedan implementar dentro de la empresa JD Distribuciones de Occidente S.A.S para mejorar la retención de los empleados. (Sampieri, 2014)

La pregunta problema es útil para evaluar la situación actual, comparar, interpretar, establecer precedentes y hasta determinar la causalidad y sus precedentes. Inclusive al plantear la pregunta se debe tener en cuenta que ésta debe ser clara, sin ambigüedades, que incluya la población objetivo, las variables cuantitativas que se quieran analizar e incluir el delimitante geográfico, que para este caso son los empleados de JD Distribuciones de Occidente S.A.S. “En realidad, plantear el problema no es más sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Sampieri, 2014)

Entre mejor esté planteada la pregunta del problema, más posibilidades hay de llegar a una solución satisfactoria, ya que saber comunicar el problema de una manera clara, precisa y accesible, aumenta la probabilidad de que la solución planteada al final del ejercicio también sea eficaz y permita, en este caso mejorar la retención de los empleados de la empresa.

Entre los criterios que se deben tener en cuenta para plantear el problema, como se describen en el libro Metodología de la Investigación de Hernández Sampieri y según citan a (Fred N. Kerlinger, 2002), el problema debe expresar una relación entre dos o más

variables, como por ejemplo pueden ser atributos o características de personas, eventos, hechos, fenómenos, entre otros, que pueden ser medidos mediante una encuesta con puntuaciones numéricas y definirse por variables cuantitativas, que sean aspectos observables y medibles. (Sampieri, 2014)

La pregunta problema debe estar relacionada con los objetivos del caso, ya que como se mencionó anteriormente, la pregunta traza el hilo conductor de la investigación desde el principio hasta el final, logrando establecer las estrategias o soluciones del caso particular. Sin más preámbulos, las dos preguntas que se plantean para este problema de investigación son las siguientes:

¿Cuáles son las estrategias más adecuadas que se pueden implementar en la empresa J&D Distribuciones para aumentar la retención de la fuerza comercial e identificar las causas actuales de la deserción del personal, con el objetivo de promover el desarrollo profesional, la satisfacción laboral, el bienestar integral de los colaboradores e inclusive establecer un plan carrera dentro de la empresa?

¿Cuál es la estrategia de retención del talento humano en el área comercial que debe diseñar una empresa distribuidora de alimentos del grupo Nutresa, que cubre la zona de la sabana de Bogotá, que contribuya a promover el desarrollo profesional, la satisfacción laboral, el bienestar integral de los colaboradores e inclusive establecer un plan carrera dentro de la empresa?

## **Objetivos**

A través de una metodología de la investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo (mixto), lograr entender las características y necesidades más llamativas de la fuerza comercial de la empresa J&D Distribuciones de Occidente S.A.S, de tal manera que se logre identificar las principales causas actuales de deserción y esas características que harían ser más deseable para un empleado estar trabajando dentro de la empresa objeto de este análisis. (Sampieri, 2014). Para esto, se propone realiza una encuesta a las personas que actualmente trabajan en el área Comercial de la empresa, de tal manera que se logren identificar las variables cuantitativas relevantes del problema que será analizado. Por otro lado, se plantea realizar una entrevista a profundidad semiestructurada a un grupo pequeño, máximo 10 personas, para entender las variables cualitativas relacionadas con la deserción actual y las posibles variables que ayuden a mejorar la retención y la satisfacción de los empleados, de tal manera que, junto con las variables cuantitativas, nos permita enriquecer el estudio y llegar a mejores propuestas de solución.

### **Objetivo general**

Establecer una estrategia que permita implementar planes motivacionales dirigida al personal de J&D Distribuciones, de tal manera que incentive a los colaboradores actuales y sea aspiracional para las personas que buscan empleo en esta área en la sabana de Bogotá.

### **Objetivos específicos**

- Identificar en las referencias bibliográficas de gestión humana y retención de personal, los referentes teóricos que enmarcan la investigación sobre las principales causas de deserción de los empleados en las empresas.

- Desarrollar un análisis actual de los empleados de la empresa J&D Distribuciones sobre la motivación que ellos tienen y las posibilidades que les ofrece la empresa.
- Determinar las causas de deserción del personal comercial de la empresa, de tal manera que se logre sugerir una estrategia que mejore la retención del talento humano.

### **Conveniencia de la Investigación**

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se hace necesaria y conveniente la presente investigación con el propósito principal de fortalecer considerablemente la cultura organizacional de J&D Distribuciones, lo que a su vez permitirá retener de manera adecuada el talento de la compañía. Para alcanzar estos objetivos, el proyecto se sustentará en un marco teórico sólido y en el estudio de los puntos críticos del alto nivel de deserción, resultados que, bajo su correspondiente análisis, generarán los planes de acción a implementar.

Una vez realizada la respectiva investigación, se entregarán a la organización las estrategias sugeridas, las cuales buscan reducir significativamente su nivel de rotación e impactar directamente en sus resultados y reducción de costos. El beneficio del estudio se basa en el bienestar de la organización y de cada colaborador, lo que significa un beneficio mutuo para las partes involucradas de la investigación.

El estudio también representa una relevancia social e implicaciones prácticas importantes debido a que busca resolver un problema social mediante estrategias sugeridas para mantener a largo plazo la empleabilidad de los colaboradores, garantizando así, una estabilidad laboral y económica. Adicionalmente, la investigación pretende encontrar nuevos aportes teóricos acordes al problema de investigación, que más allá de ser una problemática particular de la organización objeto de estudio, se extiende a diferentes empresas y sectores.

El proceso de la presente investigación se desarrolla en:

- Campo: Emprendimiento y gerencia.
- Grupo: Gerencia, medianas, y pequeñas empresas.

### **Marco Referencial**

Para el desarrollo del presente Seminario de Investigación, se toman varios conceptos y estudios previos relacionados con la retención de personal en las empresas, fortalecimiento de la cultura organizacional, satisfacción laboral y el impacto de la gestión del talento humano para generar un ambiente laboral adecuado, donde el empleado se sienta valorado, con un clima laboral propicio, que motive el desarrollo de sus labores diarias y sus competencias sean las adecuadas para el perfil del cargo que va desarrollar.

Es importante considerar que la retención del talento humano en las organizaciones está estrechamente relacionada con la remuneración económica que los empleados puedan recibir por su labor prestada a la empresa y que sea acorde a sus conocimientos, habilidades y competencias en general de la persona, de tal manera que el individuo se sienta valorado y el lugar de trabajo sea atractivo, generando compromiso y lealtad a la empresa. Como lo menciona Idalberto Chiavenato, “La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo” y también menciona “Remuneración (administración de sueldos y salarios) y Planes de prestaciones sociales, forman parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a ponerse la camiseta”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones, 2007)

En este sentido, la gestión del talento humano se torna fundamental en las organizaciones empresariales, ya que no sólo se debe hacer un buen filtro de admisión en los candidatos, también se debe velar por que estos, una vez hagan parte de la nómina, estén a gusto dentro de la compañía y siempre con “la camiseta puesta”, de tal manera que se asegure un rendimiento destacable del empleado y del grupo de trabajo al que pertenece. Sin embargo, se plantea un reto y unos desafíos que el área de gestión humana enfrenta en el proceso de reclutamiento y deben saber cómo enfrentarlos, “El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización” (Werther, 2019). De esta manera, el área de gestión humana deben contribuir a los resultados financieros positivos de la compañía desde el core de su trabajo en la selección de personal, por esto se hace tan importante delegar esta función en profesionales especializados del tema, ya que la administración de las personas que componen las compañías, son el recurso más importante que tienen e inclusive el más importante de una sociedad o un país, lo cual lo vuelve tan esencial que no es prudente delegarlo a cualquiera (Werther, 2019).

Algunos factores externos como los avances tecnológicos pueden alterar la planeación del recurso humano en las organizaciones hasta el punto de llegar a reducir algunos cargos operativos o administrativos y eventualmente abrir vacantes en campos más especializados y puntuales. En este sentido, se hace indispensable que el área de gestión humana esté al tanto de las nuevas tendencias que van surgiendo en el mercado, como por ejemplo análisis de datos en software especializados, Big Data, evolución de Contact Center con IA, entre otros, por lo cual no se puede dejar la planeación del recurso humano a riendas de la intuición o la predicción simple a mediano plazo. (Werther, 2019)

La gestión del talento humano en las empresas no solo ayuda a contribuir con el desarrollo y bienestar de las personas, también es indispensable a la hora de mejorar la

productividad y efectividad de las empresas mediante los filtros de selección de personal, ya que es el área que identifica las capacidades, habilidades e intereses de las personas al momento de ingresar a una empresa. De acuerdo con (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 3° Ed., 2009), “La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información”. De acuerdo con lo anterior, el área de Gestión del talento humano de una empresa se convierte estratégica en el momento de seleccionar un candidato como apto para iniciar labores en una empresa, no solo porque la persona cumple los requisitos básicos para desarrollar el trabajo, de hecho tiene que ir más allá en el análisis y evaluar los intereses personales del individuo, la compatibilidad que pueda tener con el trabajo al cual está aplicando y el posible acoplamiento de la persona con los intereses y políticas de la empresa. “El proceso de selección de personal no se debe condicionar a normas, directrices ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad. Debe ser adaptable, ágil y flexible” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 3° Ed., 2009)

Por otro lado, el área de talento humano debe cumplir con una evaluación 360° de los empleados y de esta forma también verificar que tan satisfechas están las necesidades de los trabajadores, entendiendo que según el nivel de satisfacción va a depender el desempeño en la compañía. Para esto, es importante identificar el tipo de necesidades, tal como el doctor Abraham Maslow anunció como la “Jerarquía de necesidades” que no solo aplica al entorno laboral, sino que aplica a todos los aspectos del ser humano (López, 2001). Básicamente, la persona que quiera autorrealizarse debe avanzar por las diferentes etapas de las necesidades establecidas por Maslow:

- Necesidades Básicas: Comprende las necesidades primarias del ser humano como lo son hambre, sed, sexo, sueño, fisiológicas, etc.

- Necesidades de Seguridad: Protección familiar, personal, prevención de daños
- Necesidades Sociales: Aceptación Social, pertenecer a un grupo, amistad, etc.
- Necesidades de Autoestima: Reconocimiento, respeto, prestigio, etc.
- Necesidades de Autorrealización: Satisfacción personal, desarrollo personal, etc.

De acuerdo con lo anterior, se puede evaluar cuáles de estas necesidades puede satisfacer un individuo en mayor o menor proporción al estar vinculado con una compañía y de esta manera identificar de qué carecen los colaboradores de la empresa, para así fortalecer o desarrollar nuevos programas que permitan mejorar la satisfacción de las necesidades en el empleado. (De la Cruz Espinosa, , Hernández, & Saavedra Rivera, 2023)

De acuerdo con Maslow, a medida que las personas cubren sus necesidades básicas, automáticamente se activa un esfuerzo para satisfacer las necesidades del segundo nivel, que, para este ejemplo, serían las necesidades de Seguridad y una vez estas también sean satisfechas, inmediatamente se pasa al siguiente nivel de aceptación Social. En este sentido, el comportamiento de satisfacción de necesidades tiene un comportamiento ascendente de acuerdo con las cinco mencionadas anteriormente. (López, 2001).

Lo expuesto anteriormente representa un reto en la gestión del talento humano desde el proceso de reclutamiento, aprendizaje, desarrollo, relaciones laborales, compensación, salud, bienestar y retención del personal (Joyas, 2015). Es importante que las practicas adoptadas por la organización busquen principalmente un bienestar genuino para el colaborador lo que le permitirá sentirse cómodo, motivado y con disposición a dar lo mejor de sí para la organización.

Es necesario que las empresas y organizaciones eliminen el paradigma individual donde el éxito de la empresa depende de los gerentes y no de un trabajo en equipo; por este motivo es importante impulsar el desarrollo colectivo y pasar de considerar a los trabajadores como un simple recurso para considerarlos como el principal activo de la organización. Por este motivo es importante que se den espacios de desarrollo organizacional dentro de las compañías donde se potencialicen las capacidades de los empleados. (Perez, 2017)

Según Warren Bennis, la teoría del desarrollo organizacional es una estrategia que pretende cambiar creencias, actitudes y valores que se adapten a los cambios tecnológicos los desafíos y nuevos mercados; Los cambios dentro del entorno organizacional exigen procesos y estructuras que sean mucho más flexibles que las estructuras tradicionales. Estos cambios vienen como respuesta al entorno cambiante e incluir la creación de un clima organizacional donde se desarrolle un sistema de recompensas e incentivos que reconozca la misión de la empresa y el crecimiento de las personas. (Warren, 2012)

La cultura organizacional debe ir ligada a las estrategias de sostenibilidad corporativa de las empresas, las cuales se pueden analizar desde 3 niveles diferentes que van desde lo tangible, que se puede ver y sentir hasta los inconscientes que están arraigados a la cultura. En el primer nivel están los artefactos que son los elementos tangibles que podemos escuchar y ver (entorno físico, lenguaje y modales); en el segundo se encuentran los valores adoptados o creencias compartidas, los valores se predecirán en gran parte los comportamientos de las personas y el ultimo nivele y más difícil de cambiar, es el de supuestos básicos que se basan en las emociones y conciencia de las personas. (Baumgartner, 2009)

Los conceptos de cultura organizacional y bienestar laboral se relacionan pero son diferenciados; la cultura organizacional hace referencia a como el empleado perciben las organizaciones como el fomento al trabajo de equipo, manejo de los conflictos y la actitud en la innovación mientras el bienestar laboral trata de responder que siente el empleado frente a las actividades o manejo de personal de la compañía: formas de liderar que generen confianza entre los colaboradores mejoran el bienestar de la compañía.

(Hernandez, 2003)

Las buenas prácticas en la compañía de clima, cultura y bienestar laboral pueden medirse por medio de diferentes variables situacionales de distinto orden y naturaleza que van variando con el tiempo dependiendo el entorno, inercias culturales de la organización y los individuos. Ángel Olaz propone un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas, donde resalta el contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y la apreciación personal del individuo. Estas cuestiones nos podrían dar un primer acercamiento a revisar si el clima laboral en la compañía cumple con los objetivos de los empleados y aportan de manera significativa a la retención del personal en las compañías. (Olaz, 2016)

### **Marco Institucional**

La presente investigación se desarrollará en la empresa J&D Distribuciones de Occidente S.A.S la cual fue constituida en abril de 2011. La compañía pertenece al sector industrial alimenticio CIIU 4631 (Comercio al por mayor de productos alimenticios) siendo socio directo de Comercial Nutresa, gestora comercial de productos secos en Colombia para el Grupo Nutresa, organización que pertenece al Grupo Gilinski.

Debido a que los productos de Comercial Nutresa abarcan el mercado a nivel nacional, su comercialización y distribución depende de 60 agentes comerciales, entre

ellos J&D Distribuciones, quienes están divididos geográficamente y mantienen una sociedad mediante un contrato de exclusividad con Comercial Nutresa, en el cual la empresa tiene como principal propósito comercializar, vender, distribuir, consolidar y posicionar los productos de Comercial Nutresa.

Según lo anterior J&D Distribuciones tiene un territorio delimitado geográficamente asignado por Comercial Nutresa dentro del cual tiene la exclusividad de comercializar y distribuir sus productos. Esta zona específica del país (Sabana Occidente) comprende los municipios de Funza, Mosquera, Madrid, Facatativá, El Rosal, Subachoque, Zipacón, San Antonio del Tequendama, Fusagasugá, entre otros. El territorio limita al oriente con el río Bogotá ingresando por la Calle 13, al occidente con el alto de la tribuna vía Guaduas, al norte con el corredor vial de la Calle 80 vía la Vega, y al sur en el Km 71 vía Bogotá - Melgar. Dentro de esta área la empresa cuenta con 5.556 clientes tienda a tienda (TAT) con código único, es decir tiendas de barrio, las cuales se visitan con frecuencia semanal por cada catálogo de venta para el cubrimiento total del territorio. Los autoservicios, cadenas y grandes superficies pertenecen a otro canal de venta y distribución de Comercial Nutresa. Actualmente J&D Distribuciones se encuentra ubicada en Mosquera-Cundinamarca.

J&D Distribuciones de Occidente S.A.S. maneja una estructura lineal la cual se compone de 82 colaboradores, los cuales se dividen de la siguiente manera: Comercial (35), Logística (39), y Administrativa (8). Adicionalmente la empresa sostiene 3 contratos por outsourcing (Contador y revisor fiscal, mantenimiento y sistemas, asesor en sistema de gestión), y un Coordinador contratado por Comercial Nutresa quien está a disposición de J&D Distribuciones. La compañía maneja 5 departamentos fundamentales para su proceso operativo.

- Comercial: en este departamento se encuentran 29 asesores comerciales quienes se encargan de salir a campo y realizar la labor de vender los productos diariamente objetivos establecidos; 2 asesores supernumerarios en caso de incapacidades o vacaciones de los titulares, 3 supervisores de venta y un líder comercial encargado del seguimiento y cumplimiento de objetivos.

- Logístico: la empresa tiene a su disposición 16 equipos de entrega compuesto por conductores y auxiliares encargados de entregar el pedido realizado por el cliente y recaudar el dinero del mismo. Adicional se cuenta con 2 supernumerarios en caso de reemplazos o novedades, un jefe de transporte, un facturador y un líder logístico.

- Administrativo: en este departamento se encuentra el Gerente General quien está encargado de tomar todas las decisiones importantes acerca de los costos operativos, gastos administrativos y utilidades de la empresa. Se cuenta con una líder administrativa con su respectiva auxiliar encargadas de recursos humanos, contabilidad, afiliaciones, parafiscales y demás requerimientos por ley. Adicional se encuentra coordinadora de todo el SIG-SST, una auxiliar de servicios generales, y 3 practicantes Sena.

- Contable: para el desarrollo de las actividades de este departamento J&D Distribuciones cuenta con servicios contratados por outsourcing el cual tiene como labor manejar impuestos, declaraciones y demás temas legales.

- Calidad: este departamento se encarga del correcto desarrollo y cumplimiento de la normatividad vigente correspondiente a temas de salud ocupacional. La realización de estas labores está a cargo de una entidad contratada por outsourcing, quienes tienen a su disposición al practicante Sena en búsqueda de la certificación ISO 9001.

Para objetos del estudio es importante aclarar que el todo el proceso de recursos humanos es realizado de manera autónoma por J&D Distribuciones, si bien Comercial Nutresa provee unos parámetros estándar de los perfiles por cargo, la organización es quien define su proceso de reclutamiento, selección y retención del personal.

### Misión

Centrados en la satisfacción del consumidor buscamos generarles valor a nuestros clientes, bienestar a nuestros colaboradores y a la comunidad. Para lograrlo enfocamos nuestra actividad empresarial en los negocios de alimentos distribuyendo marcas líderes y apoyándonos en una destacada logística. Sustentamos lo anterior en el talento humano, el conocimiento, la innovación y los altos niveles de servicio a clientes y consumidores.

### Visión

“Ser la empresa líder de distribución en la industria alimenticia para el año 2030 en la sabana de occidente de Bogotá de los productos de Comercial Nutresa”

## **Estado del Arte**

### **Introducción**

Con el objetivo de ofrecer un contexto más claro y preciso, es de gran importancia dar una revisión general a estudios previos sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional y la retención del talento humano. Para lo anterior, se expondrán a continuación 3 investigaciones recientes, no superiores a 2 años de vigencia, que se han realizado sobre el tema en mención con el propósito de encontrar similitudes, estrategias, y resultados que puedan servir como punto de partida o complemento al estudio actual. Por último, es relevante mencionar que estas investigaciones presentan un contexto nacional como internacional.

## **Investigaciones, proyectos o fuentes consultadas**

Se inicia esta revisión con una investigación realizada en Ecuador a una compañía de textiles llamada ICAMODA, donde se plantearon como estrategia la planificación del talento humano para mejorar la retención del personal. Para el desarrollo de esta investigación, plantearon una encuesta dirigida a cincuenta operarios de esta empresa, con el objetivo de identificar las variables que ellos veían con buenos ojos y los persuadía a seguir trabajando allí para así identificar las razones de la retención a partir de la percepción de los empleados y a su vez las razones que los motiva a desertar o cambiar de empleo. Una de las conclusiones que arrojó esta encuesta, es que la mayoría de los trabajadores estaba inconforme con el tiempo extra que les ordenaban trabajar, ya que no era reconocido salarialmente por la empresa y en cambio la empresa sí toma medidas administrativas cuando el empleado llega 10 o más minutos tarde a laborar. Por otro lado, como resultado importante de la encuesta encontraron que el sistema de bonificaciones y beneficios era muy débil al igual que la promoción u oportunidad a nuevas vacantes como un plan carrera dentro de la empresa. También identificaron que la relación con los jefes es normal e inclusive estos motivan al personal y no es un factor que promueva la rotación del personal, más bien es una variable importante que motiva y ayuda en la retención de personal. Como factor concluyente de esta investigación, mencionan que la decisión más común de abandonar un puesto de trabajo es el clima organizacional, un horario exigente, la relación vida-trabajo y la falta de aprecio en la empresa, por lo cual sugieren que la alta rotación está relacionada con la falta de un plan carrera y un salario emocional. (Muñoz, 2023)

Continuando con la revisión de investigaciones del tema de retención de talento humano, se procede con un estudio realizado en Perú, a una compañía de crianza y comercialización de pollo vivo, donde se plantea una estrategia de retención de personal y

satisfacción laboral para el área de despacho de esta empresa avícola. Similar a la investigación anterior realizada en Ecuador, en esta también procede de manera similar con una encuesta realizada a los 83 trabajadores del área de despacho, para identificar las variables que promueven la rotación de personal, entre las cuales encontraron falta de acciones claras para motivar a los trabajadores y lograr satisfacción laboral en el área de despacho. En este sentido, se propuso capacitar, motivar, recompensar y reconocer a sus empleados para lograr un balance en la relación vida-trabajo, un crecimiento personal apoyado de un plan carrera estructurado y un lugar de trabajo adecuado, siempre buscando un cambio interno dentro de la compañía dirigido a sus colaboradores y como consecuencia un cambio externo de la empresa que permita cumplir los objetivos financieros como consecuencia del mejoramiento en la calidad del producto y la oportunidad de entrega de su producto. La “Estrategia de Recompensa Total” como la denominaron en el estudio mencionado, tiene como objetivo principal mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de los colaboradores, de tal manera que se logren generar conexiones emocionales entre el trabajador y la empresa. (Rodríguez, 2022)

Una vez revisamos este par de investigaciones realizadas en Ecuador y Perú, es interesante ver como la relación vida-trabajo toma un papel fundamental en las características que más valora un empleado dentro de una empresa. De hecho, tener un plan carrera implementado dentro de las empresas hace que los empleados se sientan apreciados dentro de las organizaciones, ya que se observa un interés de las compañías para el crecimiento personal de sus colaboradores.

Se revisó un estudio que analiza los factores motivadores en empleados de minimercados de Pereira y su influencia en el bienestar y rendimiento laboral, el cual lo desarrollaron mediante entrevistas a propietarios de estos establecimientos y encuestas dirigidas a empleados de estos mismos minimercados, encontrando de manera general

una rotación de empleados alta, alrededor del 71%, falta de implementación de metas a los trabajadores y total desconocimiento por parte de los propietarios de estas empresas de programas de bienestar para los empleados y sus familias. En cuanto a los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de estos mismos establecimientos, evidenciaron que alrededor del 80% es bachiller académico, el 20% está finalizando su educación profesional, técnica o tecnológica y el 72% de los empleados ni siquiera cuenta con un contrato formal. Teniendo en cuenta estos resultados, se concluye de este estudio, que el exceso de informalidad en las empresas de minimercados analizadas va muy ligado con la insatisfacción laboral por parte de los empleados, lo cual genera muy baja retención, ya que, al ni siquiera contar la mayoría de ellos con contratos de trabajo, tampoco están afiliados a seguridad social, a fondos de pensiones ni caja de compensación. Esto va a repercutir directamente con un bajo sentido de pertenencia del empleado con el minimercado, bajo desempeño laboral y como se mencionó anteriormente un alto grado de rotación de personal, que si lo comparamos con el estudio de Ecuador y Perú se podría traducir en una baja relación vida-trabajo. (Mosquera, 2023)

### **Conclusiones**

Una vez revisadas las investigaciones expuestas anteriormente, tenemos como conclusión inicial que el fortalecimiento de la cultura organizacional y la retención del talento humano son aspectos fundamentales para que las empresas garanticen el éxito en la actualidad, lo cual representa un reto importante para el área de gestión humana de cualquier organización independiente de su sector o industria.

Se identifica que es clave dar reconocimiento económico o emocional a los colaboradores por su labor desempeñada. Adicionalmente, se considera fundamental tener un programa de beneficios personales y familiares (plan de salud, auxilios de alimentación, auxilio de transporte, bonificaciones, etc.) que sean acordes a las

necesidades de los trabajadores. Otro hallazgo hace referencia a los planes carrera que puedan ofrecer las organizaciones, estos programas motivan a los colaboradores a permanecer en constante esfuerzo y motivación para su crecimiento laboral aprovechando al máximo las capacitaciones y programas que le entregue la organización.

No es menos importante mencionar que aspectos como horarios, ambiente laboral adecuado, relaciones de trabajo con similares o superiores, salario prestacional y emocional son punto claves en la retención del talento, especialmente en el equilibrio vida - trabajo, donde el interés genuino de la organización por el trabajador fortalece su conexión emocional, bienestar y permanencia.

Finalmente se puede concluir que no existe un factor único para la retención del talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional, por el contrario, es un conjunto de herramientas, beneficios, y estrategias clave las que hacen que cada trabajador de manera personal pueda percibir que es parte fundamental de la organización, que se preocupan por su bienestar físico, económico, emocional, personal y profesional, siendo reconocido por su labor, y generando experiencias que le permitan conectar profundamente con la empresa, esto no solo hará que se sienta mejor en su trabajo, también que su desempeño sea el mejor posible para el beneficio de la organización.

## **Metodología**

### **Enfoque, alcance y diseño de la investigación**

En línea con la descripción del estudio y los objetivos del mismo, es importante definir el alcance, enfoque y diseño de la investigación los cuales serán la base metodológica del estudio para obtener los datos que permitan responder a los objetivos planteados inicialmente.

De acuerdo con el propósito del estudio se realizará una investigación de tipo descriptivo (Selltiz, 1974) debido a que se busca detallar de manera específica, a través de datos recolectados, los patrones y comportamientos de la cultura organizacional que impactan directamente en la rotación de personal de J&D Distribuciones, para alcanzar este propósito se requiere encontrar propiedades y características de la empresa que permitan definir de manera objetiva las principales causas de sus altos niveles de deserción.

El tipo de investigación seleccionado es apropiado para recolectar información clave que permita generar un diagnóstico preciso, el cual permitirá establecer los respectivos planes de acción y procesos de mejora necesarios que respondan a las necesidades ya descritas de la organización. (Esteban Nieto, 2018).

Por otro lado, el enfoque de investigación se desarrollará desde una perspectiva mixta, es decir que se utilizarán herramientas para la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos (Hernández-Sampieri, 2020) lo que permitirá una integración del estudio más completo con hallazgos profundos mediante la evidencia recolectada por los instrumentos utilizados en cada enfoque. Así mismo, la ruta mixta permitirá recoger información generalizada de los trabajadores de la organización mediante el enfoque cuantitativo, la cual será complementada por una perspectiva más completa y detallada de cada colaborador a través de las herramientas cualitativas.

De acuerdo al enfoque mixto definido para la presente investigación se plantea lo siguiente:

- Hipótesis: Existe una relación positiva entre la efectividad de las prácticas de cultura organizacional de la empresa y su nivel de deserción.

- Supuesto: Se espera que una mejora en las prácticas de comunicación interna resulte en un aumento significativo en la percepción positiva de la cultura organizacional, así como en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Respecto al diseño de la investigación se considera de tipo no experimental debido a que no se manipulará ninguna de las variables del estudio, por el contrario, simplemente se recolectarán, observarán y analizarán los datos, los cuales tendrán una medición única en el tiempo, características de una investigación transversal (Hernández Sampieri, 2010). La descripción anterior detalla que la metodología a implementar en J&D Distribuciones permitirá encontrar información y datos legítimos que serán recogidos únicamente en el presente estudio.

### **Definición de variables**

Según Sampieri, la variable en un proyecto de investigación es una propiedad que puede estar sujeta a cambios, puede ser medida y observarse su comportamiento. Se pueden citar bastante ejemplos de variables, pero estas ya dependen directamente de la investigación que se esté desarrollando, sin embargo, se puede referenciar como ejemplo de variable la masa de un objeto, la religión, el género, la edad, entre otras. Normalmente el concepto de variable se relaciona con seres vivos, objetos o fenómenos, ya que pueden adquirir distintos valores y variaciones. Una variable se vuelve interesante en una investigación cuando esta se relaciona con otra variable o se observa algún tipo de correlación y se puede concluir que forman parte de una hipótesis. (Sampieri, 2014)

El autor Abiodun-Oyebanji define las variables como los nombres que se dan a los cambios o variaciones que se quiere explicar en una investigación. Las variables son factores que se pueden medir y que están sujetos a cambios debido a ciertas

circunstancias. Las variables pueden ser características o atributos que poseen los miembros de una población y pueden cambiar de valor según las situaciones. Las variables pueden ser algo que se mide, pero también algo que un investigador puede manipular y controlar, como en la investigación experimental. Las variables son las condiciones o características que el experimentador manipula, controla u observa, los ingredientes principales y la base de un trabajo de investigación. De igual forma, las variables tienen ciertas características, por ejemplo, pertenecer a un período de tiempo en el que comienzan o terminan, tienen un patrón de tiempo como diario, semanal o mensual y se detallan con una visión general en profundidad. Adicionalmente, las variables se dividen en 2 tipos, variables categóricas y variables continuas, siendo las categóricas las que tienen un número limitado de valores distintos y pueden clasificarse en categorías distintas, mientras que las continuas pueden tener cualquier valor. A manera de ejemplo, se puede decir que el sexo de una persona es una variable categórica, ya que sólo habría dos categorías: masculino o femenino mientras que la edad se podría decir que es una variable continua porque puede ser cualquier número de años. (Abiodun-Oyebanji, 2017)

De acuerdo con el libro Metodologías de Investigación Social del autor Manuel Canales Cerón, sobre el concepto de variabilizar, lo define como observar una situación desde un punto de comparabilidad entre varias opciones, básicamente es el proceso de observar y comparar diferentes opciones. Una variable se puede comportar como un conjunto de valores de una misma tabla de valores, es decir que esta mide una parte de realidad que se comporta como un conjunto finito de diferentes alternativas, este proceso ayuda a entender la sociedad mediante selecciones o valores específicos. La variabilización de la realidad, da información en la que el conjunto a investigar o la sociedad se representa como valores en una determinada variable, básicamente es una

forma de entender y representar la realidad mediante la medición cuantitativa de variables y poblaciones. (Canales Cerón, 2006)

Según el libro "Métodos de Investigación" de Neil J. Salkind, se resalta la diferencia que existe entre las variables dependientes e independientes, ya que las dependientes son las que el investigador está interesado en explicar e inclusive llegar a predecir y las variables independientes son las que normalmente el investigador cree que pueden influir sobre las dependientes. De igual forma, este libro menciona las hipótesis y las define como supuestos que el investigador plantea sobre las posibles relaciones de las variables. Se diferencia entre la hipótesis nula y la hipótesis de investigación, donde la nula no presenta relación entre las variables y la hipótesis de investigación sí presenta una relación entre las variables definidas. (Ceballos, 2002)

De acuerdo con lo anterior, se define para esta propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y Retención del Talento humano para J&D Distribuciones las siguientes variables para analizar en el proyecto de investigación:

1. Deserción de personal.
2. Ascenso o promoción laboral de acuerdo con el plan carrera.
3. Ambiente laboral.
4. Satisfacción laboral de acuerdo con el salario emocional

#### **Operacionalización de variables**

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Deserción de personal.	Cuantitativa	Tasa de retiro de trabajadores en un periodo de tiempo definido.	Engagement	Porcentaje de deserción.	Registros de indicadores de RR.HH
	<b>TIPO DE FUENTE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>VALOR</b>
	Secundaria	Mensual - Semestral - Anual	%	# de trabajadores que desertan / Total de trabajadores	Permite identificar el nivel de retención del personal.

Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Ascenso o promoción laboral de acuerdo con el plan carrera	Cualitativa	Estrategias implementada por la empresa para promover ascensos.	Aspiracional	Porcentaje de ascensos.	Diseñado por la organización
	TIPO DE FUENTE	PERIODO	UNIDAD DE MEDIDA	MEDICIÓN	VALOR
	Secundaria	Mensual - Semestral - Anual	%	# de trabajadores que ascienden / Total de trabajadores	Permite identificar el nivel de ascensos del personal.

Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Ambiente laboral.	Cuantitativa	Entorno percibido por los colaboradores para el desarrollo de sus actividades.	Cultural	Numero de encuestas realizadas	Encuesta
	TIPO DE FUENTE	PERIODO	UNIDAD DE MEDIDA	MEDICIÓN	VALOR
	Primaria	Semestral - Anual	#	Tabulación y analisis de resultados	Permite identificar que tan a gusto se sienten los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Satisfacción laboral (Salario emocional)	Cualitativa	Retribuciones o compensaciones al empleado de carácter no económico que generan beneficios en el incremento de la motivación, rendimiento del empleado y la satisfacción.	Bienestar	Escala de satisfacción	Encuesta
	TIPO DE FUENTE	PERIODO	UNIDAD DE MEDIDA	MEDICIÓN	VALOR
	Primaria	Semestral - Anual	#	Tabulación y analisis de resultados	Permite identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la primer variable Deserción de personal, se puede decir que una de las causas puede ser que las empresas que ofrecen condiciones poco atractivas a los empleados, es más propensa a que sus colaboradores abandonen su puesto de trabajo y de esta manera se aumente la deserción de personal. (Peñaloza, 2021)

Con respecto a la segunda variable planteada, Ascenso o promoción laboral de acuerdo con el plan carrera dentro de las Organizaciones, se puede decir que esto es una oportunidad que las empresas brindan a los trabajadores para crecer profesionalmente y convierte a la organización como un lugar aspiracional para los trabajadores, ya que ofrece la posibilidad de crecer dentro de la compañía. A su vez es, este plan carrera que implementan las organizaciones, ayuda a mejorar la retención del talento humano que normalmente es un objetivo estratégico de las organizaciones para disminuir la rotación del personal. Dicho esto, se podría decir que esta variable se relaciona directamente con la retención de personal, ya que se convierte en una herramienta de administración de personal que permite crecer profesionalmente al trabajador dentro de la compañía, generar compromiso por parte del empleado y sentirse una pieza importante dentro de la organización (Guzman, 2019)

Revisando la tercera variable propuesta a analizar en el presente proyecto de investigación, Ambiente laboral, se plantea que en algunas organizaciones se podría percibir ambientes difíciles para los colaboradores por la alta demanda de capacidades técnicas que se requieren para desarrollar el trabajo, lo cual se convierte en entornos competitivos entre los trabajadores de las empresas. Por otra parte, temas específicos como la explotación laboral, la motivación laboral que brinde la empresa, el comportamiento organizacional e inclusive el rol de los millennials en las formas de trabajo contemporáneo, pueden llevar a escenarios de estrés laboral y al síndrome de burnout, que no es más que agotamiento mental, pavor por el trabajo, irritabilidad, desmotivación, entre otras, que finalmente generan un mal ambiente de trabajo en la organización. (Zapata, 2021)

En cuanto a la cuarta y última variable seleccionada para este proyecto de investigación, Satisfacción laboral de acuerdo con el salario emocional, se puede definir

como las retribuciones o compensaciones al empleado de carácter no económico que generan beneficios en el incremento de la motivación, rendimiento del empleado y la satisfacción laboral de los colaboradores en la organización. Una buena estructura de salario emocional implementado en una compañía logra incremento en el rendimiento, eficiencia, compromiso del empleado en pro de alcanzar los objetivos organizacionales de la compañía y proactividad en las tareas asignadas como resultado de la implementación de este incentivo. El salario emocional debe contener tanto calidad como cantidad y tener siempre presente que cada persona o empleado tienen necesidades distintas y que están cambiando constantemente, razón por la cual el área de recursos humanos debe tener esto en cuenta a la hora de implementar este tipo de programas, ya que si queda mal implementado los incentivos emocionales pueden perder su eficiencia con el tiempo. (Saldivar, 2020)

Con respecto a la medición de las variables seleccionadas para el proyecto, a continuación, se describe la medición de cada una:

1. Deserción de personal: Esta variable se plantea medir como porcentaje sobre el total de personal de la empresa, por ejemplo, si la empresa cuenta con 100 empleados y hubo una salida de 6 empleados en un periodo de 1 mes o de 23 personas en un año, la deserción laboral del mes es de 6% mientras que la del año es del 23%.
2. Ascenso o promoción laboral de acuerdo con el plan carrera: La segunda variable también se planea medir como porcentaje y sería la cantidad de colaboradores que tienen la posibilidad de ascender sobre el total de empleados basado en el plan carrera implementado por el área de Gestión Humana.

3. Ambiente laboral: La medición de esta variable se podría plantear mediante encuesta y preguntar qué tan feliz se siente trabajando el colaborador dentro de la empresa, de tal manera que nos permita identificar la medición de esta variable.
4. Satisfacción laboral de acuerdo con el salario emocional: Para esta última variable, se plantea medirla por la cantidad de estrategias o salarios emocionales que tenga la empresa implementada y la calidad percibida del empleado por encuesta. Por ejemplo, plan salud, auxilios, bonificaciones, día de cumpleaños, entre otras.

### **Población y muestra**

La población que se estudiará son los integrantes que se encuentran laborando actualmente en la empresa J&D Distribuciones de Occidente S.A.S que son 82 colaboradores, y la muestra serán 40 integrantes que se encuentran en el área comercial y logística los cuales muestran un nivel de rotación alto en la compañía, se aplicarán los instrumentos en el 48,7% del total de los empleados para poder identificar las posibles causas de rotación e inconformidades y con los resultados obtenidos poder generar planes de acción que ayuden a mitigar la alta rotación de los empleados de J&D Distribuciones de Occidente S.A.S.

### **Selección de métodos o instrumentos para la recolección de información**

Primero se realizará una encuesta de cultura y bienestar en la compañía donde se identifique si los problemas que hay en la empresa son de beneficios, relación trabajo y vida, relación con el jefe, salarios, liderazgo entre otros, la encuesta incluiría preguntas donde se pueda observar el nivel de satisfacción de los empleados, planes de carrera, crecimiento dentro de la compañía, relación vida laboral/ vida personal entre otros, esta

encuesta se le enviara a las personas dentro de la muestra por correo en google forms ver anexo 2:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdOi1gg0HcruYSs1fN9Cj3xDialG0B5ONjrnjD41NBV-tNsYA/viewform?usp=sf link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdOi1gg0HcruYSs1fN9Cj3xDialG0B5ONjrnjD41NBV-tNsYA/viewform?usp=sf_link)

Adicionalmente, se implementará una entrevista semiestructurada a 4 trabajadores de manera aleatoria con el propósito de profundizar en el análisis de variables, e identificar reacciones y respuestas que permitan identificar aspectos claves de la investigación. (Ver anexo 1)

Después de tener los resultados y poder entender las inconformidades que puedan tener algunos integrantes de la empresa o aspectos a mejorar, se realizará a los jefes de las áreas la prueba de Desarrollo de habilidades directivas PAMS de Kim Cameron. Con esta prueba se revisará como están las habilidades de algunos de los jefes de área de la empresa a nivel personal, interpersonal, habilidades grupales; todo este test enfocado en liderazgo y la administración del personal. (Cameron, 2005)

Luego el Grid gerencial de Blake y Mouton, donde se analizará el comportamiento del líder y como puede afectar el desempeño del equipo a su cargo. Con este estudio se podrá identificar el tipo de liderazgo que tiene cada jefe, si es autoritario, paternalista, orientado al equipo, orientado a la tarea o democrático. (Edgar Olvera Espinosa, 2020)

Finalmente escogimos el cuestionario de desempeño individual de trabajo adaptado de Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), que mide las principales dimensiones del desempeño laboral (desempeño de tarea, desempeño contextual y comportamientos contra productivos en el trabajo). (Koopmans, 2015)

## **Técnicas de análisis de datos**

Considerando el enfoque mixto de la investigación, desde la perspectiva cuantitativa los datos serán tabulados a través de la herramienta de Google Forms y el software Power BI donde se graficarán los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario realizado, el objetivo es presentar de manera visual los hallazgos los cuales serán descritos, analizados y correlacionados para describir las conclusiones de manera contundente.

Por otro lado, para el análisis de datos cualitativos se utilizará el software Atlas.ti, herramienta que permitirá generar resultados respecto a las preguntas abiertas de la encuesta, así como las entrevistas realizadas a los colaboradores de J&D Distribuciones. Los resultados también se expondrán de manera grafica y con su correspondiente interpretación.

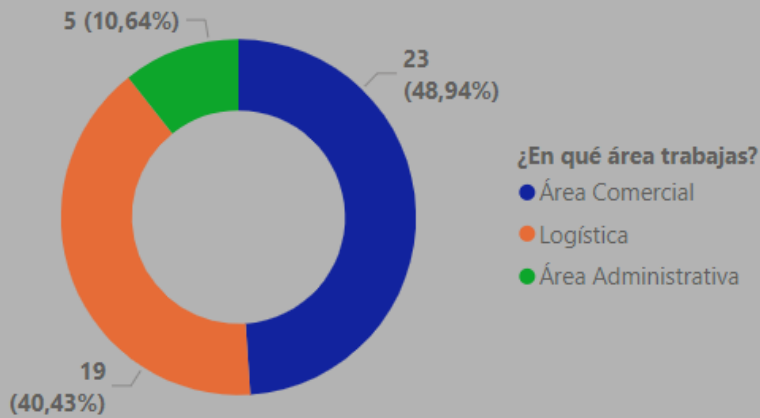
Las herramientas que se utilizarán para el análisis de datos permitirán tener un acercamiento más profundo y detallado de las variables definidas. Estos hallazgos serán fuente principal para dar respuesta a la pregunta de investigación, los objetivos, y las conclusiones finales del estudio.

## **Análisis y discusión de los resultados**

### **Análisis de datos cuantitativos**

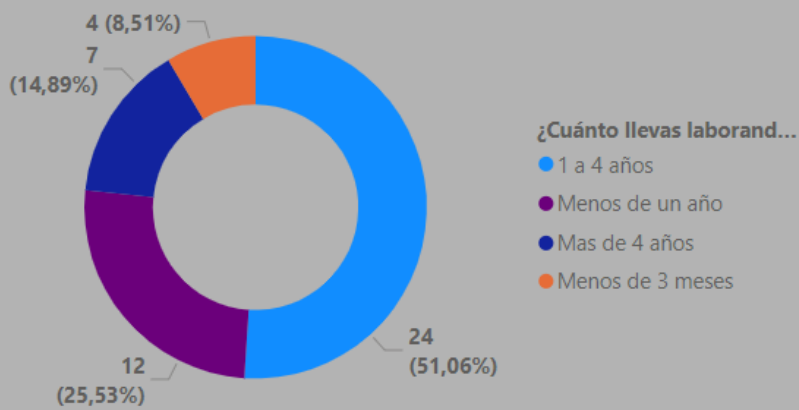
Como se mencionó anteriormente, el análisis y discusión de los resultados de las variables cuantitativas se utilizó el software de Power BI para graficar e interpretar los resultados de la encuesta. A su vez, algunas gráficas fueron analizadas desde el visualizador de Google Forms.

### ¿En qué área trabajas?



Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

### ¿Cuánto llevas laborando en la empresa?



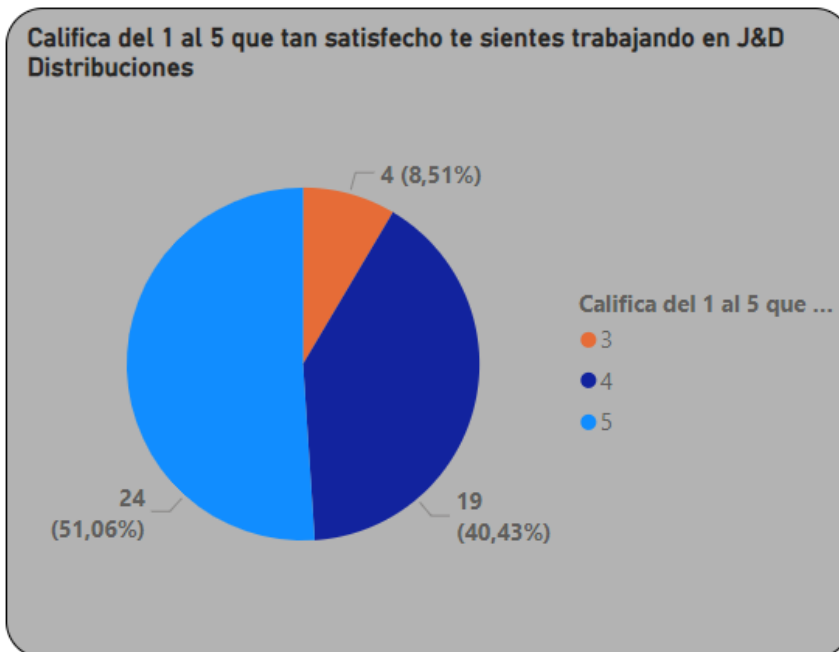
Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

De los 47 encuestados se observa que el 48.94% (23 personas) pertenecen al área comercial, el 40.43% son del área logística y sólo el 10.64% que corresponde a 5 encuestados son del área administrativa. Adicionalmente, el 51.06% (24 personas) llevan laborando en la empresa entre 1 y 4 años, el 25.53% (12 personas) es personal

relativamente nuevo, ya que llevan menos de un año laborando con la compañía y sólo el 14.89% (7 trabajadores) tiene un vínculo laboral de más de 4 años.

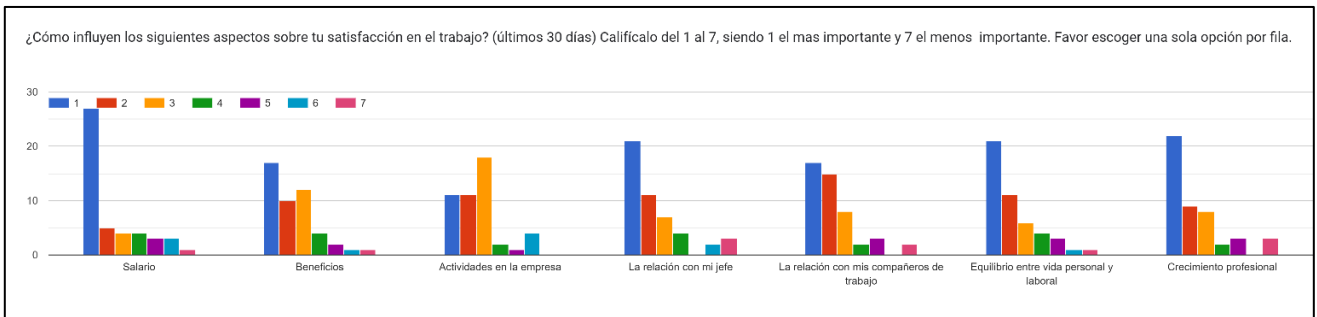
A continuación, se agrupan las preguntas cuantitativas de la encuesta de acuerdo con las variables establecidas para el presente proyecto de investigación:

### **Variable Satisfacción laboral (salario emocional)**



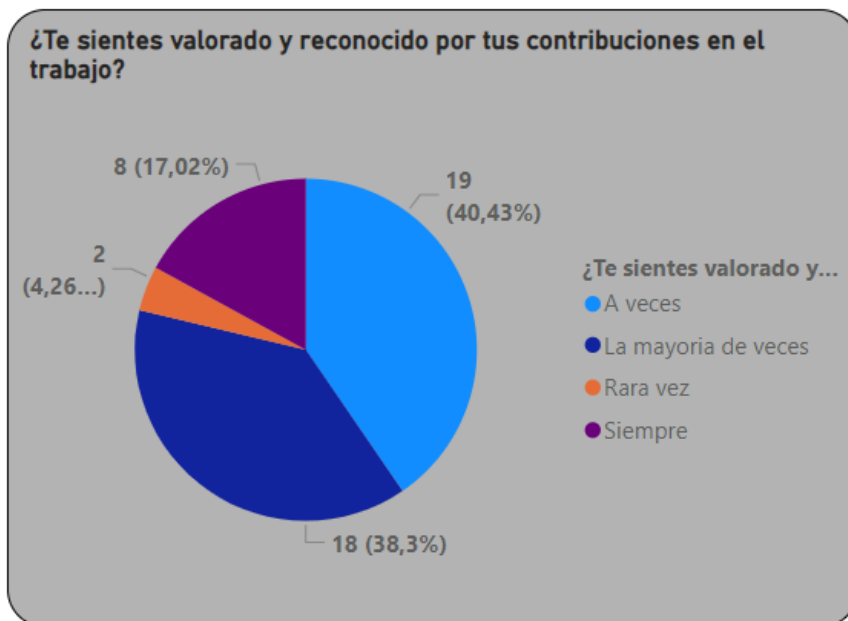
Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

Se puede observar que el 51.06% (24 personas) están muy satisfechas de trabajar en J&D Distribuciones, el 40.43% (19 personas) están medianamente satisfechas y sólo 4 trabajadores, que equivale al 8.51%, son indiferentes a la satisfacción laboral, es ni están satisfechas ni insatisfechas.



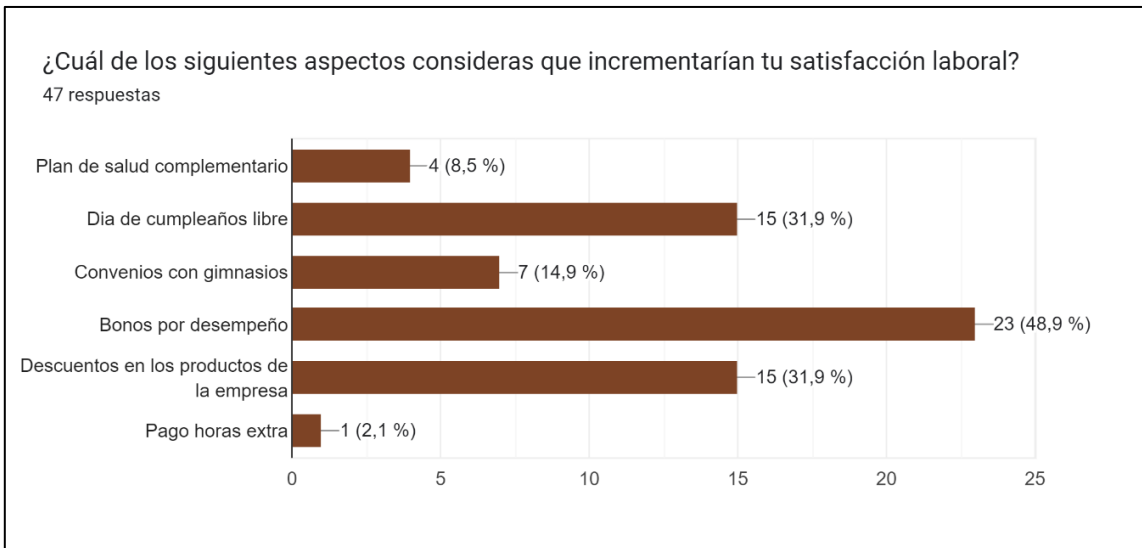
Fuente: Elaboración propia a través de GoogleForms.

En la segunda pregunta sobre cómo influyen los aspectos en la satisfacción en el trabajo, de esta misma variable de satisfacción laboral, se puede observar que, en orden de importancia, el Salario es el aspecto más relevante para la satisfacción en el trabajo, seguido de Crecimiento profesional, la relación con el jefe y tener un equilibrio entre la vida personal y laboral.



Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

Se puede observar que solo el 17.02% (8 personas) siempre sienten valorado y reconocido su trabajo, mientras que 40.43% (19 personas) a veces lo sienten valorado y 2 personas (4.26%) rara vez sienten valorado. Por otro lado, el 38.3% (18 personas) la mayoría de veces sienten valorado su trabajo.



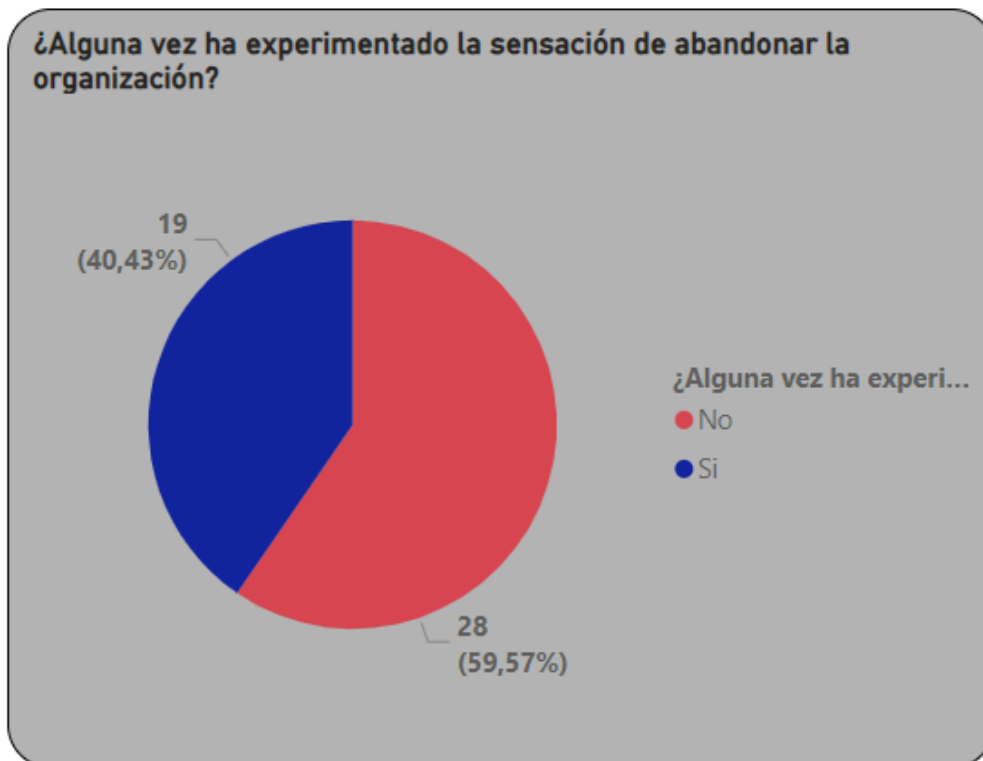
Fuente: Elaboración propia a través de GoogleForms.

Para esta última pregunta cuantitativa de la variable Satisfacción laboral, se puede evidenciar que casi el 49% equivalente a 23 personas consideran que los bonos por desempeño incrementarían su satisfacción laboral, seguido por día de cumpleaños libre y Descuentos en productos de la empresa, cada uno con un 31.9% que equivale a 15 personas.

Revisando algunas investigaciones previas, se encuentra una tesis doctoral de la universidad EAFIT, sobre la satisfacción laboral y su efecto en el desempeño en una empresa textil de Bogotá, donde nos muestra que las empresas deben trabajar en función del mejoramiento de las condiciones laborales, entre las cuales destaca los bonos por desempeño de los empleados para así mejorar la productividad de la empresa textil objeto del estudio en mención. (CEFERINO CARDONA, 2021)

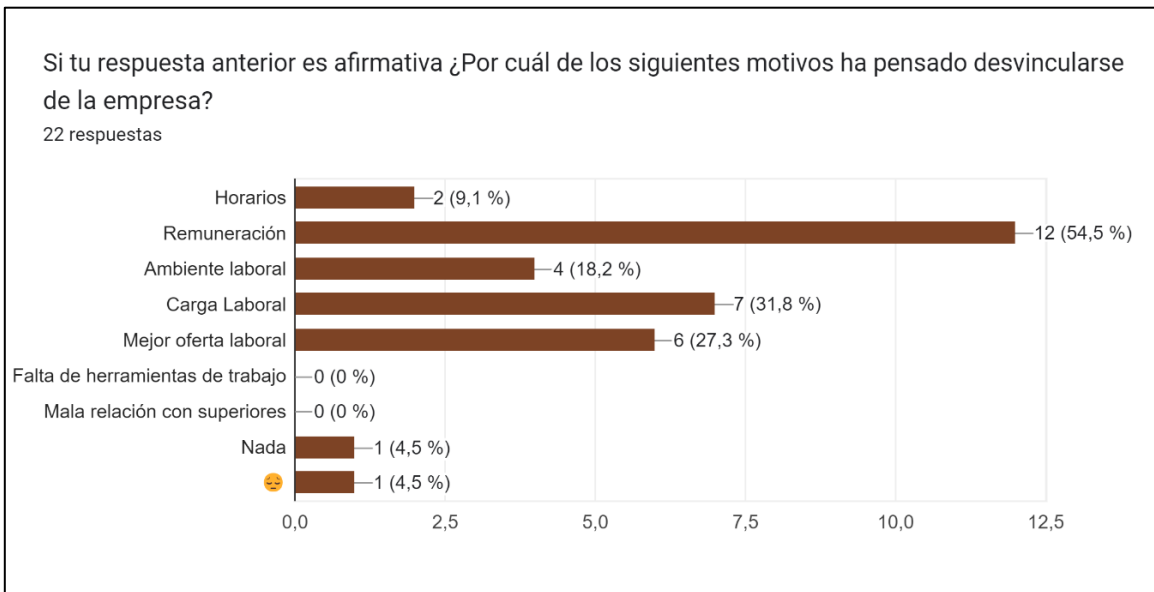
## Variable Deserción de personal

Con respecto a la segunda variable denominada Deserción de personal, se puede observar que casi el 60% de los encuestados, correspondiente a 28 personas, nunca ha experimentado la sensación de abandonar la organización, mientras que el 40.43% equivalente a 19 trabajadores, sí han llegado a experimentar esta sensación.



Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

Ahora, si se realiza un zoom a las personas que indican que, si han llegado a experimentar la sensación de abandonar la organización, con el objetivo de identificar las principales razones o motivos que los llevan a tener estos pensamientos, se puede encontrar que “la remuneración” es una de las principales razones para tener estas sensaciones, seguido de exceso de carga laboral, mejores ofertas, ambiente laboral complicado y horarios complicados. En resumen, las 2 principales razones para considerar abandonar el trabajo es remuneración y exceso de carga laboral.



Fuente: Elaboración propia a través de GoogleForms.

Se evidencia que algunos de los principales motivos para llegar a tener la sensación de abandonar la organización que se reflejan en la presente investigación son comunes con otras investigaciones relacionadas con el tema. Por ejemplo, en el estudio de “Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA, Ltda” mencionan que una de las principales causas de tener un elevado índice de rotación en el personal, son las prolongadas jornadas de trabajo, las cuales superan el máximo permitido por la ley y a su vez esto acompaña la excesiva carga laboral que la empresa asigna a sus trabajadores. (Macas, 2022 ) Ese estudio concuerda con 2 de los motivos encontrados en los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de J&D Distribuciones.

Otro estudio en el que se encuentra muchas coherencia con los motivos identificados en el personal que ha pensado abandonar la organización es “Procedimiento para el análisis de la rotación del personal”, una investigación en Paraguay donde se concluye que las causas principales de la fluctuación son “las políticas de salarios” que se puede relacionar con la principal causa de nuestra investigación “remuneración”, en

segundo lugar menciona “tipo de supervisión ejercida sobre el personal” que para el caso de nuestro estudio se definió como “mala relación con los superiores”, otro de los motivos que menciona el estudio paraguayo es “clima y cultura organizacional” que para nuestro caso se podría relacionar con “Ambiente laboral”. (Zaballa Gomariz, 2021) En ese orden de ideas, podemos concluir que los motivos identificados en esta investigación coinciden con las razones expuestas en otras investigaciones que llevan a incrementar la rotación de personal en las organizaciones.

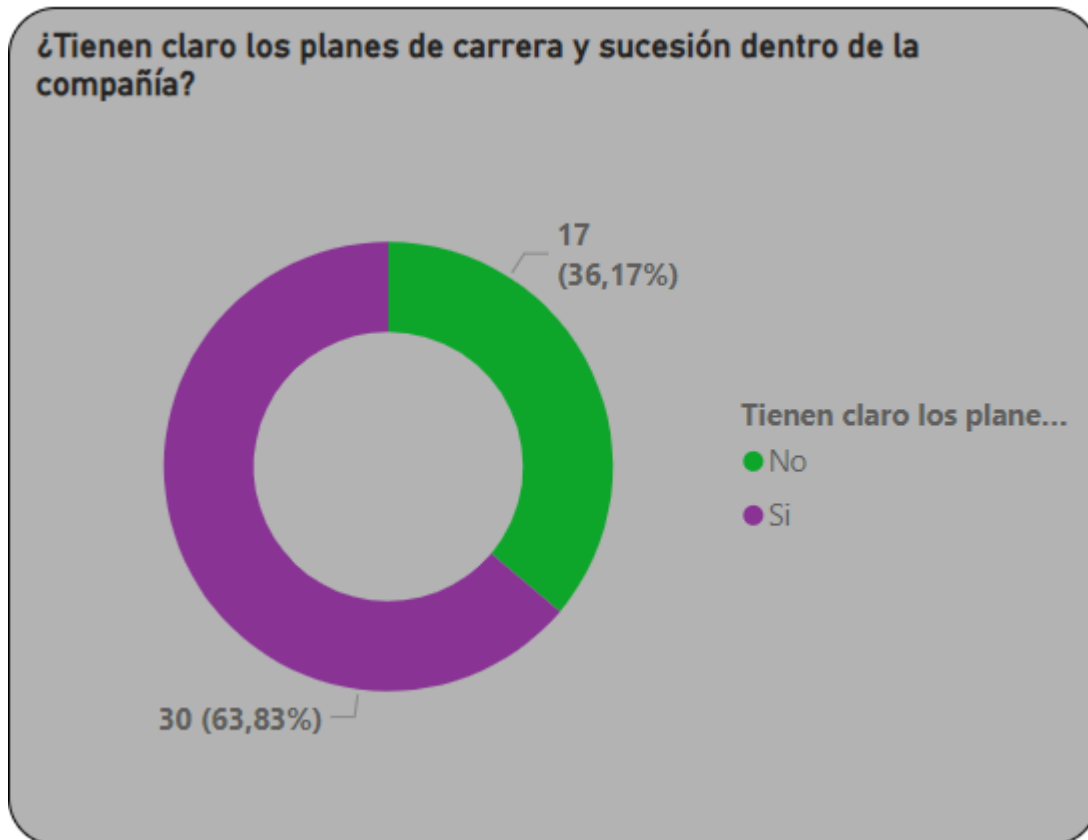
### **Variable Ascenso o promoción laboral de acuerdo con el plan carrera**

A continuación, se presentarán las preguntas relacionadas con la variable de ascenso o promoción laboral de acuerdo con el plan carrera de la organización.



Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

Inicialmente se evidencia que de los 47 encuestados 30 (63,83%) consideran que tiene oportunidades de crecer profesionalmente en la organización, sin embargo, los 17 colaboradores restantes (36,17%) consideran que no es así.



Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

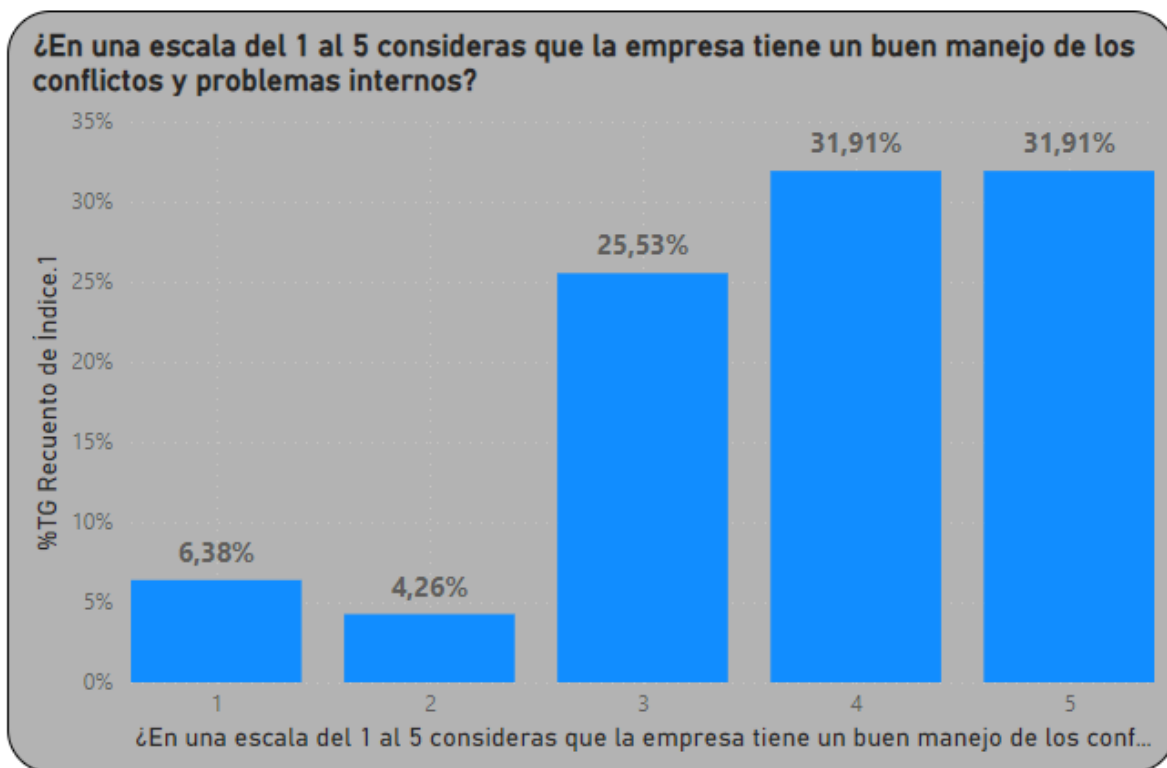
Reforzando los hallazgos de la pregunta anterior, coinciden los resultados respecto al conocimiento de los planes de carrera y sucesión dentro de la compañía, esto demuestra una correlación significativa ya que posiblemente los colaboradores que consideran que no tienen oportunidades de crecimiento profesional (17) son los mismo que desconocen el plan carrera que tiene la organización.

Teniendo en cuenta estos resultados se puede mencionar que el plan carrera de la organización merece un refuerzo importante en cuanto a su socialización para que la totalidad de los trabajadores tenga conocimiento del mismo.

Considerando los resultados anteriores, se identifica que un alto porcentaje de trabajadores desconoce las oportunidades de crecimiento profesional a través de los planes carrera de la organización, esto genera un impacto negativo considerando que este es un aspecto fundamental para el desempeño de cualquier organización, razón por la cual es clave que el departamento de talento humano divulgue esta información para el desarrollo profesional del colaborador, así como para su motivación y satisfacción de sus necesidades evitando así perder capital humano valioso (Gelvis, 2015).

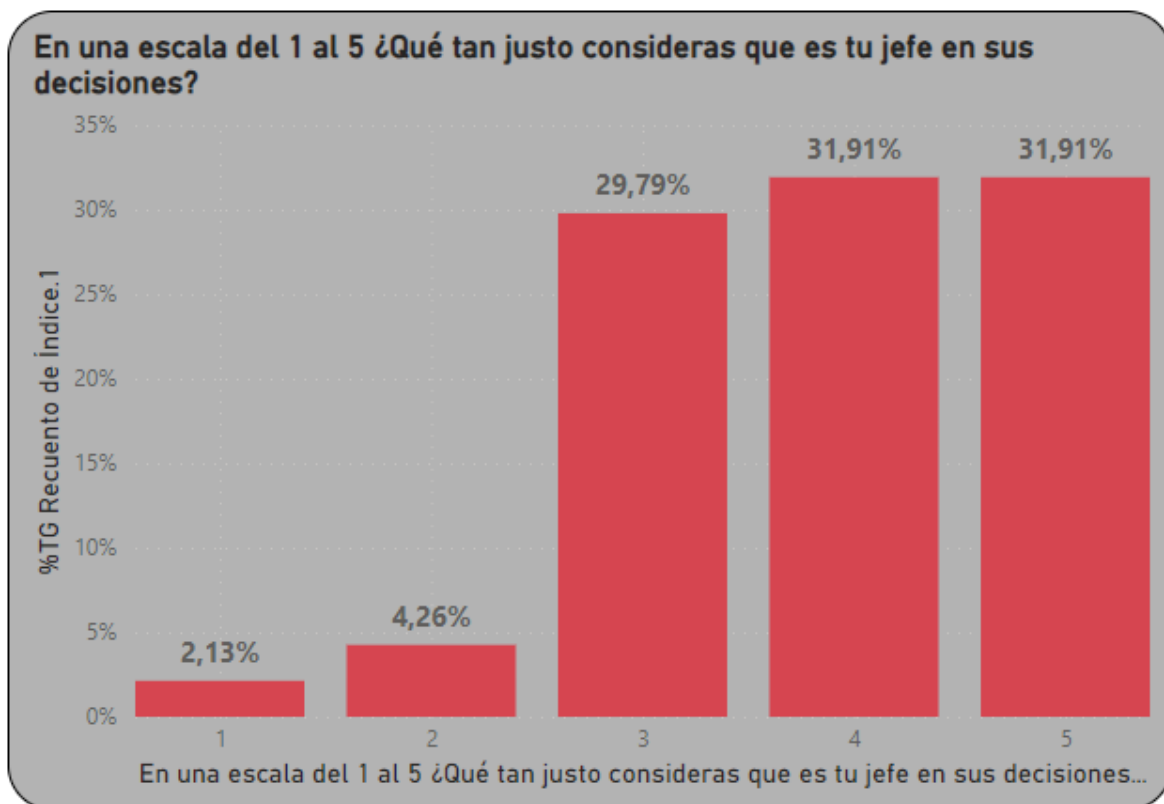
### **Variable Ambiente laboral**

Por último, se exponen a continuación los resultados relacionados con la variable del ambiente laboral.



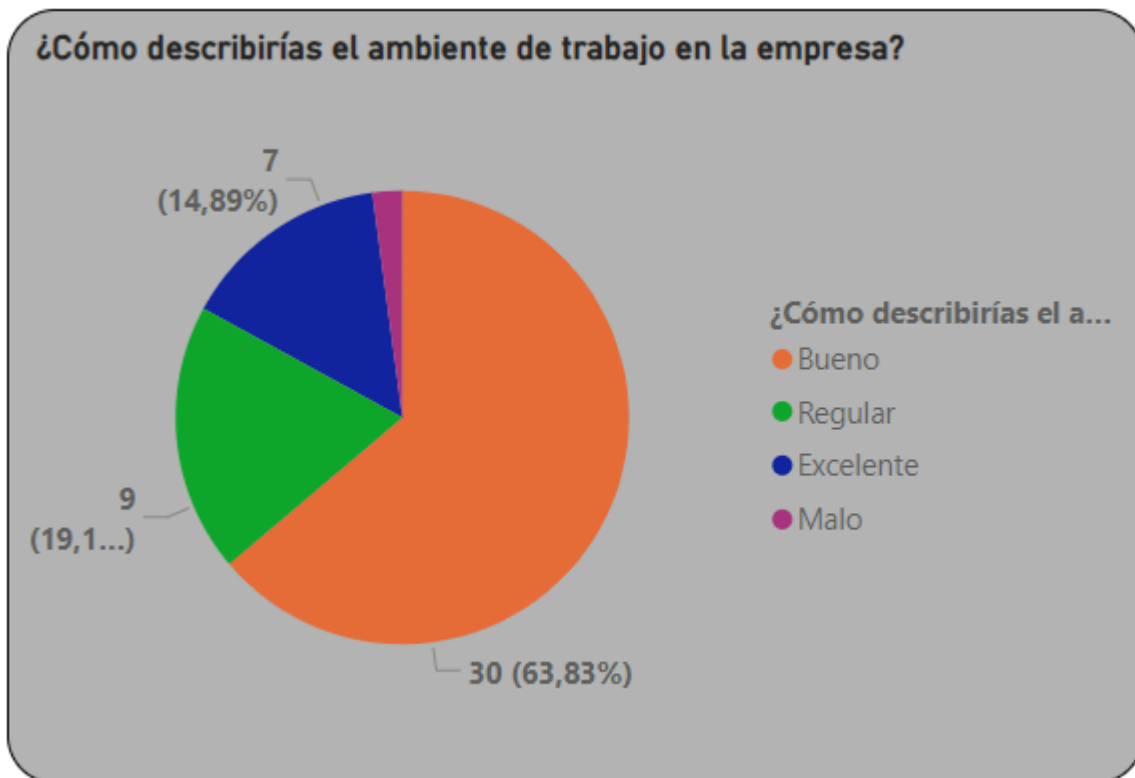
Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

Respecto al manejo de conflictos y problemas internos 30 encuestados (63,82%) manifiestan que se sienten conforme con la gestión interna ya que calificaron entre 4 y 5, sin embargo 12 de ellos (25,53%) consideran que tienen un manejo intermedio, y 5 (10,64%) colaboradores estiman que la organización tiene una debilidad latente en este aspecto debido a que calificaron la gestión entre 1 y 2. Los resultados reflejan una inconformidad en el manejo de conflictos lo que impacta directamente en el ambiente laboral de la organización.



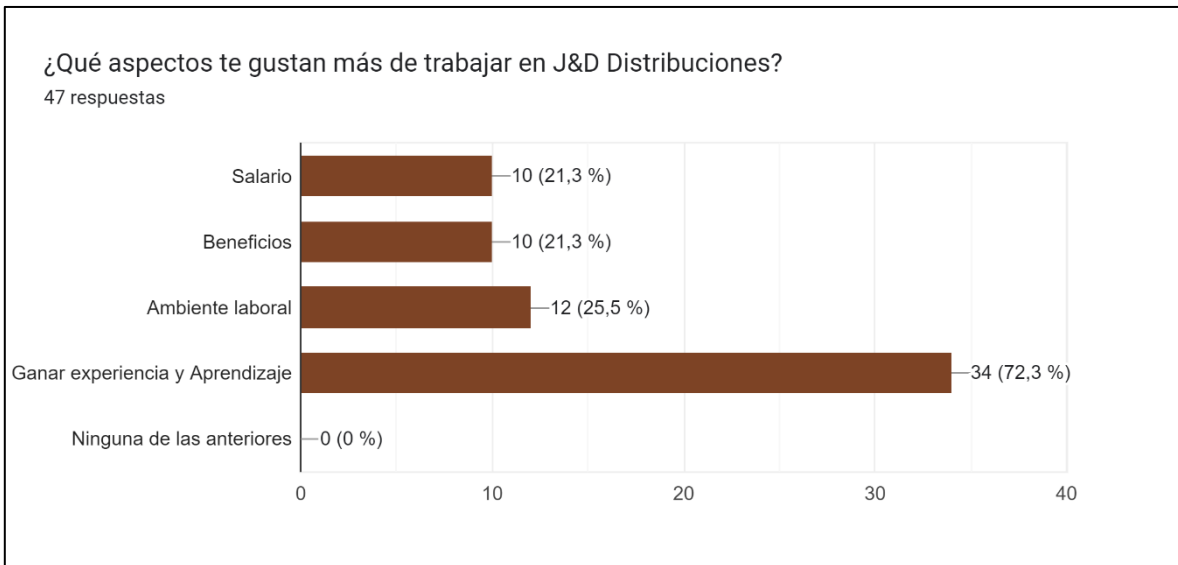
Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

Por otro lado, considerando la perspectiva de liderazgo, se evidencian unos resultados similares al de manejo de conflictos internos debido a que 30 personas (63,82%) se sienten conformes con las decisiones de sus superiores calificándolos entre 4 y 5, sin embargo 17 colaboradores manifiestan una oportunidad en este aspecto (36,18%) ya que calificaron entre 1,2, y 3, punto clave para fortalecer el ambiente laboral.



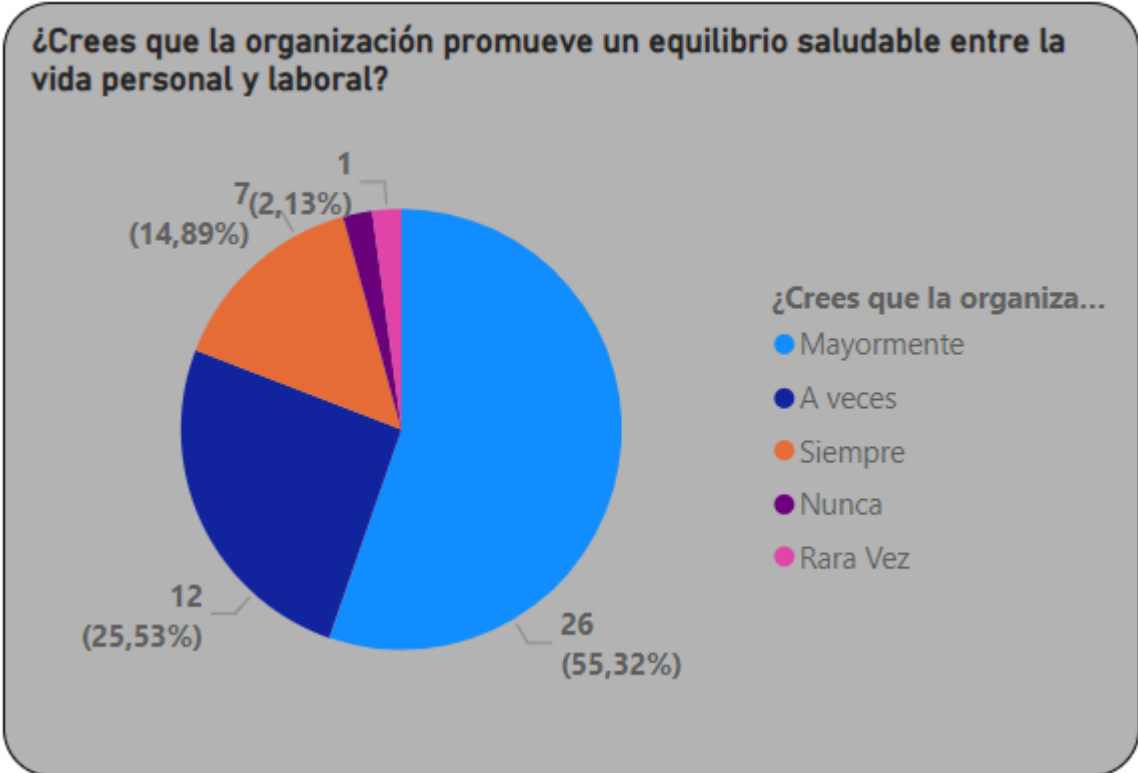
Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

Analizando el ambiente laboral se refleja un mejor resultado respecto a las 2 preguntas anteriores debido a que 7 encuestados (14,89%) manifiestan que es excelente, 30 (63,83%) que es bueno, sin embargo, 9 (19,1%) lo calificaron como regular y únicamente 1 (2,1%) considero que es malo, este resultado reafirma los hallazgos anteriores, existe una oportunidad clave en el fortalecimiento del ambiente organizacional analizado desde diferentes aspectos como manejo de conflicto y liderazgo.



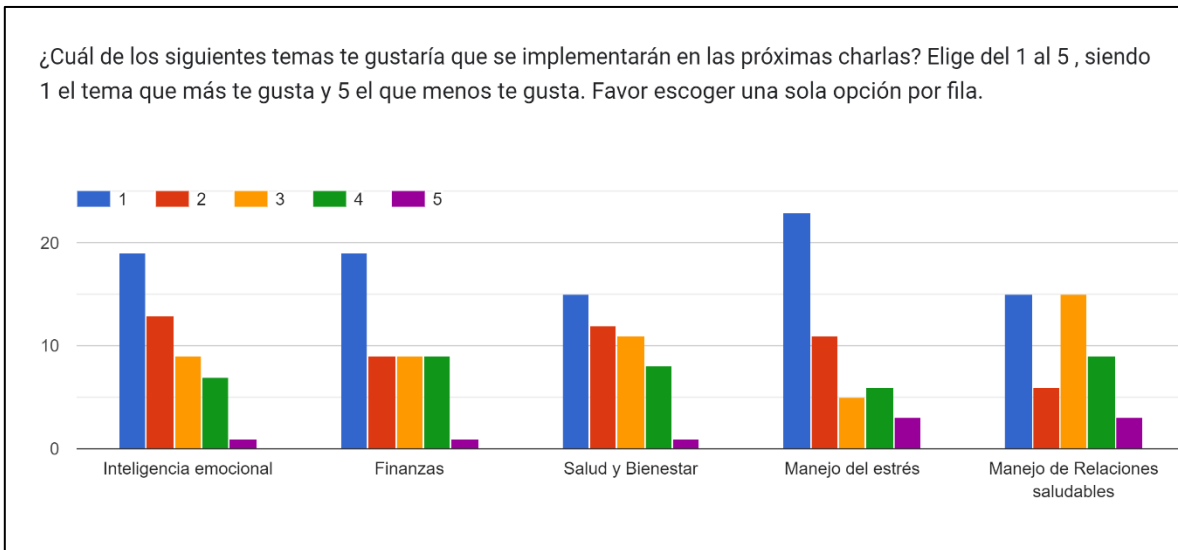
Fuente: Elaboración propia a través de GoogleForms.

Avanzando con los aspectos mas destacados acerca de que es lo que mas le gusta a los colaboradores de trabajar en J&D, se identifica que ganar experiencia y aprendizaje es el aspecto principal con un 72,3% seguido del ambiente laboral (25,5%) y en una misma clasificación se encuentran el salario y los beneficios con un 21,3% respectivamente. A pesar de que el ambiente laboral se encuentra en segunda posición, los resultados de nuevo reflejan un refuerzo en esta variable para considerar una mayor retención del talento y menor rotación.



Fuente: Elaboración propia a través de PowerBI.

Al analizar el bienestar que promueve la organización, se encuentran resultados positivos debido a que más de la mitad de los encuestados (70,21%) manifiestan que tienen un equilibrio entre la vida personal y laboral calificándolo como “siempre” o “mayormente”, sin embargo el 29,79% lo describieron como “A veces” “rara vez” o “Nunca”, este ultimo grupo evidencian una oportunidad de mejora para la organización ya que los mismo pueden sentir una alta carga laboral la cual puede terminar en una posible deserción o desmotivación para el colaborador.



Fuente: Elaboración propia a través de GoogleForms.

Al abordar la última pregunta de la variable, se obtiene como resultado que la mayoría de los encuestados prefieren que se les brinden charlas o se le capacite en manejo del estrés principalmente, seguido de la inteligencia emocional, finanzas, salud – bienestar, y manejo de relaciones saludables. Estos datos permiten relacionar otro aspecto fundamental identificado en la pregunta anterior, debido a que la carga laboral, o la falta de equilibrio entre la vida laboral – personal, suponen un alto nivel de estrés para los empleados. Este es otro hallazgo clave para que la organización pueda promover un mayor bienestar a sus colaboradores.

Por último, respecto a la variable de ambiente laboral, se encuentra que los resultados contrastan con diferentes estudios que relacionan directamente este aspecto con el comportamiento, la conducta, y el desempeño de los trabajadores, por este motivo se considera importante estar en constante monitoreo y evaluación acerca del ambiente laboral lo que permitirá identificar problemáticas y puntos críticos de mejora para la organización las cuales deben ser abordadas de manera inmediata a través de los respectivos planes de acción de la organización. (Govea, 2012).



En las sugerencias se identifica que las personas en la empresa ven importante que haya mucha más comunicación abierta en las áreas y comunicación asertiva, aparte de mas actividades que puedan unir a las personas y a las áreas, además de bonificaciones; en general sienten que es un buen ambiente, pero deben enfocarse más en la cercanía con las personas y liderazgo de los jefes.

Por otro lado, se realizaron entrevistas a 5 integrantes de la empresa, las cuales se midieron por medio del software Atlas.ti arrojando los siguientes resultados:

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Totales
○ Ambiente familiar	0	0	1	0	1	2
○ Bienestar	1	0	0	1	1	3
○ Buen ambiente laboral	0	1	0	1	1	3
○ Clima laboral	0	1	0	0	1	2
○ Comunicación	1	1	1	2	1	6
○ Equilibrio laboral y vida	3	0	2	1	2	8
○ Fondo de empleados	0	0	0	0	1	1
○ Integraciones	2	2	0	0	1	5
○ Mejores procesos de onboarding	0	0	0	0	1	1
○ Reconocimiento	1	1	1	1	1	5
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia a través de Atlas.ti

La mayoría de los entrevistados consideran que tienen un buen equilibrio laboral y familiar, sienten que el ambiente laboral en la empresa es muy bueno porque es muy familiar, hay reconocimientos a los empleados del mes y beneficios. Pero consideran importante que se realicen más actividades de integración entre áreas para mejorar la

comunicación, actividades en la empresa y mejorar procesos de onboarding y algunos beneficios como fondo de empleados.

## **Conclusiones**

Respondiendo a la pregunta de investigación, se sugieren las siguientes estrategias con el objetivo de reducir la deserción del personal y promover el desarrollo profesional, satisfacción laboral, y bienestar integral de los colaboradores:

- Reforzar desde el área de talento humano la comunicación y socialización del plan carrera de la organización a todos los colaboradores.
- Reestructurar el modelo salarial según el rol del trabajador.
- Ajustar la carga laboral del personal contemplando jornadas de trabajo más justas.
- Capacitaciones en el manejo de conflictos internos, decisiones de los líderes, y manejo del estrés.
- Implementar bonos por desempeño o día libre por cumpleaños en las diferentes áreas de la organización.

Las estrategias sugeridas se contemplan debido a que los hallazgos reflejan que son los motivos principales para que los empleados se sientan desmotivados y abandonen la organización.

En respuesta a los objetivos específicos que se plantearon inicialmente, se exponen las siguientes conclusiones.

- Se identifica que autores como Chiavenato llegan a la conclusión que la buena gestión del talento humano y la cultura organizacional es base para la satisfacción laboral de los integrantes en las empresas. En los resultados podemos ver que los integrantes de J&D distribuciones en general se

sienten contentos, sin embargo, les gustaría que se realizaran más actividades de integración con los compañeros e integrantes de la compañía para reforzar la unión y mejorar la comunicación entre las áreas; en cuanto al tema de remuneración y bonificaciones les gustaría que se revisara mejor el tema de compensación.

- En el análisis de los instrumentos aplicados a los empleados de J&D Distribuciones, se evidencia que la mayoría de los integrantes se sienten motivados en el trabajo, consideran que es una empresa que los escucha y atiende a todos los requerimientos planteados por sus colaboradores, aun así, podrían revisar la carga laboral por medio de actividades como cambios de roles donde los superiores podrán tener más claridad de si los procesos son muy pesados y como poder alivianar un poco las cargas y no tener deserciones tan masivas.
- En las causas de deserción del personal comercial se identifica que los trabajadores están inconformes con el tema salarial y más que todo en las bonificaciones, la propuesta es revisar más a fondo el tema de compensación, comparar con otras empresas del sector para revisar si J&D es una empresa competitiva salarialmente y poder equilibrar los pagos junto con la carga laboral.

**Otras estrategias para mejorar la retención del talento humano serian:**

- Comenzar a realizar charlas de comunicación asertiva para que los líderes mejoren los procesos de feedback y tengan más tacto a la hora de reunirse con sus equipos.
- Para mejorar la comunicación entre áreas, sería importante crear un cronograma de bienestar donde se incluyan actividades donde todos

participen, team building con los equipos donde se conozcan las personas y se fortalezca la unión del equipo. Para esto podría servir mucho asociarse con las cajas de compensación de la empresa y la ARL.

- En los procesos de onboarding es importante que se presente a los trabajadores nuevos los objetivos y la estrategia de la compañía, así como los integrantes para asegurar que desde su inducción conozcan de todos los procesos, adicionalmente se sugiere asignarle a cada persona nueva un acompañante o mentor en el proceso inicial con el objetivo de que el colaborador no se vaya a sentir solo, conozca de primera mano la empresa, y tenga un guía que facilite su adaptación a la empresa.
- Es importante hacer cambio de roles en la empresa donde todos podrán conocer cada proceso, esta actividad ayudaría a mejorar el ambiente de trabajo y fomentar un clima laboral más saludable, al mismo tiempo las personas en los cargos superiores podrán ser más conscientes al momento de asignar las cargas laborales.

# Bibliografía

(s.f.).

\*, A. W. (2020). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral,.

Abiodun-Oyebanji, O. (2017). *Research Variables: Types, uses and definitions of terms*. Research in education.

Baumgartner, R. (2009). *Scopus*. Obtenido de Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-67649980878&origin=reflist&sort=plf-f&src=s&sid=78ddd7d17fad51138e99af956a89e772&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28organizational+culture%29>

Boonstra, J. (2018). Perspectivas sobre el liderazgo. *Revista Harvard Deusto*.

Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson .

Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de Investigación Social: Introducción a los oficios*. Santiago: Lom Ediciones.

Castillo, J. A. (2022). *Digitk.areandina.edu.co*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4511/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1>

Ceballos, A. (2002). *Reseña de "Métodos de Investigación" de J. Neil Salkind*. Colima.

CEFERINO CARDONA, R. E. (2021). La satisfacción laboral y su efecto en el desempeño en una empresa mediana del sector textil en Bogotá. *Universidad EAFIT*.

Chiavenato, I. (1995). *Gestión del Talento Humano*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano 3° Ed*. Mc Graw Hill.

De la Cruz Espinosa, , L. M., Hernández, D. K., & Saavedra Rivera, J. S. (2023). Plan Estratégico de Retención del personal, de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Cali, orientado al fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano. 121.

Edgar Olvera Espinosa, F. P. (5 de marzo de 2020). "*Liderazgo de equipos a partir de un análisis de temperamentos y el Grid Gerencial*". Obtenido de RILCO: [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LiderazgoDeEquiposAPartirDeUnAnalisisDeTemperament-7930099%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LiderazgoDeEquiposAPartirDeUnAnalisisDeTemperament-7930099%20(1).pdf)

Esteban Nieto, N. (2018). *Tipos de Investigación*. Universidad Santo Domingo de Guzmán.

Fred N. Kerlinger, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento* . Mc Graw Hill Education.

- Gelvis, G. M. (2015). *Plan carrera en las organizaciones*. .
- Govea, M. E. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*.
- Guzman, J. Y. (2019). *Cómo un plan carrera puede ayudarte a retener el talento humano*. Universidad Militar Nueva Granada, 2024.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MCGRAW-HILL.
- Hernandez, G. C. (25 de 01 de 2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. &. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Joyas, J. C. (2015). PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 12.
- Koopmans, L. B. (2015). *Revista de Psicología, del trabajo y de las organizaciones*. Obtenido de La evaluación del desempeño en el trabajo con escalas de autoinforme breves: el cuestionario de desempeño laboral individual: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622019000300006#B40](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622019000300006#B40)
- López, L. G. (2001). *Satisfacción y Motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- Macas, S. J.-E. (2022 ). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3630-3648.
- Mosquera, J. A. (2023). Análisis de factores motivadores y/o satisfactores en los trabajadores de mini mercados representativos del sector minorista de consumo masivo en Pereira, que influyen en el bienestar y rendimiento del trabajo. 78.
- Muñoz, J. M. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. 19.
- Olaz, A. (2016). *PROPUESTA DE UN MODELO DE MEDICIÓN MULTIVARIABLE DEL CLIMA LABORAL EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS*. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/4671-325-17055-1-10-20120216.pdf>
- Peñaloza, I. (2021). Causas de la deserción laboral en la empresa Crepes & Waffles, sede Usaquen. *Universidad Jorge Tadeo Lozano*, 40.
- Perez, A. M. (24 de Enero de 2017). *Google Acedemico*. Obtenido de Desarrollo Organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximacion conceptual: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25433w/Segredo%20Desarrollo%20institucional.pdf>

- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, A. (2022). Estrategía de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020. *Revista Ciencia y Tecnología*, 102.
- Saldivar, A. K. (2020). Salario Emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Selltiz, C. (1974). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Rialp.
- Valcour, M. (2020). Anyone Can Learn to Be a Better Leader. *Harvard Business Review*.
- Valdez, C. (s.f.). Administración del capital humano. *academia.edu*, 28.
- Vesga, J. J. (2020). *Cultura Organizacional y Cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia.
- Warren, B. (2012). *Teoría del Desarrollo Organizacional*.
- Werther, W. D. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw Hill.
- Zaballa Gomariz, P. E. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1), 29-41.
- Zapata, C. C. (2021). Reflexión crítica en torno a los factores organizacionales que moldean el ambiente laboral en las transnacionales Big Four. *Criterio libre*, 19(35), 341-351.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Formato de entrevista semiestructurada**

#### **Entrevista al integrante**

- ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en nuestra empresa?
- ¿Qué aspectos crees que contribuyen positivamente al clima laboral en nuestra organización?
- ¿Hay algún aspecto específico que consideres que podría mejorar el ambiente de trabajo?
- ¿Cómo crees que la cultura organizacional influye en tu desempeño y satisfacción laboral?
- ¿Qué medidas crees que podrían implementarse para mejorar el bienestar de los empleados en nuestra empresa?
- ¿Cómo te sientes respecto al equilibrio entre tu vida laboral y personal?
- ¿Hay algún beneficio que crees que debería ser revisado o añadido para mejorar el bienestar de los empleados?
- ¿Cómo crees que los beneficios ofrecidos por la empresa impactan en tu motivación y compromiso laboral?
- ¿Cómo crees que la empresa reconoce y valora tu contribución más allá del salario?
- ¿Hay algún otro aspecto relacionado con el clima laboral, la cultura organizacional, el bienestar, los beneficios o el salario emocional que te gustaría compartir?

## Anexo 2. Formato de encuesta



# Encuesta de Clima Laboral **J&D** **Distribuciones**

La siguiente encuesta hace parte del proyecto del seminario de investigación ,

**Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y Retención del Talento humano para J&D Distribuciones**

[javiergarcia313@gmail.com](mailto:javiergarcia313@gmail.com) [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### Encuesta sobre Clima Laboral

Estimado(a) participante la siguiente encuesta hace parte del proyecto académico "Propuesta de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y Retención del Talento humano para J&D Distribuciones ", agradecemos el diligenciamiento del siguiente instrumento para fines investigativos. De acuerdo con el propósito de la investigación te invitamos a responder cada una de las preguntas del cuestionario. La encuesta es anonima.

**¿En qué área trabajas? \***

- Área Comercial
- Área Administrativa
- Logística

**¿Cuánto llevas laborando en la empresa? \***

- Menos de 3 meses
- Menos de un año
- 1 a 4 años
- Mas de 4 años

**Califica del 1 al 5 que tan satisfecho te sientes trabajando en J&D Distribuciones, siendo 1 el puntaje mas bajo y 5 el mas alto.**

\*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



**¿Te sientes valorado y reconocido por tus contribuciones en el trabajo? \***

- Siempre
- La mayoría de veces
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**Si tu respuesta anterior es nunca o rara vez , justifique la respuesta.**

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**¿Cuál de los siguientes aspectos consideras que incrementarían tu satisfacción \*  
laboral?**

- Plan de salud complementario
- Día de cumpleaños libre
- Convenios con gimnasios
- Bonos por desempeño
- Descuentos en los productos de la empresa
- Otro: \_\_\_\_\_

**¿Alguna vez ha experimentado la sensación de abandonar la organización? \***

- Si
- No

**Si tu respuesta anterior es afirmativa ¿Por cuál de los siguientes motivos ha pensado desvincularse de la empresa?**

- Horarios
- Remuneración
- Ambiente laboral
- Carga Laboral
- Mejor oferta laboral
- Falta de herramientas de trabajo
- Mala relación con superiores
- Otro: \_\_\_\_\_

**¿Consideras que tienes oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa? \***

- Si
- No

**Tienen claro los planes de carrera y sucesión dentro de la compañía? \***

- Si
- No

**¿En una escala del 1 al 5 consideras que la empresa tiene un buen manejo de los conflictos y problemas internos? Siendo el 1 el puntaje mas bajo y 5 el mas alto. \***

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan justo consideras que es tu jefe en sus decisiones? siendo 1 el puntaje mas bajo y 5 el mas alto. \***

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la empresa? \***

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

**¿Qué aspectos te gustan más de trabajar en J&D Distribuciones? \***

- Salario
- Beneficios
- Ambiente laboral
- Ganar experiencia y Aprendizaje
- Ninguna de las anteriores

**¿Crees que la organización promueve un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral? \***

- Siempre
- Mayormente
- A veces
- Rara Vez
- Nunca

¿Cuál de los siguientes temas te gustaría que se implementarán en las próximas charlas? Elige del 1 al 5 , siendo 1 el tema que más te gusta y 5 el que menos te gusta. Favor escoger una sola opción por fila. \*

	1	2	3	4	5
Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salud y Bienestar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo del estrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de Relaciones saludables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué sugerencias tienes para fortalecer el sentido de pertenencia y colaboración en el equipo? \*

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario