# Variables que generan un alto índice de rotación de personal en el supermercado Maxi Oferta

Nancy Fernández Estupiñán

Gladys Alba Quintero

Erika Yurley Reyes García

Dora Alejandra Bernal González

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá

2026

# Variables que generan un alto índice de rotación de personal en el supermercado Maxi Oferta

Nancy Fernández Estupiñán

Gladys Alba Quintero

Erika Yurley Reyes García

Dora Alejandra Bernal González

Tutor

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo para optar al título de Especialista Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá

2026

## Resumen

La rotación de personal en el supermercado Maxi Oferta se ha convertido en un problema organizacional crítico, debido al aumento constante de retiros voluntarios e involuntarios que afectan la productividad, la continuidad operativa y los costos internos de la empresa. Este fenómeno implica no solo el movimiento de ingreso y salida de trabajadores, sino también la presencia de factores individuales, organizacionales y externos que influyen en la permanencia laboral. La investigación busca identificar las variables que generan este alto nivel de rotación, analizando aspectos como el clima laboral, el estilo de liderazgo, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la compensación económica, las características sociodemográficas y las dinámicas del mercado laboral.

La empresa, ubicada en la ciudad de Bogotá, ha evidenciado un incremento en la deserción del personal pese a ofrecer condiciones laborales legales y estables, lo cual ha generado sobrecostos, afectación del servicio al cliente y disminución de la estabilidad operativa. A través de este estudio se pretende comprender las causas que originan la rotación y proponer estrategias orientadas a mejorar la retención del talento humano, fortalecer el sentido de pertenencia y promover un ambiente laboral sano y productivo. Los resultados permitirán formular acciones preventivas que contribuyan al bienestar de los trabajadores y al mejor desempeño del supermercado.


*Palabras clave:* Talento humano, Rotación de personal, Satisfacción laboral, Retención de personal, Bienestar laboral, Condiciones laborales.

## Abstract

Employee turnover at the Maxioferta supermarket has become a critical organizational problem due to the constant increase in voluntary and involuntary resignations, which affect productivity, operational continuity, and the company's internal costs. This phenomenon involves not only the movement of employees into and out of the company, but also the presence of individual, organizational, and external factors that influence job retention. This research seeks to identify the variables that generate this high level of turnover by analyzing aspects such as work environment, leadership style, working conditions, recognition, compensation, sociodemographic characteristics, and labor market dynamics.


*Keywords:* Human talent, Employee turnover, Job satisfaction, Employee retention, Employee well-being, Working conditions.

**Tabla de contenido**

1. Planteamiento del problema ..... 12
1.1 Problema de investigación ..... 12
1.2 Pregunta de investigación ..... 15
2. Justificación ..... 16
3. Caracterización de la empresa supermercado Maxioferta ..... 18
4. objetivos ..... 20
4.1 Objetivo general ..... 20
4.2 Objetivos específicos ..... 20
5. Marco referencial ..... 21
5.1 Marco teórico ..... 21
5.2 Marco conceptual ..... 28
5.3 Marco legal ..... 31
6. Metodología ..... 36
6.1 Enfoque metodológico ..... 36
6.2 Alcances ..... 36
6.3 Diseño metodológico ..... 37
6.4 Tipo de investigación ..... 37
6.5 Población ..... 38
6.6 Técnicas de recolección de datos ..... 38
6.7 Aplicación metodológica ..... 39
7. Análisis de resultados ..... 41
7.2 Condiciones físicas y ambientales ..... 46
7.3 Percepción de equidad ..... 49
7.4 Liderazgo percibido ..... 52
7.5 Intención de permanencia ..... 54
7.6 entrevista semiestructurada (basada en Sampieri, instrumento propio) ..... 59
7.7 Análisis Cuantitativo de Resultados Observación Estructurada ..... 69
7.8 Trato desde área administrativa y RRHH ..... 70
7.9 Sobrecarga de trabajo ..... 70
7.10 Condiciones del entorno físico ..... 70
7.11 Capacitación ..... 71

7.12 Comunicación organizacional ..... 72
7.13 Dinámicas relacionales ..... 72
7.14 Integración de resultados ..... 72
7.15 Discusiones ..... 74
7.16 Propuesta ..... 76
7.17 fortalecimiento de la supervisión y liderazgo ..... 77
7.18 Sistema de reconocimiento y motivación ..... 77
7.19 Plan básico de formación y crecimiento ..... 78
7.20 Estrategias de comunicación interna ..... 78
8. Conclusiones ..... 80
9. Recomendaciones ..... 83
10. Referencias ..... 85
11 Anexos ..... 88

## Lista de tablas

Tabla 1 Personal del supermercado ..... 19
Tabla 2 Normas de contratación ..... 31
Tabla 3 Indicadores de satisfacción en el trabajo ..... 57
Tabla 4 Personal administrativo… ..... 59

## Lista de Figuras

Figura 1. Satisfacción en las funciones realizadas ..... 43
Figura 2. desarrollo de habilidades y competencias ..... 44
Figura 3. Nivel de motivación para el cumplimiento de labores ..... 45
Figura 4. Recursos y herramientas para trabajar ..... 46
Figura 5. Condiciones físicas del puesto de trabajo ..... 47
Figura 6. Condiciones del puesto de trabajo ..... 48
Figura 7. Asignación de trabajo ..... 49
Figura 8. Nivel de equidad y transparencia en las decisiones ..... 50
Figura 9. Reconocimiento laboral ..... 51
Figura 10. Nivel de liderazgo del jefe ..... 52
Figura 11. Nivel de comunicación ..... 53
Figura 12. Nivel de compromiso laboral ..... 54
Figura 13. Intención de continuar en la empresa ..... 55
Figura 14. Percepción que tienen los trabajadores del supermercado ..... 56

## Perfil de los integrantes

Gladys Alba Quintero

Contadora Pública

Nacida el 5 marzo de 1990 en la Ciudad de Valledupar- Cesar. Estudio su primaria y bachillerato en el colegio Rafael Nuñez, se graduó como bachiller en el 2006. donde alcanzo buenos resultados en sus estudios, culminando dos carreras técnicas, secretariado ejecutivo y auxiliar de la primera infancia en el 2016, posteriormente comenzó a estudiar su carrera profesional en la universidad Fundación Universitaria del Área Andina donde se graduó como Contadora pública el 31 de octubre del 2023.

Su experiencia laboral inicia en la Ferretería J&D de la 35 donde tuvo la oportunidad de adquirir muchos conocimientos, desempeñándose como auxiliar contable y administradora, gracias a su compromiso y responsabilidad tuvo una duración de 12 años y actualmente se encuentra trabajando en su propia empresa.

Nancy Fernandez Estupiñán

Psicóloga

Nacida el 09 de junio de 1985 en la ciudad de Bogotá; Formación secundaria en el colegio Francisco José De Caldas INEM DE KENNEDY, Formación profesional en Psicología en la universidad ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD graduada en el año 2007 con énfasis en fundamentos científicos de la psicología social y comunitaria; con 13 años de experiencia en el acompañamiento psicosocial.

Cuenta con fortalezas en el análisis, la interpretación y comprensión de problemáticas de índole social, a partir de diagnósticos, pruebas psicológicas, evaluación e intervención en el ámbito individual, grupal y comunitario de forma sistemática.

Con sentido de proyección social, puesto que la interacción social es el ínter- juego entre los individuos y el psicólogo social comunitario.

Actualmente esta trabajando en el DANE como supervisora de personal de los encuestadores de diferentes proyectos sociales; Su proyecto personal está encaminado a mejorar la estabilidad laboral y que mejoren sus ingresos y por ende la calidad de vida

Erika Yurley Reyes García

Psicóloga

Nacida en la ciudad de Cúcuta el 3 de enero de 1990, estudio su bachillerato en el colegio Pablo Neruda y se graduó en el año 2006, ingreso a la universidad Simón Bolívar obteniendo el título de Psicóloga con énfasis en intervención psicológica y transformación social en el año 2018, cuenta con 3 años de experiencia en el área, actualmente se desempeña como Psicóloga en la secretaria de Equidad de Género y Mujer en la ciudad de Cúcuta.

Su aspiración profesional es continuar ampliando sus conocimientos en el campo de la Psicología y lograr un aporte significativo en la organización donde labore.

Dora Alejandra Bernal González

Psicóloga.

Nacida el 27 de septiembre de 1990 en Bogotá, estudio su primaria y bachiller en el colegio Domingo Savio fue el mejor ICFES del colegio graduándose en el año 2007, realizo un

técnico en recursos humanos y bienestar comunitario culminado en el año 2015 y homólogo en el Politécnico Gran Colombiano para iniciar en 4to semestre de psicología, graduándose en el año 2020.

Realizo practica en la empresa Contactamos Outsourcing y continúo laborando con ellos en el cargo de asistente de selección, una vez graduada ascendió a psicóloga y por buen desempeño logro el cargo de psicóloga líder manejando el outsourcing a nivel de reclutamiento y selección durante un periodo de 5 años, se retiró para ingresar como coordinadora de gestión humana en Senaltur S.A y posteriormente ingreso a Distribuidora Farmacéutica Roma en el cargo de coordinadora de gestión humana donde labora actualmente.

Se encuentra enfocada en capacitarse y aprender para en un futuro cercano laborar como directora de gestión humana.

# 1. Planteamiento del problema

## 1.1 **Problema de investigación**

La rotación de personal se ha convertido en uno de los fenómenos organizacionales más críticos, persistentes y complejos que enfrenta el supermercado Maxi Oferta. Este comportamiento, que refleja el movimiento continuo de trabajadores que ingresan y salen de la empresa, se ha incrementado de manera significativa en los últimos años, afectando no solo la estabilidad laboral sino también la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa. Aunque la rotación de personal es un proceso natural en cualquier tipo de organización, cuando alcanza niveles altos, como ocurre en Maxi Oferta, se transforma en un problema de alto impacto para la gestión del talento humano; en el caso de Maxi Oferta, los índices de rotación han alcanzado cifras preocupantes para este tipo de establecimientos del sector retail. Esta situación genera consecuencias negativas relacionadas con la productividad, los costos operativos, la eficiencia de los procesos internos, el clima laboral y la percepción institucional tanto de los empleados como de los clientes.

Uno de los aspectos que más preocupa dentro del análisis de la rotación es el impacto directo que tiene sobre los niveles de productividad. Cada vez que un empleado decide abandonar su puesto de trabajo, el supermercado se enfrenta a un proceso que requiere tiempo, recursos y esfuerzo por parte del área de talento humano (reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación) a esto se suma la curva de aprendizaje que deben recorrer los nuevos trabajadores, quienes tardan un período variable en alcanzar el nivel de desempeño de quien ocupaba anteriormente el cargo. Por lo tanto, la constante pérdida de personal genera un círculo de inestabilidad operativa que afecta la continuidad del servicio y la calidad percibida por los clientes.

Por otra parte, implica un incremento de los costos operativos que muchas veces no se visibilizan inmediatamente, pero que acumulados representan un gasto significativo. Esto incluye inversión en uniformes, dotación, entrenamientos, exámenes médicos, trámites administrativos, entre otros. Asimismo, cada retiro implica la pérdida de la experiencia tácita adquirida por el trabajador, lo cual es especialmente relevante en un sector donde la agilidad y el conocimiento de los procedimientos internos marcan la diferencia en la atención al cliente.

En el clima laboral también sean evidenciado conflicto por la constante rotación; ya que las salidas de compañeros generan ambientes de inseguridad, sobrecarga laboral para los empleados que permanecen e incluso sentimientos de frustración, desmotivación o desinterés hacia la organización. Cuando los equipos de trabajo carecen de estabilidad, se afecta la dinámica de colaboración y sentido de pertenencia. Esto, a su vez, puede desencadenar un fenómeno conocido como rotación por contagio, donde la decisión de algunos empleados de renunciar incide emocionalmente en otros, motivándolos a tomar la misma decisión.

En Maxi Oferta se desconocen las variables que influyen en la decisión de los trabajadores de abandonar la empresa. La rotación no puede ser explicada únicamente por un único factor, ya que es un fenómeno multifactorial que involucra aspectos individuales, organizacionales y externos. Entre las variables individuales se destacan la satisfacción laboral, las características sociodemográficas (edad, nivel educativo, condiciones familiares, entre otras), así como la motivación personal y el proyecto de vida de cada empleado. En el ámbito organizacional, intervienen factores clave como las estrategias de compensación, los estilos de liderazgo, las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento al desempeño, la cultura organizacional y las políticas internas. Por ejemplo, un liderazgo autoritario o poco empático puede generar sentimientos de inconformidad, desgaste emocional y baja motivación. De igual forma, condiciones laborales deficientes como la falta de espacios

adecuados, uniformes inadecuados, carga laboral excesiva o ambientes de trabajo tensos pueden influir en la decisión de abandonar el puesto de trabajo. Y por último los factores externos tales como la competencia entre supermercados del sector, las ofertas de trabajo con salarios más atractivos, los beneficios extralegales ofrecidos por otras empresas o la dinámica del mercado laboral local. En sectores como el retail, donde la demanda de mano de obra es alta, la búsqueda de mejores oportunidades laborales puede impulsar al trabajador a cambiar de empleo con frecuencia. A pesar de que existen teorías, estudios y modelos que explican el fenómeno de la rotación laboral, en el caso específico de Maxi Oferta todavía no se cuenta con suficiente claridad sobre cuáles son los factores que inciden de manera directa en esta problemática. Tradicionalmente, algunos supermercados tienden a asumir que la rotación se debe exclusivamente a la insatisfacción salarial o a la presencia de ofertas laborales más competitivas. Sin embargo, la evidencia muestra que el problema es más profundo y multifactorial. En muchos casos, los trabajadores no deciden renunciar únicamente por razones económicas, sino por la falta de reconocimiento, la ausencia de un ambiente laboral saludable, la escasez de oportunidades de crecimiento, el desgaste emocional o la ausencia de políticas de bienestar entre otras.

Maxi Oferta ha implementado medidas correctivas que reaccionan al problema del momento, tales como el incremento salarial ocasional, incentivos económicos temporales o bonificaciones. No obstante, estas acciones, aunque contribuyen parcialmente a mejorar la satisfacción de los empleados, no logran atacar la raíz del problema, pues no están basadas en un análisis riguroso y sistemático de las causas de la rotación. La falta de un diagnóstico adecuado ha impedido la formulación de estrategias preventivas y sostenibles en el tiempo. Dado lo anterior, surge la necesidad de comprender de manera profunda cuáles son las variables específicas que determinan la rotación laboral en el supermercado Maxi Oferta. Esta investigación busca identificar, analizar y jerarquizar los factores que inciden directamente en la

decisión de desertar del puesto de trabajo. No es suficiente afirmar que la rotación se debe a la insatisfacción o a la existencia de mejores ofertas en el mercado; es indispensable identificar qué variables individuales, organizacionales y externas se encuentran presentes en este caso particular, cómo interactúan entre sí y cuál es su grado de influencia. la rotación laboral en Maxi Oferta no debe ser abordada como un simple indicador numérico sobre la entrada y salida de empleados. Es necesario entender por qué ocurre, qué variables lo están generando, cuál es el impacto sobre el clima y desempeño organizacional, y qué estrategias se pueden implementar para reducir este fenómeno. Solo a partir de un diagnóstico claro, fundamentado y sistemático, será posible diseñar estrategias efectivas de selección, retención y bienestar que fortalezcan la estabilidad laboral y contribuyan a mejorar el funcionamiento general del supermercado.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las variables que generan un alto nivel de rotación en el supermercado Maxi Oferta?

## 2. Justificación

La alta rotación de personal constituye uno de los desafíos más críticos para la sostenibilidad y el adecuado funcionamiento del supermercado Maxi Oferta, debido a que afecta de manera directa múltiples dimensiones organizacionales, entre ellas la productividad, los costos operativos, la estabilidad del clima laboral y la calidad del servicio ofrecido a los clientes; imponiendo una carga administrativa y operativa considerable para la empresa. Cada renuncia, despido o reemplazo obliga a invertir nuevamente en procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, lo cual no solo incrementa los gastos, sino que también retrasa la adaptación del nuevo talento a la dinámica laboral y disminuye la continuidad en las tareas.

La constante pérdida de empleados también representa la desaparición del conocimiento tácito y la experiencia adquirida en las funciones operativas. Esto tiene un impacto directo en la eficiencia de los procesos cotidianos, ya que los nuevos trabajadores requieren tiempo para alcanzar los niveles de desempeño adecuados, afectando la agilidad en las labores, la atención al cliente y, en general, la productividad global del supermercado. Además, la rotación incide negativamente en el clima organizacional, pues genera inestabilidad, sobrecarga laboral para quienes permanecen en la empresa y una percepción de incertidumbre respecto a la permanencia en el empleo.

Comprender de manera profunda las causas que originan esta situación es fundamental para fortalecer la gestión del talento humano y promover estrategias de intervención que permitan disminuir los índices de rotación. Entre los factores que suelen influir se encuentran las condiciones laborales, los estilos de liderazgo, la sobrecarga de trabajo, la falta de incentivos, la escasa comunicación interna, las oportunidades limitadas de crecimiento y las

desmotivaciones relacionadas con la cultura organizacional. Analizar estos elementos permitirá identificar patrones y puntos críticos que pueden estar afectando la permanencia del personal en Maxi Oferta. La pertinencia de esta investigación radica en que aporta información clave para el diseño de estrategias preventivas y correctivas orientadas a mejorar la satisfacción laboral, fortalecer el sentido de pertenencia y fomentar un mayor compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Al implementar acciones que promuevan la estabilidad, el bienestar y el reconocimiento del personal, se contribuye a reducir los costos asociados al reemplazo continuo de trabajadores, optimizar los procesos internos y brindar un servicio más eficiente y coherente con las necesidades de los clientes. En este sentido, los beneficios de abordar la problemática de la rotación no solo se reflejan en los indicadores operativos y financieros de la empresa, sino que también impactan de forma positiva en la calidad de vida laboral de los empleados. Promover un entorno laboral saludable y estable favorece la motivación, fortalece la cohesión de los equipos de trabajo y mejora la percepción del empleo como un espacio de crecimiento y oportunidad. Así, esta investigación no solo busca comprender un fenómeno organizacional, sino aportar herramientas que permitan construir una estructura más sólida, eficiente y humana en el supermercado Maxi Oferta, beneficiando tanto a los trabajadores como a los empleadores y consolidando una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo.

## 3. Caracterización de la empresa supermercado Maxioferta

La presente investigación se llevará a cabo con la información suministrada por los propietarios y personal administrativo y operativo del supermercado Maxi Oferta con el fin de identificar las posibles causas de rotación frecuente de empleados que están afrontando en este momento, causando una serie de traumatismos a nivel económico y organizacional. El supermercado está ubicado en la ciudad de Bogotá en el barrio patio bonito de la localización de Kennedy en la Calle 38 sur # 87 F- 79 sus propietarios Graciliano Herrera y Gladys Quintero; Quienes desde el 2 de mayo de 2008 han administrado y dirigido el supermercado utilizando estrategias para consolidar un equipo de trabajo con las mejores condiciones laborales; garantizando empleo formal, sueltos con todas las prestaciones de ley, horarios rotativos y cumpliendo las ocho horas establecidas, con un día de descanso en la semana, acompañamiento y seguimiento a las labores contractuales por una persona calificada que imparte instrucciones con calidad humana y respeto. Pero hace algunos meses vienen evidenciando un alto nivel de deserción y rotación de empleados que ha puesto en riesgo el buen funcionamiento del supermercado.

Por esta razón han solicitado un proyecto investigativo que les ayude a conocer el foco que genera la deserción y poder implementar acciones que ayuden a minimizar esta problemática y mejorar la calidad en el servicio a través de la captación y retención de un talento humano comprometido con las metas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

**Tabla 1**

*Personal del supermercado*

| PRESENTACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL SUPERMERCADO MAXIOFERTA | |
|---|---|
| ADMINISTRADOR | NELSON CORDERO |
| RECURSOS HUMANOS | GLADYS ALBA QUINTERO |
| CAJERA | SENAIDA GUTIERREZ |
| OPERARIO DE OFICIOS VARIOS | ALBERTO LOPEZ |
| OPERARIO DEL GRANERO | WIFER HERNANDEZ. |
| OPERARIO DE ZONA FRÍA (NEVERAS) | JESÚS CASTAÑEDA |
| OPERARIO DULCERIA | JAIR DUQUE |
| OPERARIO DE BODEGA | GABRIEL CORTES |

*Nota* Elaboración propia

# 4. objetivos

## 4.1 Objetivo general

Identificar las variables organizacionales que inciden en el alto nivel de rotación del personal en el supermercado Maxi Oferta

## 4.2 Objetivos específicos

- Analizar las condiciones laborales y organizacionales que influyen en la rotación del personal.

- Determinar los factores individuales y motivacionales asociados al abandono del puesto de trabajo.

- Evaluar las estrategias actuales de retención y su efectividad dentro del supermercado.

- Proponer acciones que contribuyan a la disminución de la rotación y al fortalecimiento del compromiso laboral.

# 5. Marco referencial

## 5.1 Marco teórico

### 5.1.1 Rotación de personal

La rotación de personal constituye un fenómeno complejo que integra múltiples dimensiones como factores individuales, organizacionales y externos que interactúan de manera dinámica y determinan la permanencia o salida de los trabajadores. Se conoce que la rotación no puede reducirse únicamente al movimiento o reemplazo continuo de empleados, sino que actúa como un indicador sensible del nivel de satisfacción laboral, la calidad del ambiente organizacional, la efectividad de la gestión del talento humano y la estabilidad del clima laboral entre otros.

De acuerdo a Hernández, Hernández y Mendieta (2013) indica que la rotación del personal se encuentra asociada a la desmotivación y la insatisfacción laboral, estableciendo estos como los motivos que inducen a la salida de los trabajadores, destacando que esta situación se puede identificar previamente por medio de un estudio de la fluctuación potencial, con el objeto de establecer las medidas pertinentes para la reducción de la dinámica.

Según Ramírez, Abreu y Badii (2008) nos habla de la rotación cómo la separación entre el empleado y la compañía; esta se refiere al acto de partir cuando el empleado decide retirarse de la empresa a la que estaba vinculado.

Para algunos autores cómo Arias (1990) citado por Aparacio, A., & Castillo, P. (2020). define la rotación como la entrada y salida de personal a una empresa y otros expertos lo establecen como un fenómeno del desajuste entre las personas y los cargos que desempeñan.

Según Chiavenato (2011) la rotación de personal puede ser interna y externa:

**Interna:** Es el ascenso o cambio de cargo dentro de la empresa con ello se

continúa manteniendo el talento para la organización, pero se le da otro enfoque o responsabilidades. Existen varios tipos:

- Transferencia: es un cambio lineal el cual no presenta aumento salarial, esta es permanente y no representa una mayor jerarquía.
- Ascenso: Es un cambio ascendente se da un cambio de cargo, el cual representa tanto un aumento salarial y jerárquico.
- Promoción: Es un aumento de categoría; se da un incremento salarial, pero sin cambiar de puesto de trabajo.

**Externa:** Hace referencia a los ingresos y egresos del personal de una empresa, entre las cuales están:

- La muerte del empleado.
- Renuncia por parte del trabajador.
- Incapacidad permanente
- Jubilación.
- Despido.

Chiavenato (2009), este autor nos indica que la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas.

Entre las variables externas están:

- La situación de la oferta y la demanda del mercado de Recursos Humanos
- La coyuntura económica
- Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.
- Cambio en la vida personal.

Algunas de las variables internas son:

• La política salarial y de prestaciones que la organización ofrece

• El estilo administrativo

• Las oportunidades de crecimiento interno

• El diseño de los puestos

• Las relaciones humanas

• Las condiciones físicas y psicológicas del trabajo.

•Oferta de captación externa.

•Mal clima laboral.

•Ausencia de plan de desarrollo.

**Consecuencias de la rotación de personal**

Positivas

•Ingreso de personal con ideas innovadoras y diversas.

•Desvinculación de personal que no está afín con el cargo o política empresarial

Negativas

•Aumento en los costos operativos, financieros y administrativos

•Perdida de conocimiento y experiencia

•Impacto en el clima laboral

•Daño a la marca empleadora

### 5.1.2 Pilares fundamentales de la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional

Los pilares son los soportes indispensables para el sostenimiento de una estructura, en recursos humanos estos soportes son:

- Satisfacción laboral
- Condiciones físicas y ambientales
- Percepción de equidad
- Liderazgo percibido
- Intención de permanencia – Estabilidad laboral

**5.1.2.1 Satisfacción laboral** La satisfacción laboral es fundamental para el desarrollo organizacional y el bienestar personal de quienes laboran en ellas, más allá de un concepto teórico se entiende como la manera en que las personas perciben y viven su trabajo, incluyendo las condiciones humanas y sociales que lo rodean, estas experiencias influyen directamente en cómo se comportan, en los sentimientos que manifiestan, en las ideas que aportan y en su actitud diaria mientras realizan sus labores. (Diosveni & Viamontes, 2010).

En las últimas décadas, se han realizado diferentes estudios sobre la conducta del ser humano en el trabajo demostrando algo bastante claro: cuando las personas se sienten cómodas y valoradas en su entorno laboral su motivación crece por lo tanto tienden a ser más productivas, en cambio, quienes no están satisfechos con su trabajo, suelen presentar un menor rendimiento y pueden enfrentar mayores dificultades para mantener un buen ritmo en sus actividades. Además, los trabajadores que se sienten bien en su entorno laboral suelen asumir sus tareas de manera positiva y comprometida, esto facilita que enfrenten mejor las exigencias del trabajo, y a su vez demuestran resultados positivos, eficientes y de mejor calidad.

Autores como Madero (2019) explican que la Teoría de Herzberg buscar comprender porque las personas se sienten satisfechas e insatisfechas en su entorno laboral a partir de dos tipos de factores. Por un lado, los factores Higiénicos que corresponden a las condiciones básicas del entorno laboral, (la seguridad, el salario, ambiente laboral) esto no necesariamente motiva, pero si son indispensables, y cuando no se encuentran presentes generan insatisfacción y por tanto afectan el desempeño del trabajador

Por otro lado, están los factores motivacionales, que entran en juego cuando esas condiciones básicas ya están cubiertas, las cuales se encuentran relacionados con el crecimiento laboral, el sentido de trabajo y el reconocimiento, estos son los que realmente impulsan a las personas a sentirse más satisfechas, motivadas y comprometidas con sus labores.

Según (Sánchez, 2017) explica que la teoría de Maslow, plantea que las personas tienen diferentes necesidades ordenadas de manera jerárquica como una pirámide y su satisfacción influye directamente en el bienestar y la satisfacción laboral, la cual debe ser atendida del nivel más básico e ir avanzando para alcanzar una mayor realización personal.

En la base se encuentran las necesidades fisiológicas (el alimento, el agua y el descanso), estas son importantes para la supervivencia, seguidamente se encuentran las necesidades de seguridad, estas están relacionadas con la protección, el orden y la estabilidad. Mas arriba están las necesidades sociales, donde se incluyen las relaciones afectivas, la amistad y el sentido de pertenencia, después aparecen las necesidades de reconocimiento o autoestima, vinculadas a la valoración personal, el prestigio y el respeto, por último, en la cima se encuentra la autorrealización al desarrollo pleno del potencial y a la satisfacción personal.

**5.1.2.2 Condiciones físicas y ambientales.**Se refiere a las condiciones de salud y seguridad en el trabajo y a las condiciones generales que se ejercen en la labor asignada, la primera está establecida como ley, controlada y supervisada, la segunda puede comprender diversas realidades dependiendo la naturaleza del cargo hasta el país donde se desarrolle la actividad, la Conferencia Internacional del Trabajo (OIT), al tomar el Programa Internacional PIACT ( Programme international pour l'amélioration des conditions et du milieu de travail) en español «Condiciones y medio ambiente de trabajo», dejo en claro que se debería aplicar en todo el mundo dado que busca humanizar el trabajo abordando los riesgos de forma integral (Ergonomía, tiempo de trabajo, seguridad y salud). (Organización Internacional del Trabajo, 1987)

De acuerdo al informe de siniestralidad laboral 2025 (Consejo Colombiano de Seguridad, 2026) el sector de comercio al por mayor y por menor presento 18,690 accidentes, los riesgos mas comunes son: Caídas a nivel, mala manipulación de carga por sobre exceso y cortes en áreas de carnes o perecederos, denotando que el sector cuenta con oportunidades de mejora en el área donde se puedan mitigar estos accidentes.

Las condiciones físicas y ambientales demarcan un punto inicial de partida para la adaptabilidad del empleado a la empresa, influye en su intención de permanencia, visualización hacia el futuro y motivación debido a que empresa que no cuida a sus empleados difícilmente puede generar una cultura organizacional arraigada, derivando así en una alta rotación del personal.

**5.1.2.3 Liderazgo percibido.**Senge (1990) plantea que el liderazgo implica la capacidad de crear nuevas realidades y fomentar que las personas participen activamente en la transformación de su entorno.

El liderazgo es un elemento que dirige el desarrollo y la mejora de las competencias básicas y especificas del área de trabajo, la capacidad de un líder para inspirar, guiar y motivar

a su equipo no solo deriva en un entorno laboral positivo, sino que también genera el desarrollo de habilidades esenciales para resultados como el manejo eficaz del tiempo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el manejo y resolución de conflictos entre otras.

El liderazgo percibido es el cómo el otro interpreta ese liderazgo y es lo que da significado al líder, influye en el clima organizacional, la motivación, la eficacia del equipo de trabajo, la confianza y la forma en la que se enfrentan los conflictos, es así que un buen liderazgo tiende a enmarcar buenos resultados, porque el equipo se siente orientado y respaldado a su viceversa un líder carente de liderazgo positivo genera un ambiente laboral hostil, una alta rotación laboral y resultados deficientes.

**5.1.2.4 .Percepción de equidad.**La equidad en el trabajo específicamente en los supermercados en Colombia se ve reflejado en el equilibrio desde diferentes aspectos. Lo recomendable para toda empresa en tener un manual de funciones, estructura jerárquica y normas de convivencia laboral que sean socializados continuamente con los empleados para el reconocimiento de todas las condiciones laborales del equipo de trabajo y evitar conflictos internos por desconocimiento.

Existen parámetros implícitos que toda empresa debe tener claro para su buen funcionamiento basados en la equidad de trabajo, entre ellos encontramos

- Balance entre acciones realizadas y pago asignado
- Pagos salariales iguales para todos los trabajadores que ejecuten las mismas funciones sin distinción por género, edad o laxos afectivos
- Asignación de labores con igualdad de condiciones entre todo el equipo de la misma área

**5.1.2.5 Intención de permanencia – Estabilidad laboral.** Es la garantía que una empresa ofrece a sus trabajadores de forma legal asegurando la permanencia en el empleo, el reconocimiento y el pago pactado por su trabajo, así como; el pago de las prestaciones sociales. Una mayor estabilidad está asociada con un clima organizacional positivo y condiciones adecuadas de trabajo (Luévano-Andrade et al., 2024).

En Colombia existen diversas formas de realizar una contratación, algunas no tan formales como otras, pero todas enfocadas a garantizar que las personas creen un vínculo con la empresa y trabajen de la mano para el cumplimiento de las metas.

La permanecía de los trabajadores en su empleo está en pro de una serie de condiciones transversales que se deben plantear desde el inicio para garantizar el cumplimiento por ambas partes y evitar discordias que pongan en riesgo la productividad de la empresa. Las más relevantes y conocidas son:

- Pagos acordes a los oficios designados
- Horarios de la jornada laboral y tiempos de descanso de acuerdo a la ley
- Socialización del Manual de funciones destacando tiempo de cumplimiento

Partiendo del cumplimiento por ambas partes se aumenta la intención de permanencia derivando en una disminución en la rotación del personal.

## 5.2 Marco conceptual

### 5.2.1 Rotación de personal

La rotación de personal se define como el movimiento constante de entrada y salida de trabajadores en una organización dentro de un periodo determinado. Representa un indicador clave para evaluar la estabilidad del talento humano y la capacidad de la empresa para retener a sus colaboradores (Velázquez Carmona et al., 2024)

### 5.2.2 Estabilidad laboral

La estabilidad laboral se refiere al grado en que los trabajadores permanecen en la empresa, reflejando continuidad en el empleo y seguridad en su vínculo laboral. Una mayor estabilidad está asociada con un clima organizacional positivo y condiciones adecuadas de trabajo (Luévano-Andrade et al., 2024).

### 5.2.3 Clima organizacional

El clima organizacional se entiende como la percepción colectiva que tienen los empleados sobre el ambiente laboral, influenciada por factores como la comunicación, el liderazgo, la estructura, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Un clima favorable reduce la intención de renunciar (Domínguez, 2015).

### 5.2.4 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral representa el nivel de bienestar emocional y profesional que experimenta un trabajador respecto a su puesto, funciones y contexto laboral. Se relaciona directamente con la motivación, el compromiso y la permanencia en la organización (Velázquez Carmona et al., 2024).

### 5.2.5 Motivación laboral

La motivación laboral se fundamenta en las necesidades humanas que impulsan al individuo a actuar. Estas pueden ser primarias, como necesidades fisiológicas y de seguridad, o secundarias, como autoestima, reconocimiento o autorrealización (Koontz & Weihrich, 2007). De acuerdo con Maslow (1943), las necesidades se estructuran en una jerarquía donde las inferiores deben satisfacerse para que las superiores influyan en la conducta laboral.

### 5.2.6 Compensación

La compensación corresponde al conjunto de beneficios económicos y no económicos que una organización otorga a sus trabajadores. Incluye el salario, las prestaciones, incentivos, reconocimientos y otros elementos que contribuyen al bienestar y disminuyen la rotación voluntaria (Ramírez, Abreu & Badii, 2008).

### 5.2.7 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para alcanzar objetivos colectivos. Los estilos de liderazgo afectan el clima laboral, la motivación y la satisfacción, elementos que pueden incrementar o disminuir la rotación del personal (Serrano Orellana & Portalanza, 2014).

### 5.2.8 Movilidad interna

La movilidad interna hace referencia a los cambios de cargo, ascensos o traslados dentro de la empresa. A diferencia de la rotación externa, esta movilidad suele reflejar crecimiento profesional y desarrollo del talento humano (García Espejo, 1999)

### 5.2.9 índice de rotación de personal

El índice de rotación cuantifica el porcentaje de ingresos y salidas de trabajadores en un periodo. Su cálculo permite diagnosticar si la organización presenta niveles altos, moderados o bajos de rotación (García Espejo, 1999). Se obtiene mediante la fórmula:

### 5.3 Marco legal

El marco legal colombiano se centra en las condiciones bajo las cuales los empleados pueden ser contratados, desvinculados o cambiar de roles, ya sea por decisión voluntaria del empleado o por decisiones empresariales ajustadas a la ley:

Contratación y Desvinculación: La ley regula los tipos de contratos, las causales de despido (justo o sin justa causa) y los procedimientos para la renuncia voluntaria. La rotación de personal (retiro de empleados) se maneja dentro de este marco. Un retiro voluntario es un proceso sin mayores complicaciones legales si se siguen los procedimientos adecuados.

**Tabla 2**

*Normas de contratación*

| **Norma / Ley / Documento** | **Qué regula / Qué dispone** | **Implicaciones para contratación / desvinculación / rotación / gestión de talento** |
|---|---|---|
| Código Sustantivo del Trabajo (CST) (CST, 1950) | Normativa base sobre relaciones laborales individuales y colectivas: tipos de contrato, jornada, terminación, derechos mínimos, estabilidad, condiciones básicas del trabajo, recargos, prestaciones, contratos a término fijo / | Establece la estructura general de contratos, derechos y obligaciones. Antes de la reforma de 2025 regulaba ampliamente los contratos a término fijo; tras la reforma varias reglas se actualizan. Su cumplimiento es esencial para que las contrataciones y desvinculaciones sean válidas, casi siempre con indemnización si hay despido sin justa causa. |

| | | |
|---|---|---|
| | indefinido / obra o labor, etc. | |
| Ley 2466 de 2025 (Reforma Laboral reciente) | Modifica parcialmente el CST y otras normas laborales, con el objetivo de promover trabajo digno y estable. | El contrato a término indefinido vuelve a ser la regla, aunque siguen existiendo contratos a término por obra, ocasionales/temporales. |
| | | Contratos a término fijo tendrán límite máximo: no más de 4 años; tras ese periodo (o tras ciertas prórrogas) se entienden como indefinidos. |
| | | Renuncia voluntaria implica preaviso de 30 días calendario. |
| | | Reafirma principios como estabilidad laboral, remuneración justa, seguridad social, igualdad, protección especial, irrenunciabilidad de derechos mínimos. |
| Ley 2101 de 2021 | | La jornada máxima ordinaria será de 42 horas/semana, distribuidas en 5 o 6 días, con descanso obligatorio. |
| | | La reducción no puede implicar disminución de salario ni de valor de hora |

| | | |
|---|---|---|
| | Define la reducción gradual de la jornada laboral ordinaria de 48 horas semanales (lo tradicional) a 42 horas semanales. | ordinaria ni prestaciones. |
| | | Permite jornadas flexibles: de mínimo 4 a máximo 9 horas diarias, siempre que en la semana no superen 42 horas. |
| | | También permite turnos sucesivos de máximo 6 horas diarias y 36 semanales, sin recargos por suplementarias, siempre que estén pactados. |
| Ley 1010 de 2006 – protección del clima laboral / acoso laboral | Regula prevención, sanción y erradicación del acoso laboral (violencia psicológica, discriminación, maltrato, hostigamiento, abuso de poder, etc.) en ambientes de trabajo. | Obliga a los empleadores a generar mecanismos internos de prevención, políticas de convivencia, sanciones, protocolos. Si no se respeta el clima laboral, trabajadores pueden acogerse a protección legal, y una situación grave podría justificar terminación del contrato por parte del trabajador (con indemnización), lo que incide en estabilidad y rotación. |
| Ley 1562 de 2012 + | Obligación general para empleadores de implementar un sistema | Protege la salud física y mental del trabajador; promueve prevención de accidentes, enfermedades laborales — lo |

| | | |
|---|---|---|
| regla mentación Decreto 1072 de 2015 – Seguridad y Salud en el Trabajo (SST / SG-SST) | de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), garantizar condiciones seguras, salud ocupacional, prevención de riesgos, capacitación, vigilancia, control de higiene industrial, accidentes, enfermedades, servicios de salud y prestaciones de riesgos laborales. | que reduce ausentismo, rotación por enfermedad o agotamiento, mejora bienestar. Obliga a la empresa a asumir costos de prevención y control, por lo que impacta estructura de costo y gestión de talento. Eleva la responsabilidad del empleador sobre condiciones laborales. |
| Regla mento Interno de Trabajo (RIT / normas internas de la | Conjunto de normas internas que la empresa establece para regular horarios, turnos, uso de recursos, conducta, sanciones disciplinarias, ausencias, tardanzas, compensaciones, | Permite adaptar a las realidades internas (turnos, rotación, horarios, disciplina), siempre que no contravengan normas de orden público ni derechos mínimos. Bien usado, ayuda a organizar y dar claridad; mal usada disciplina arbitraria, abuso, horarios injustos puede disparar |

| | | |
|---|---|---|
| empresa) | procedimientos internos, convivencia, roles, funciones, turnos, reglas de disciplina. | rotación, conflictos, salidas voluntarias o reclamaciones. |

*Nota* Elaboración propia

# 6. Metodología

## 6.1 Enfoque metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, que integró elementos cuantitativos y cualitativos con el propósito de comprender de manera amplia y profunda el fenómeno de la rotación de personal en el supermercado Maxi Oferta. El enfoque cuantitativo permitió medir percepciones y tendencias a través de una encuesta estructurada, mientras que el componente cualitativo facilitó la interpretación de experiencias, significados y percepciones expresadas por los colaboradores.

## 6.2 Alcances

La investigación tiene un alcance descriptivo y analítico, orientado a identificar, caracterizar y comprender los factores que inciden en la rotación de personal en el supermercado Maxi Oferta. En su componente descriptivo, el estudio busca detallar las condiciones laborales, niveles de satisfacción, características del clima organizacional y percepciones del personal respecto a la permanencia en la empresa. A partir de la aplicación de encuestas, se describen tendencias, patrones y comportamientos que permiten dimensionar la magnitud del fenómeno. En su componente analítico, el estudio profundiza en la interpretación de las causas internas y externas que influyen en la decisión de renuncia. A través del análisis cualitativo se examinan las experiencias, motivaciones y expectativas de los colaboradores, permitiendo comprender cómo estos elementos se relacionan con la rotación laboral. De este modo, el alcance del estudio permite no solo medir y describir el fenómeno, sino también explicar y comprender las dinámicas organizacionales que lo producen. Esto proporciona una base sólida para el diseño de propuestas de mejora orientadas a disminuir la rotación y fortalecer el compromiso laboral dentro de la organización.

### 6.3 Diseño metodológico

El presente estudio se desarrolló bajo un diseño metodológico mixto, el cual integra procedimientos de recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos con el fin de comprender de manera amplia y profunda el fenómeno de la rotación laboral en el supermercado Maxi Oferta. Este enfoque permite no solo identificar tendencias numéricas, sino también explorar las percepciones, experiencias y significados que los colaboradores atribuyen a su permanencia o salida de la organización.

### 6.4 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo y analítico con enfoque mixto. En su componente cuantitativo, el estudio es descriptivo, pues busca identificar y caracterizar los factores asociados a la rotación laboral en el supermercado Maxi Oferta a partir de la medición de percepciones sobre clima laboral, satisfacción, condiciones de trabajo y compromiso organizacional. En su componente cualitativo, la investigación es analítica e interpretativa, dado que se orienta a comprender las experiencias, percepciones y significados que los colaboradores atribuyen al fenómeno de la rotación. A través del análisis del discurso se profundiza en las causas subjetivas y organizacionales que explican la intención de renuncia.

El carácter mixto de la investigación permite integrar ambos niveles de análisis, articulando la descripción numérica de las tendencias con la interpretación profunda de las vivencias de los trabajadores. Esta combinación favorece una comprensión amplia y enriquecida del fenómeno, necesaria para sustentar las propuestas dirigidas a disminuir la rotación y fortalecer el compromiso laboral.

## 6.5 Población

La población estuvo conformada por los ocho (8) colaboradores que integran la planta de personal del supermercado Maxi Oferta.

### 6.5.1 Muestra

La muestra fue censal, ya que se incluyó al total de los ocho (8) colaboradores. En el enfoque mixto, el muestreo censal resulta adecuado cuando la población es pequeña y se requiere tanto información cuantitativa como cualitativa desde todos los actores involucrados.

Los participantes fueron:

Administrador

Responsable de Recursos Humanos

Cajera

Operario de oficios varios

Operario de granero

Operario de zona fría

Operario de dulcería

Operario de bodega

La diversidad de funciones permitió obtener una visión completa del fenómeno.

## 6.6 Técnicas de recolección de datos

Encuesta estructurada (cuantitativa)

Aplicada el 03 de enero, a las 10:00 a.m., realizada en las instalaciones del supermercado Maxi Oferta, localidad de Kennedy autorizada por el representante legal Contó con preguntas cerradas y escalas tipo Likert que permitió medir:

• Satisfacción laboral

• Clima organizacional

• Carga laboral

• Percepción de reconocimiento

• Condiciones físicas del trabajo

En la ejecución de la observación se realizaron observaciones del entorno laboral y conversaciones no estructuradas con los colaboradores, lo que permitió obtener percepciones espontáneas, identificar tensiones y reconocer aspectos subjetivos que influyen en la permanencia o salida del personal.

**6.7 Aplicación metodológica**

La aplicación metodológica describe el proceso mediante el cual se llevó a cabo la investigación en el supermercado Maxi Oferta, integrando los componentes cuantitativos y cualitativos del enfoque mixto. A continuación, se detalla el procedimiento seguido para la recolección, organización y análisis de la información.

El análisis de los resultados se desarrolló integrando la información cuantitativa obtenida a través de la encuesta aplicada a los colaboradores del supermercado Maxi Oferta y los hallazgos cualitativos derivados de las entrevistas semiestructuradas. Esta triangulación permitió comprender de manera más profunda las causas de la rotación laboral y su relación con aspectos como el clima organizacional, el compromiso laboral y las condiciones de trabajo. De los cuales se resalta que La información obtenida a partir de las encuestas y entrevistas aplicadas al personal administrativo y operativo del supermercado Maxi oferta será analizada mediante técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, de acuerdo con el enfoque mixto del

estudio. En cuanto a los datos cuantitativos, estos serán presentados mediante histogramas de frecuencias y diagramas de pastel, lo cual permitirá visualizar de forma clara la distribución de las variables evaluadas. Los histogramas facilitarán la identificación de patrones y tendencias en las respuestas, mientras que los diagramas de pastel ofrecerán una representación visual de las proporciones relativas entre las distintas categorías analizadas. Por su parte, la información cualitativa obtenida de las entrevistas será organizada y analizada mediante categorías emergentes, permitiendo interpretar las percepciones, experiencias y significados que los colaboradores atribuyen al fenómeno de la rotación laboral. En conjunto, la integración de estas técnicas posibilita una comprensión más completa e integral de las posibles causas de la rotación frecuente de empleados, fortaleciendo la interpretación del fenómeno desde múltiples perspectivas.

## 7. Análisis de resultados

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizaron como instrumento encuestas tipo Likert y encuesta semiestructurada la primera nos demostrara datos cuantificables del área operativa sobre opiniones, percepciones y actitudes del personal, evaluando la satisfacción laboral, condiciones físicas – ambientales, percepción de equidad, liderazgo percibido e intención de permanencia, los cuales hacen parte de los pilares fundamentales de la gestión de recursos humanos, aportando datos reales que permitan reconocer las posibles causas de la rotación de personal del supermercado Maxi oferta, al asignarle un valor especifico a cada afirmación se pueden manejar los datos de forma que aporta a la interpretación y análisis de los resultados permitiendo generar estadísticas, porcentajes y promedios.

La encuesta fue diseñada de acuerdo a los objetivos del presente estudio y con el fin de dar respuesta a la pregunta investigativa al recopilar información.

Este instrumento después de un análisis se determinó como pertinente para el estudio dado que por su naturaleza facilita la recolección de información de un grupo pequeño de personas en un tiempo corto y nos garantiza uniformidad en las respuestas recolectadas; la segunda nos permitirá obtener datos cualificables sobre el criterio para la contratación, el proceso de selección, el estilo de liderazgo, el tipo de comunicación, percepción del clima laboral y la efectividad de las políticas que se han manejado hasta la fecha por parte del area administrativa y reconocer cuales han aportado positiva o negativamente al alto nivel de rotación del personal.

Al combinar las encuestas tipo Likert y semiestruturada nos permitirá obtener datos confiables veraces para nuestra investigación y seran elementos con los cuales se analizaran los resultados que nos dará respuesta a los objetivos específicos de la presente investigación.

Desarrollo del instrumento

Aplicación de la encuesta tipo Likert a los ocho colaboradores de manera individual.

• Realización de entrevistas semiestructuradas al personal administrativo

• Organización y codificación de los datos cualitativos.

• Tabulación y análisis de los datos cuantitativos.

• Triangulación mixta, integrando los hallazgos numéricos y narrativos para identificar convergencias, complementariedades y contradicciones.

La encuesta fue aplicada el día 03 de enero en el supermercado Maxi Oferta, ubicado en la localidad de Kennedy, a las 10:00 a.m., con autorización previa del representante legal. El instrumento se administró a los ocho (8) colaboradores que conforman la planta de personal, lo que permitió realizar un análisis censal que asegura que todas las percepciones presentes en la organización fueran consideradas dentro del estudio.

Datos generales del instrumento:

• Número de participantes: 8 colaboradores

• Escala Likert: 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo)

Tipo de análisis: Promedios por dimensión en escalas Likert, valores:

• < 3 → percepción negativa / alerta

• ≈ 3 → percepción neutra / zona gris

• > 3 → percepción positiva

### 7.1 Resultados por dimensión

El presente análisis corresponde a la aplicación de un cuestionario dirigido a evaluar el clima organizacional y el bienestar laboral de los colaboradores. El instrumento se estructuró en

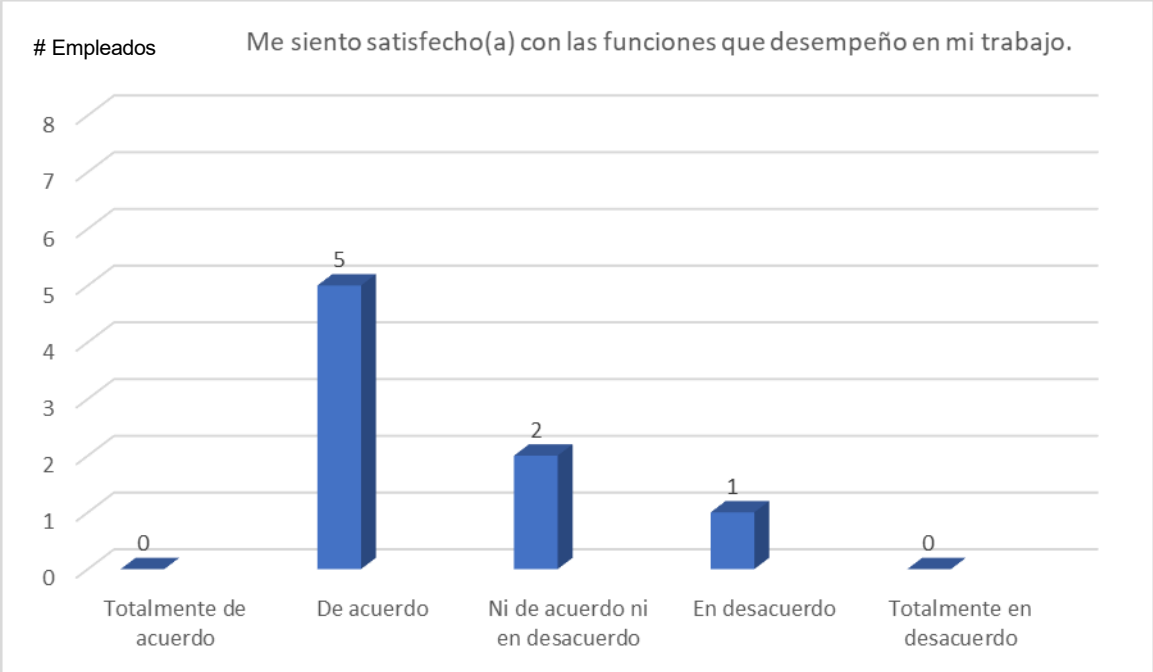
cinco dimensiones: satisfacción laboral, condiciones físicas y ambientales, percepción de equidad, liderazgo percibido e intención de permanencia. La escala utilizada osciló entre 1 (Totalmente en desacuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo), y la muestra estuvo conformada por ocho colaboradores de la organización.

### 7.1.1 satisfacción laboral

* Me siento satisfecho(a) con las funciones que desempeño en mi trabajo.

**Figura 1.**

Satisfacción en las funciones realizadas




*Nota* Elaboración propia

* Considero que mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades y competencias.

**Figura 2.**

Desarrollo de habilidades y competencias

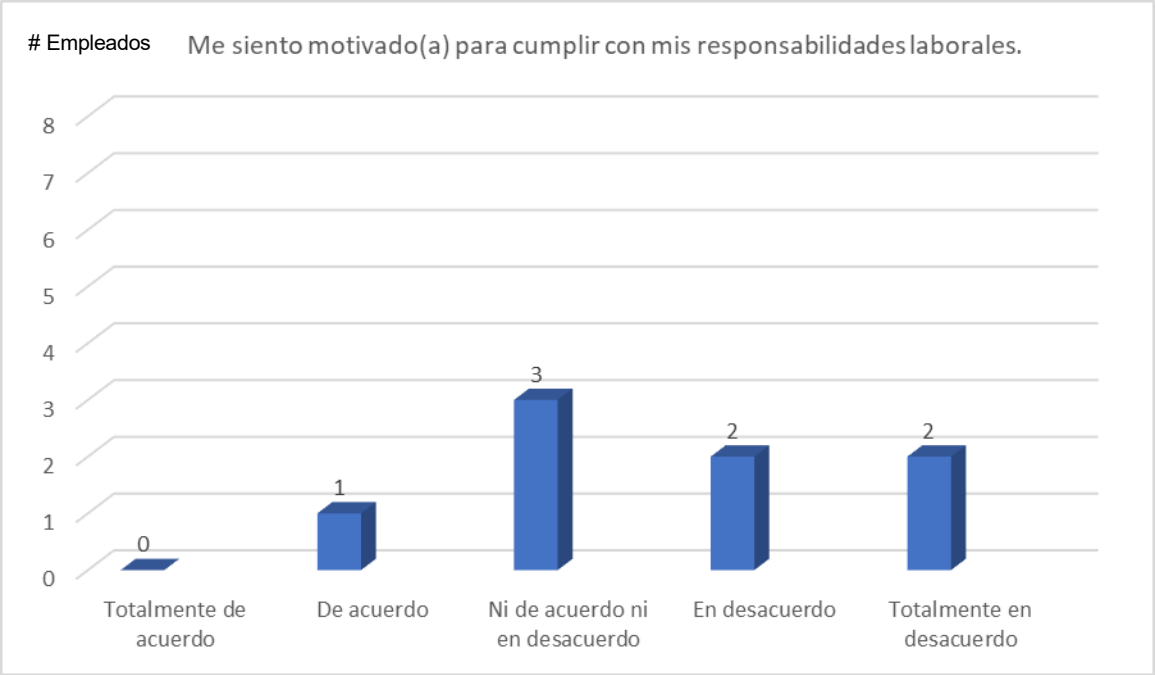



*Nota* Elaboración propia

* Me siento motivado(a) para cumplir con mis responsabilidades laborales.

**Figura 3.**

Nivel de motivación para el cumplimiento de labores




*Nota* Elaboración propia

Interpretación

Promedio: 2,79

Esta dimensión se ubica por debajo del punto medio, lo que indica una satisfacción laboral baja a moderada. Los colaboradores no perciben plenamente que su trabajo les permita desarrollarse, ni se sienten altamente motivados y satisfechos con sus funciones.

Riesgos

Existe riesgo de desmotivación sostenida si no se interviene en diseño de cargos, reconocimiento y desarrollo de competencias. Los resultados obtenidos en la dimensión de satisfacción laboral evidencian una media de 2.79 y una desviación estándar de 1.18. Este

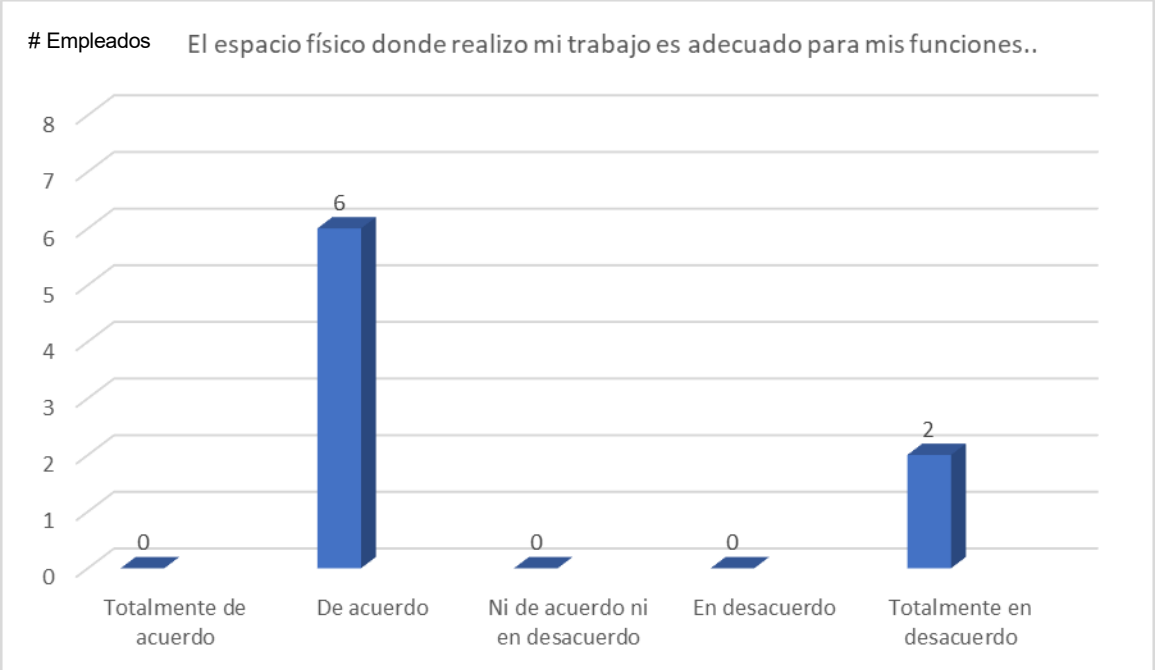
valor se ubica por debajo del punto medio de la escala, lo que indica una percepción desfavorable por parte de los colaboradores respecto a las funciones que desempeñan, las oportunidades de desarrollo de habilidades y la motivación para cumplir con sus responsabilidades laborales. La desviación estándar refleja una variabilidad moderada en las respuestas, lo que sugiere que, si bien existe una tendencia general hacia la insatisfacción, las percepciones no son completamente homogéneas. Estos resultados permiten inferir la necesidad de fortalecer estrategias de reconocimiento, desarrollo del talento y rediseño de roles que incrementen el sentido de realización laboral.

### 7.2 Condiciones físicas y ambientales

* Cuento con los recursos y herramientas necesarias para realizar bien mi trabajo.

**Figura 4.**

Recursos y herramientas para trabajar

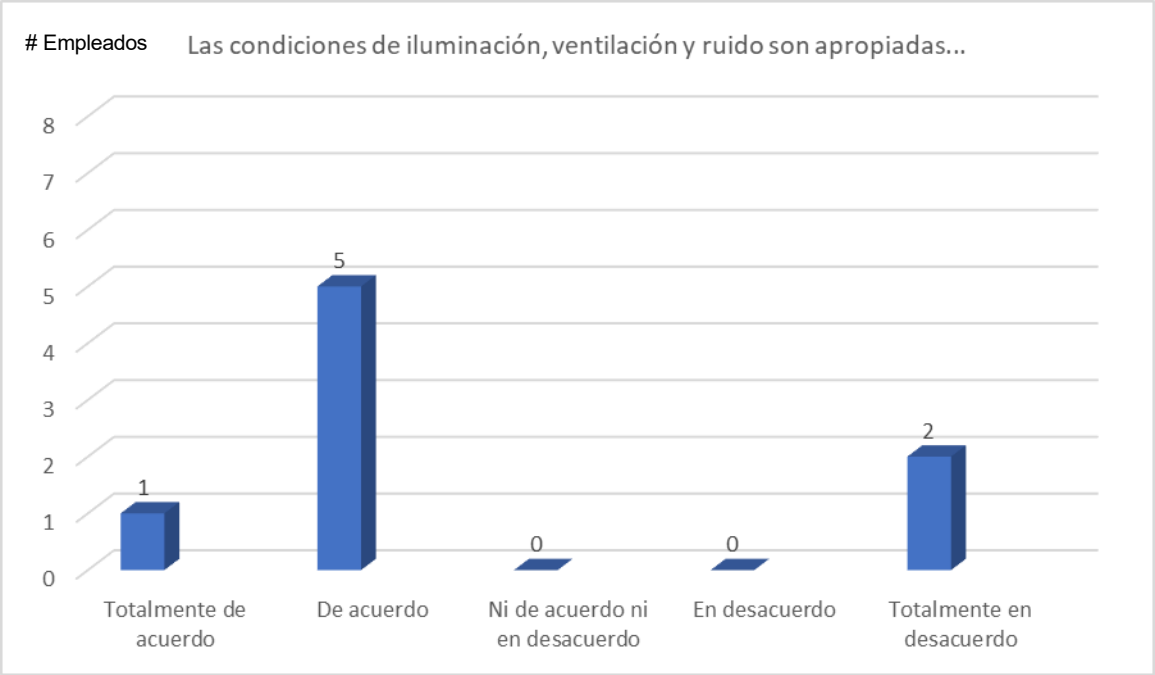



*Nota* Elaboración propia

* Las condiciones de iluminación, ventilación y ruido son apropiadas.

**Figura 5.**

Condiciones físicas del puesto de trabajo

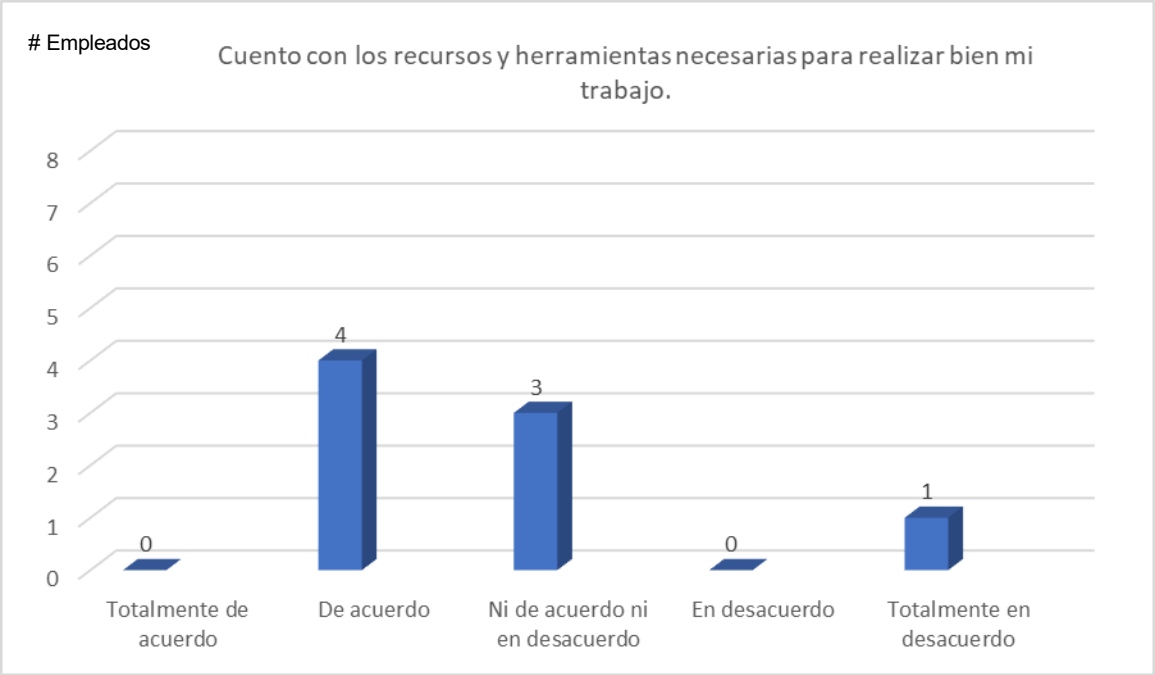



*Nota* Elaboración propia

* El espacio físico donde realizo mi trabajo es adecuado para mis funciones.

**Figura 6.**

Condiciones del puesto de trabajo




*Nota* Elaboración propia

Interpretación: Promedio: 2,96

Se encuentra muy cerca del valor neutro, lo que refleja una percepción regular sobre el entorno físico, recursos y condiciones ambientales. Aunque algunos colaboradores están de acuerdo, otros manifiestan desacuerdo marcado.

Riesgo:

No es crítica, pero sí mejorable, especialmente en recursos de trabajo y adecuación del espacio físico.

En relación con las condiciones físicas y ambientales, se obtuvo una media de 2.96 y una desviación estándar de 1.20. Este resultado se sitúa muy cerca del valor neutral, lo que indica una percepción regular del entorno de trabajo. Si bien algunos colaboradores consideran

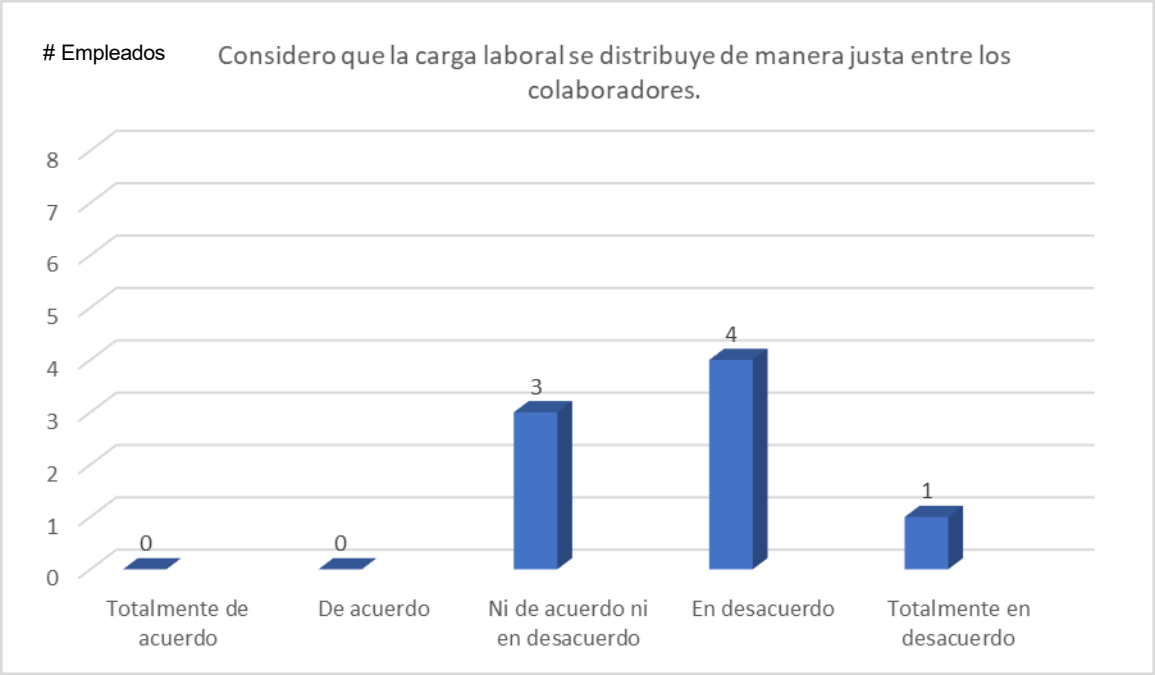
adecuadas las condiciones del espacio físico, la iluminación, la ventilación y los recursos disponibles, otros manifiestan desacuerdo, lo que genera dispersión en las respuestas. La variabilidad observada sugiere que las condiciones laborales no son percibidas de manera uniforme, evidenciando oportunidades de mejora en la dotación de recursos y en la adecuación de los espacios de trabajo.

### 7.3 Percepción de equidad

- Considero que la carga laboral se distribuye de manera justa entre los colaboradores.

**Figura 7.**

Asignación de trabajo

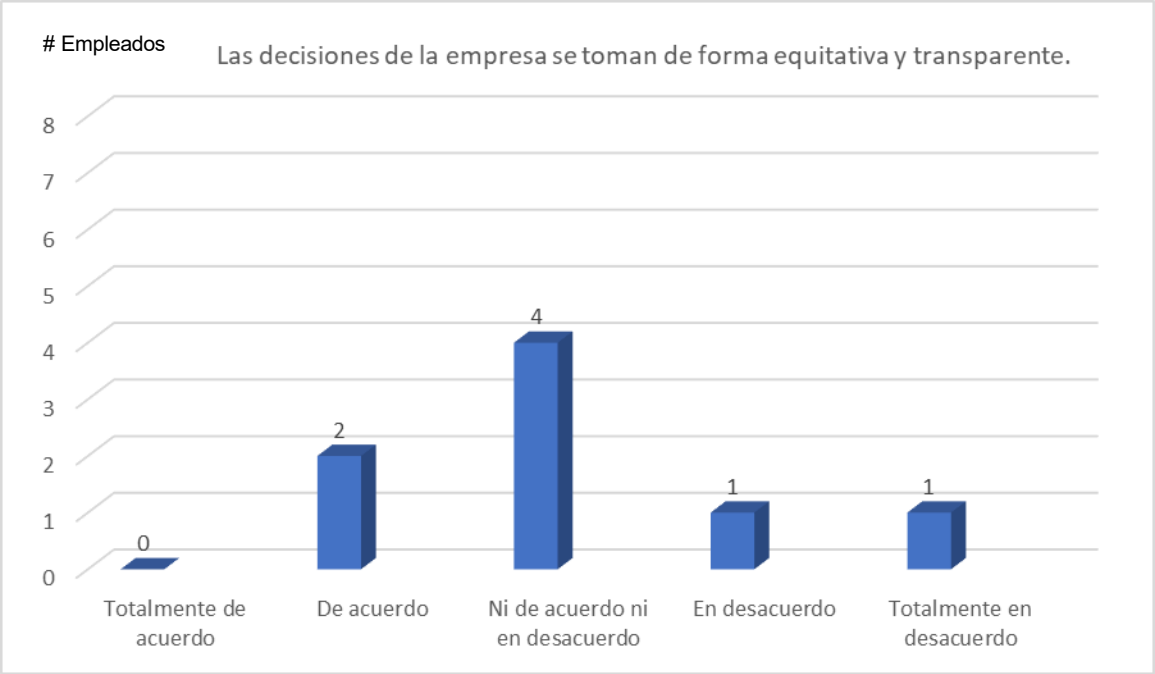



*Nota* Elaboración propia

- Las decisiones de la empresa se toman de forma equitativa y transparente.

**Figura 8.**

Nivel de equidad y transparencia en las decisiones

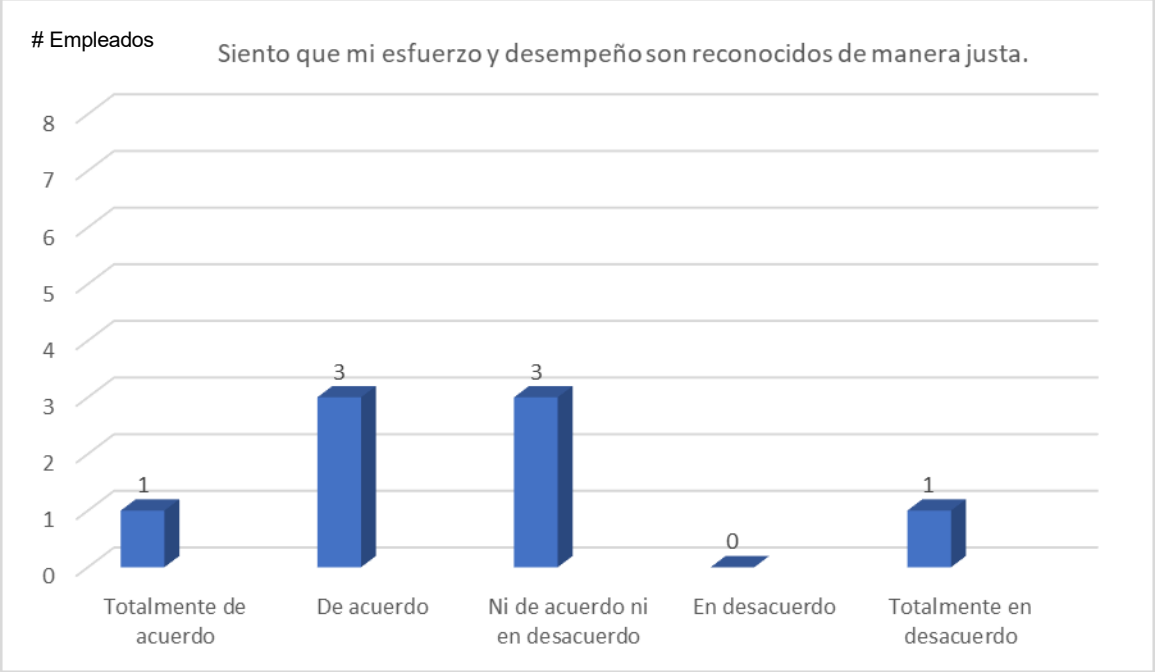



*Nota* Elaboración propia

- Siento que mi esfuerzo y desempeño son reconocidos de manera justa.

**Figura 9.**

Reconocimiento laboral




*Nota* Elaboración propia

Interpretación: Promedio 3,25

Es una de las mejor valoradas. Los colaboradores perciben una equidad moderadamente positiva en decisiones, reconocimiento y distribución del trabajo, aunque no de forma totalmente consistente.

Fortaleza relativa:

La organización cuenta con una base aceptable de justicia percibida, que puede fortalecerse con mayor transparencia y comunicación.

La dimensión de percepción de equidad presenta una media de 3.25 y una desviación estándar de 1.07, siendo esta la puntuación más alta entre las dimensiones evaluadas. Este

resultado indica que los colaboradores perciben, en términos generales, un trato relativamente justo en la distribución de la carga laboral, la toma de decisiones y el reconocimiento del desempeño. No obstante, la desviación estándar muestra que aún existen diferencias en las percepciones individuales, lo que sugiere que la equidad no es experimentada de manera consistente por todos los miembros de la organización. Fortalecer la transparencia y la comunicación en los procesos organizacionales podría contribuir a consolidar esta dimensión como una fortaleza institucional.

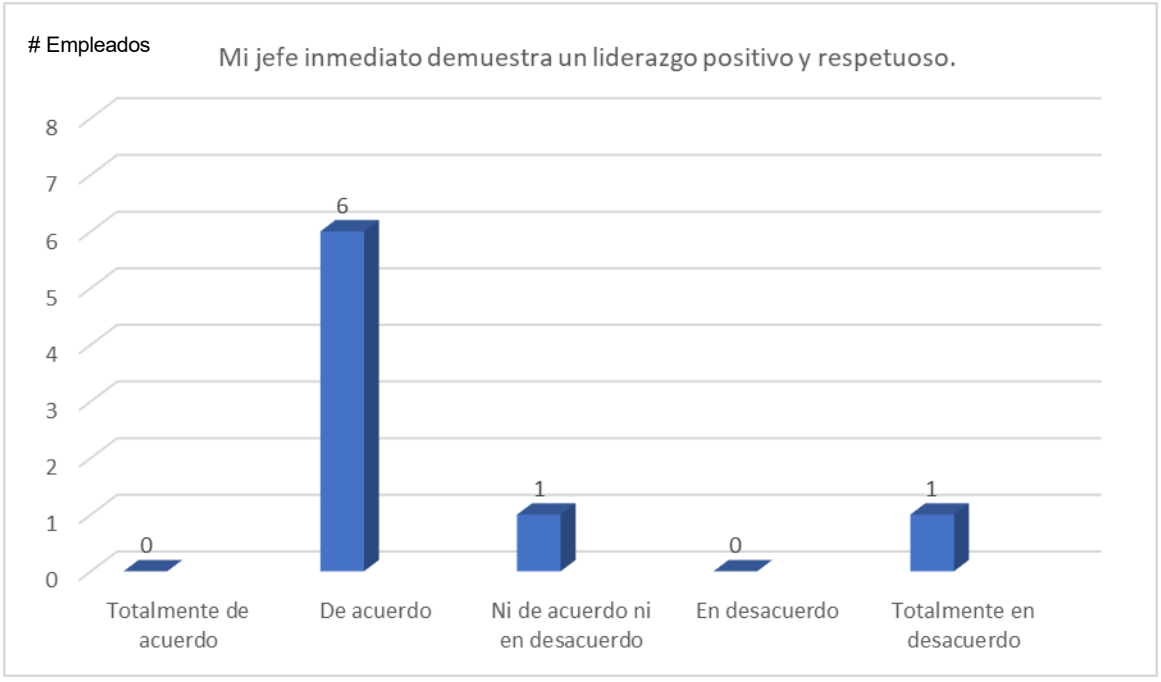
### 7.4 Liderazgo percibido

Pregunta:

- Mi jefe inmediato demuestra un liderazgo positivo y respetuoso.

**Figura 10.**

Nivel de liderazgo del jefe




*Nota* Elaboración propia

- Existe una comunicación abierta entre los líderes y los colaboradores

**Figura 11.**

Nivel de comunicación




*Nota*: Elaboración propia

Interpretación: Promedio 3,00

El liderazgo es percibido como neutro. No se identifica como negativo, pero tampoco como claramente inspirador o transformador.

Riesgo

Sino se potencializa el liderazgo afecta el compromiso, la motivación y la alineación del equipo.

Respecto al liderazgo percibido, se obtuvo una media de 3.00 y una desviación estándar de 1.37. Este resultado refleja una valoración neutra del liderazgo ejercido por los jefes inmediatos, indicando que, aunque no se percibe como negativo, tampoco se identifica como claramente inspirador o transformador. La alta desviación estándar observada sugiere

una marcada heterogeneidad en las percepciones de los colaboradores, lo que podría estar asociado a diferencias en los estilos de liderazgo o en la calidad de la comunicación. Estos hallazgos resaltan la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo, especialmente en aspectos como la comunicación efectiva, el acompañamiento y la retroalimentación.

### 7.5 Intención de permanencia

Pregunta:

- Me siento comprometido(a) con la organización.

**Figura 12.**

Nivel de compromiso laboral

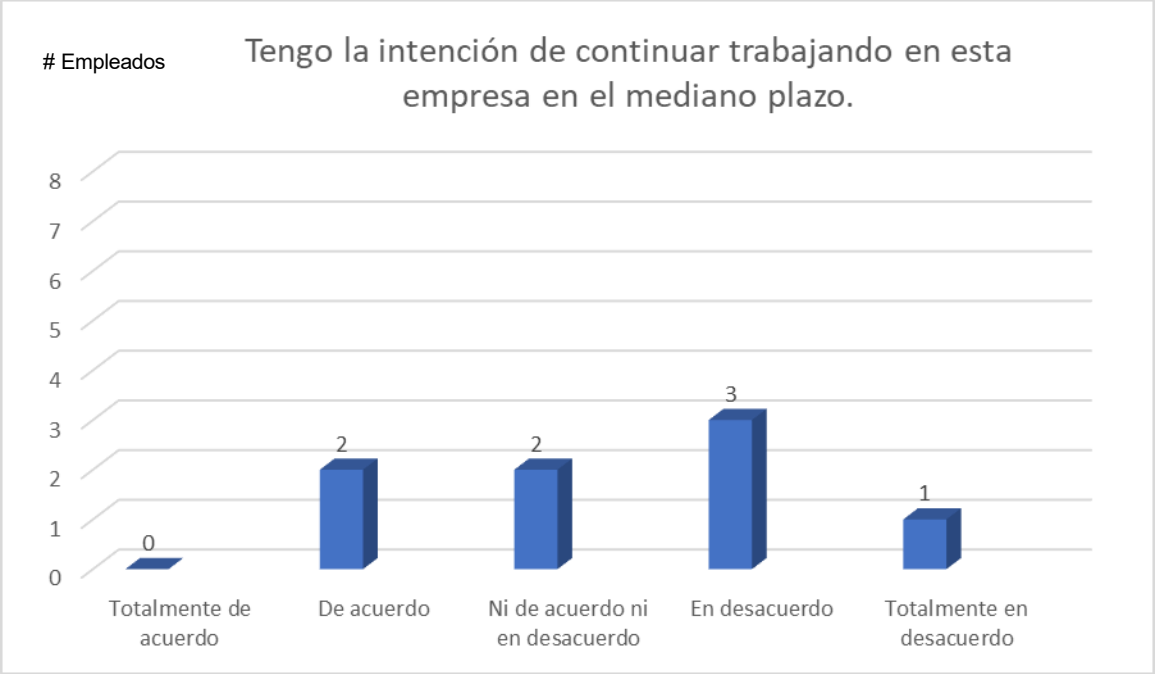



*Nota*: Elaboración propia

- Tengo la intención de continuar trabajando en esta empresa en el mediano plazo.

**Figura 13.**

Intención de continuar en la empresa

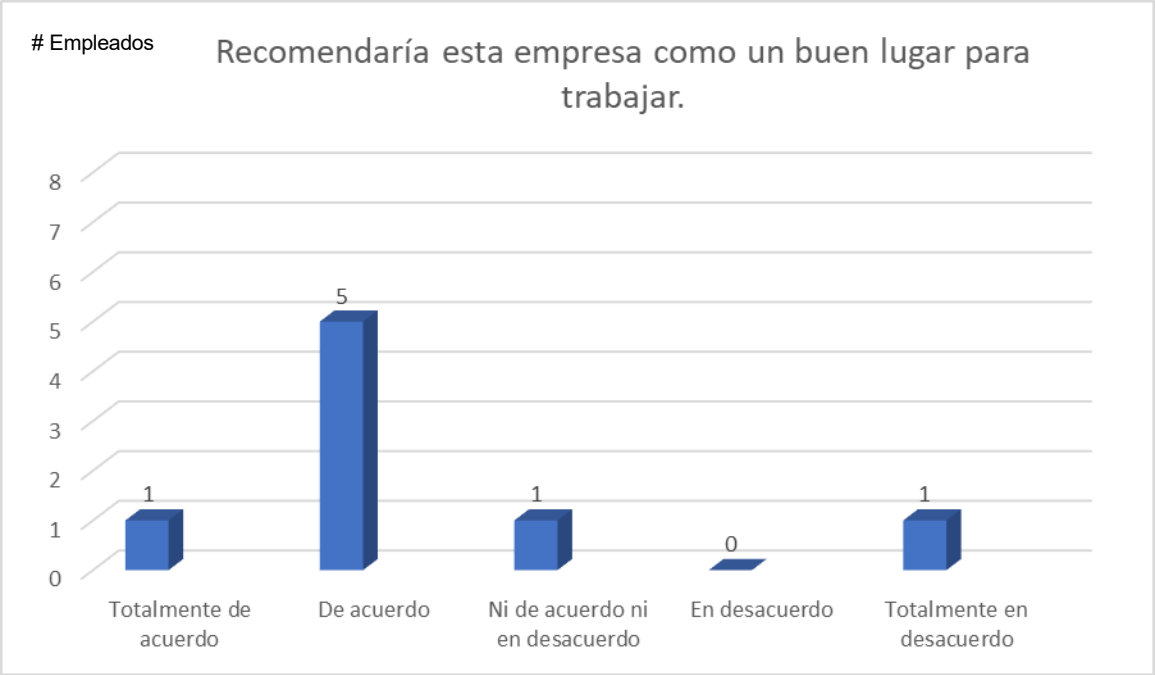



*Nota*: Elaboración propia

- Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar

**Figura 14.**

Percepción que tienen los trabajadores del supermercado




*Nota:* Elaboración propia

Interpretación: Promedio 3,12

La intención de permanecer en la organización es moderada, pero no sólida. Existen señales de compromiso parcial, aunque algunos colaboradores manifiestan dudas sobre su continuidad.

Riesgo potencial:

Si no se mejora la satisfacción laboral y liderazgo, esta intención podría disminuir a mediano plazo.

Finalmente, la dimensión de intención de permanencia alcanzó una media de 3.12 y una desviación estándar de 1.20. Este resultado indica una disposición moderada de los

colaboradores para continuar vinculados a la organización en el mediano plazo. Si bien no se evidencia una intención de salida inmediata, tampoco se observa un compromiso sólido con la permanencia. La variabilidad en las respuestas sugiere que esta intención está condicionada por factores asociados a la satisfacción laboral, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo, lo que convierte a esta dimensión en un indicador clave para la retención del talento.

**Tabla 3**

*Indicadores de satisfacción en el trabajo*

| Dimensión | M | DE |
|---|---|---|
| Satisfacción laboral | 2.79 | 1.18 |
| Condiciones físicas y ambientales | 2.96 | 1.20 |
| Percepción de equidad | 3.25 | 1.07 |
| Liderazgo percibido | 3.00 | 1.37 |
| Intención de permanencia | 3.12 | 1.20 |

*Nota* Elaboración propia

Nota. *M* = media aritmética; *DE* = desviación estándar. Escala Likert de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo). *n* = 8.

Los resultados descriptivos muestran que la satisfacción laboral presenta la media más baja (M = 2.79), lo que evidencia una percepción desfavorable en relación con las funciones, motivación y desarrollo laboral. Por su parte, la percepción de equidad obtuvo la media más alta (M = 3.25), indicando una valoración moderadamente positiva. Las desviaciones estándar reflejan variabilidad moderada en las respuestas, especialmente en la dimensión de liderazgo percibido (DE = 1.37), lo que sugiere percepciones heterogéneas entre los colaboradores.

los resultados del estudio evidencian un clima organizacional con percepciones que oscilan entre neutras y levemente desfavorables. Aunque la equidad, entendida como la percepción de justicia en las oportunidades y en el trato recibido, se constituye como una fortaleza relativa dentro de la organización, otras dimensiones presentan debilidades significativas.

La baja satisfacción laboral destaca como un factor crítico, pues los colaboradores expresan niveles de descontento que afectan su motivación y, por ende, su desempeño. De igual forma, la percepción del liderazgo se ubica en un rango neutro: no genera rechazo, pero tampoco impulsa la cohesión del equipo ni el sentido de pertenencia hacia los objetivos institucionales. Está combinación de elementos refleja una cultura organizacional frágil, donde el compromiso, la motivación y la productividad se ven limitados.

los hallazgos sugieren que la organización se encuentra en una etapa de estabilidad vulnerable. Si bien no se evidencia una crisis inmediata, resulta necesario intervenir desde la gestión humana para fortalecer las dimensiones que actualmente muestran debilidades. Dichas intervenciones deberían orientarse a:

- Potenciar el liderazgo y la comunicación interna.
- Crear espacios participativos y de diálogo.
- Mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo.
- Implementar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.
- Revisar y fortalecer los mecanismos de reconocimiento y motivación.

La implementación coherente de estas estrategias permitirá fortalecer el compromiso del personal, elevar los niveles de satisfacción laboral y mejorar la productividad, contribuyendo así a la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

### 7.6 entrevista semiestructurada (basada en Sampieri, instrumento propio)

Se elaboró una guía con 10 preguntas abiertas, aplicadas al representante legal, administrador y a la responsable de Recursos Humanos con el propósito de profundizar en:
Prácticas de selección y vinculación

De acuerdo al cronograma acordado se procede a dar inicio a la encuesta semiestructurada con las personas involucradas.

**Tabla 4**

*Personal Administrativo*

| PERSONAL ADMINISTRATIVO | |
|---|---|
| Representante legal | Graciliano Herrera |
| Administrador | Nelson Cordero |
| Recursos Humanos | Gladys Alba Quintero |

*Nota* Elaboración propia

- Estilos de liderazgo
- Políticas de reconocimiento
- Causas percibidas de rotación

Aplicación de la entrevista:

Encuesta semiestructurada a representante legal, administrador y recursos humanos.

Nombre completo: Graciliano Herrera

Fecha: 4 enero 2026

Cargo: Representante legal

Desde su rol y prácticas cotidianas por favor comparta su percepción frente a los siguientes ítems

1. ¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de selección de personal en la organización?

El proceso de selección inicia con la identificación de la necesidad del cargo y la definición del perfil requerido. Se realiza la publicación de la vacante en diferentes medios, se revisan las hojas de vida recibidas y se hace una preselección. Los candidatos preseleccionados pasan por una entrevista estructurada y, dependiendo del cargo, finalmente se verifica la información y referencias antes de tomar la decisión de contratación.

2. ¿Qué criterios considera más relevantes al momento de vincular a un nuevo colaborador?

RTA/ Considero la experiencia relacionada con el cargo, la formación académica, especialmente, las habilidades blandas como el trabajo en equipo, la responsabilidad, la ética y la actitud frente al aprendizaje. También es clave que el candidato se identifique con los valores y la cultura organizacional

3. ¿De qué manera se facilita la adaptación e integración del nuevo personal a la empresa?

RTA/ La empresa realiza un proceso de inducción en el que se presenta la 3. ¿misión, políticas internas y funciones del cargo. Además, se asigna un compañero de apoyo durante los primeros días para acompañar el proceso de adaptación y resolver inquietudes.

4. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo predominante dentro de la organización?

RTA/ / Es participativo. Se promueve la comunicación abierta, la escucha activa y la toma de decisiones conjunta, fomentando un ambiente de respeto y colaboración entre todos los compañeros

5. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en el clima laboral y la motivación del personal?

RTA/ El liderazgo tiene un impacto directo, un liderazgo positivo fortalece la confianza, mejora la comunicación y aumenta la motivación, lo que se traduce en mayor compromiso y productividad por parte de los colaboradores.

6. ¿Qué mecanismos de reconocimiento utiliza la empresa para valorar el desempeño de sus colaboradores?

RTA/ Se implementan reconocimientos verbales, incentivos económicos por cumplimiento de metas, bonificaciones ocasionales, También se destacan públicamente los logros, pero no está estructurado o establecido.

7. Desde su perspectiva, ¿qué tan efectivas son estas políticas de reconocimiento para fomentar el compromiso laboral? Y ¿por qué?

RTA/ Considero que son efectivas en la medida en que los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por su esfuerzo. El reconocimiento fortalece el sentido de pertenencia

y motiva a mantener un buen desempeño, ya que el trabajador percibe que su labor tiene impacto y es apreciada.

8. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la rotación de personal en la organización?

RTA/ Entre las principales causas se encuentran la búsqueda de mejores oportunidades salariales, crecimiento profesional en otras empresas y, en algunos casos, situaciones personales o familiares.

9. ¿Qué factores internos influyen, según su experiencia, en la decisión de los colaboradores de abandonar la empresa?

RTA/ Factores como pocas oportunidades de ascenso, la carga laboral o la falta de comunicación pueden influir en la decisión. Por ello es importante evaluar constantemente el clima organizacional.

10. ¿Qué acciones considera necesarias para reducir la rotación y fortalecer la permanencia del talento humano?

RTA/ Es necesario fortalecer los programas de bienestar, mejorar continuamente las condiciones laborales y mantener canales de comunicación abiertos. Asimismo, escuchar las necesidades del personal y promover un liderazgo cercano contribuye a la permanencia del talento humano

Nombre completo: Nelson Cordero

Fecha: 4 enero 2026

Cargo: Administrador

Desde su rol y prácticas cotidianas por favor comparta su percepción frente a los siguientes ítems

1. ¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de selección de personal en la organización?

El proceso inicia con la solicitud de la vacante, revisión de hojas de vida y selección de los perfiles que cumplen con los requisitos. Luego se realizan entrevistas, algunas pruebas y finalmente se elige al candidato más adecuado.

2. ¿Qué criterios considera más relevantes al momento de vincular a un nuevo colaborador?

La responsabilidad, experiencia previa, disposición para aprender, habilidades sociales y compromiso con el trabajo.

3. ¿De qué manera se facilita la adaptación e integración del nuevo personal a la empresa?

Se brinda inducción inicial, explicación de funciones, acompañamiento por parte de compañeros y seguimiento durante los primeros días.

4. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo predominante dentro de la organización?

Se caracteriza por ser un liderazgo orientado a resultados, donde los jefes guían el trabajo, dan instrucciones claras y apoyan al equipo cuando es necesario.

5. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en el clima laboral y la motivación del personal?

Tiene un alto impacto, ya que un buen líder genera respeto, confianza y motiva a los empleados a cumplir mejor sus funciones.

6. ¿Qué mecanismos de reconocimiento utiliza la empresa para valorar el desempeño de sus colaboradores?

Se reconocen los logros mediante felicitaciones, incentivos, estabilidad laboral y en algunos casos capacitaciones.

7. Desde su perspectiva, ¿qué tan efectivas son estas políticas de reconocimiento para fomentar el compromiso laboral? Y ¿por qué?

Son positivas porque aumentan el interés por hacer bien el trabajo y ayudan a que los colaboradores se sientan importantes dentro de la empresa.

8. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la rotación de personal en la organización?

Búsqueda de mejores ingresos, falta de oportunidades de crecimiento y en algunos casos temas personales

9. ¿Qué factores internos influyen, según su experiencia, en la decisión de los colaboradores de abandonar la empresa?

El ambiente laboral, el salario, la carga de trabajo y la relación con los superiores.

10. ¿Qué acciones considera necesarias para reducir la rotación y fortalecer la permanencia del talento humano?

Mejorar los beneficios, ofrecer estabilidad, brindar oportunidades de ascenso y mantener una buena comunicación con los trabajadores.

Nombre completo: Gladys Alba Quintero

Fecha: 4 enero 2026

Cargo: Recursos Humano

Desde su rol y prácticas cotidianas por favor comparta su percepción frente a los siguientes ítems

1. ¿Cómo se desarrolla actualmente el proceso de selección de personal en la organización?

RTA/ Se inicia con la identificación de la vacante, publicación de la oferta y recepción de hojas de vida. Luego se realiza la preselección, entrevistas y verificación de referencias antes de la contratación

2. ¿Qué criterios considera más relevantes al momento de vincular a un nuevo colaborador?

RTA/ La experiencia, formación académica, actitud, responsabilidad, habilidades para el trabajo en equipo y adaptación a la cultura organizacional.

3. ¿De qué manera se facilita la adaptación e integración del nuevo personal a la empresa?

RTA/ Mediante procesos de inducción, acompañamiento por parte del equipo de trabajo y orientación sobre funciones y normas interna

4. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo predominante dentro de la organización?

RTA/ Es un liderazgo participativo, donde los jefes orientan, apoyan y supervisan el trabajo del equipo buscando el cumplimiento de objetivos.

5. ¿Qué impacto considera que tiene el liderazgo en el clima laboral y la motivación del personal?

RTA/ Influye de forma directa, ya que un buen liderazgo genera confianza, mejora el ambiente laboral y aumenta la motivación y el compromiso

6. ¿Qué mecanismos de reconocimiento utiliza la empresa para valorar el desempeño de sus colaboradores?

RTA/ Felicitaciones, incentivos, evaluaciones de desempeño y oportunidades de crecimiento o capacitación

7. Desde su perspectiva, ¿qué tan efectivas son estas políticas de reconocimiento para fomentar el compromiso laboral? Y ¿por qué?

Son efectivas porque hacen sentir valorado al colaborador, aumentan la motivación y fortalecen el sentido de pertenencia con la empresa

8. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la rotación de personal en la organización?

Mejores oportunidades laborales, inconformidad salarial, falta de crecimiento profesional o situaciones personales.

9. ¿Qué factores internos influyen, según su experiencia, en la decisión de los colaboradores de abandonar la empresa?

Carga laboral, ambiente de trabajo, tipo de liderazgo y pocas oportunidades de ascenso.

10. ¿Qué acciones considera necesarias para reducir la rotación y fortalecer la permanencia del talento humano?

Mejorar el clima laboral, ofrecer incentivos, oportunidades de capacitación y crecimiento, y fortalecer la comunicación entre jefes y colaboradores

Análisis de Resultados: Entrevista Semiestructurada

El siguiente análisis sintetiza la perspectiva del nivel directivo (Administrador y RR.HH.), quienes coinciden en una visión orientada al desarrollo humano, aunque reconocen desafíos estructurales en la retención.

1. Prácticas de Selección y Vinculación

El proceso de selección se describe como lineal y tradicional (reclutamiento, filtro, entrevista y contratación). Se observa un equilibrio entre la valoración técnica y la actitudinal:

• Enfoque en el "Ser": No solo se busca la competencia técnica (experiencia y formación), sino que se prioriza la adaptabilidad cultural y el trabajo en equipo.

• Socialización Organizacional: La empresa utiliza la inducción y el acompañamiento como herramientas de "aterrizaje" para el nuevo talento, lo que sugiere una intención de reducir la curva de aprendizaje y la ansiedad inicial del colaborador.

2. Estilos de Liderazgo

Se identifica un predominio del liderazgo participativo.

• Rol del Líder: El líder no es visto meramente como un supervisor, sino como un facilitador que orienta y apoya.

• Impacto Psicosocial: Existe una conciencia clara de que el liderazgo es el eje motor del clima laboral. Los entrevistados reconocen que la relación jefe-subordinado es el factor determinante para generar confianza y compromiso.

3. Políticas de Reconocimiento

Las estrategias de valoración combinan lo intrínseco (felicitaciones, sentido de pertenencia) con lo extrínseco (incentivos, capacitación).

• Eficacia percibida: Para la administración, el reconocimiento es la herramienta clave para el "engagement" o sentido de pertenencia. Se asume que un colaborador que se siente visto y valorado es un colaborador más productivo.

• Oportunidades de Crecimiento: La mención de "capacitación" como forma de reconocimiento indica una cultura que valora el desarrollo profesional como un premio al desempeño.

4. Causas Percibidas de Rotación

Este punto revela una brecha entre la aspiración organizacional y la realidad del mercado:

• Factores Externos: La competitividad salarial y mejores ofertas externas son las principales amenazas.

• Factores Críticos Internos: Se admite honestamente que la carga laboral y la percepción de un "techo" profesional (pocas oportunidades de ascenso) son detonantes de la deserción.

• Diagnóstico de Retención: La rotación no se atribuye a un solo factor, sino a una combinación de presión operativa y la búsqueda de mejores condiciones de vida por parte del empleado.

## 7.7 Análisis Cuantitativo de Resultados Observación Estructurada

La observación estructurada permitió cuantificar percepciones relacionadas con el flujo operativo, las interacciones laborales, la carga de trabajo y el ambiente organizacional. A continuación, se presentan los principales resultados expresados en frecuencias y porcentajes, lo que facilita la identificación de tendencias predominantes.

### 7.7.1 Interacciones laborales

Análisis:

Más de la mitad de los colaboradores manifiestan no recibir apoyo ante situaciones inesperadas, lo que indica debilidad en el trabajo colaborativo.

Grado de compañerismo (Escala 1 a 5)

Promedio general: 3.3 / 5

Nivel medio de compañerismo. No es crítico, pero tampoco alto. Refleja relaciones funcionales, pero no sólidas.

### 7.8 Trato desde área administrativa y RRHH

Análisis:

Predomina percepción positiva hacia la gestión administrativa, aunque casi 1 de cada 5 colaboradores percibe arbitrariedad. En relación con el apoyo entre compañeros ante situaciones inesperadas, el 56,9% de los colaboradores manifestó no recibir apoyo, mientras que el 43,1% indicó que sí lo recibe. Este resultado evidencia una predominancia de dinámicas individuales sobre prácticas colaborativas consolidadas. Respecto al grado de compañerismo, medido en una escala de 1 a 5, se obtuvo un promedio general de 3,3 puntos, lo cual representa un nivel intermedio. Esto sugiere relaciones laborales funcionales, aunque con margen de mejora en cohesión y cooperación grupal. En cuanto a la percepción del trato desde el área administrativa y de recursos humanos, el 81,7% lo calificó como respetuoso, mientras que el 19,4% lo percibió como arbitrario. Si bien predomina una percepción positiva, la proporción minoritaria que reporta trato arbitrario constituye un indicador relevante para la gestión organizacional.

### 7.9 Sobrecarga de trabajo

Análisis:

Indicador crítico: 7 de cada 10 colaboradores perciben sobrecarga laboral. Este es uno de los hallazgos más relevantes del diagnóstico. El 71,8% de los colaboradores manifestó experimentar sobrecarga laboral, frente a un 28,2% que indicó no percibir. Este resultado representa uno de los hallazgos más significativos del estudio, al evidenciar una percepción mayoritaria de exceso en las demandas laborales. La elevada proporción de percepción de sobrecarga puede estar asociada tanto a volumen de tareas como a deficiencias en la organización del trabajo, distribución de funciones o recursos disponibles.

### 7.10 Condiciones del entorno físico

Área segura y adecuada

Análisis:

Aunque la mayoría considera el entorno adecuado, cerca de 1 de cada 4 personas identifica problemas de seguridad o adecuación física. En relación con la seguridad y adecuación del área de trabajo, el 75% de los colaboradores manifestó que el entorno es seguro y adecuado, mientras que el 23,6% consideró que no cumple completamente con estas condiciones. Sobre la disponibilidad de herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones, el 80,6% indicó contar con los recursos suficientes, mientras que el 19,4% señaló deficiencias. Aunque los resultados muestran una percepción mayoritariamente favorable, el porcentaje cercano a una cuarta parte de los colaboradores que identifica falencias en el entorno físico constituye un aspecto relevante para la gestión preventiva.

**7.11 Capacitación**

Análisis:

Existe una brecha importante en formación inicial o actualización. El 75% de los participantes manifestó haber recibido capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones. Sin embargo, el 23,6% indicó no haber recibido formación suficiente, y el 1,4% la consideró insuficiente. Estos datos evidencian la existencia de brechas formativas que pueden incidir en la percepción de sobrecarga y en la eficiencia operativa.

El análisis de las respuestas abiertas permitió identificar categorías emergentes que complementan los resultados cuantitativos. Necesidad de fortalecimiento en capacitación Sé identificaron reiteradas menciones relacionadas con la falta de actualización, capacitación específica en procesos y acompañamiento inicial en el cargo. Esta categoría se asocia directamente con la percepción de inseguridad en la ejecución de tareas y posibles incrementos en la carga mental.

Mejoras en condiciones físicas y ergonómicas Los colaboradores señalaron la necesidad de mejoras en mobiliario, ergonomía, pausas activas y adecuación del espacio físico. Estas observaciones sugieren riesgos potenciales asociados a fatiga física y condiciones osteomusculares.

### 7.12 Comunicación organizacional

Se evidenciaron comentarios relacionados con la necesidad de mayor claridad en las instrucciones, mejor coordinación entre áreas y comunicación más efectiva. Esta categoría podría estar vinculada indirectamente con la percepción de sobrecarga laboral.

### 7.13 Dinámicas relacionales

Si bien se reconoce trato respetuoso desde la administración, también se evidencian percepciones aisladas de arbitrariedad y bajo apoyo entre compañeros, lo cual puede influir en la generación de ambientes tensionales.

### 7.14 Integración de resultados

La triangulación entre los hallazgos cuantitativos y cualitativos permite establecer que:

Existe una percepción elevada de sobrecarga laboral.

• El nivel de cooperación es intermedio y requiere fortalecimiento.

• Las condiciones físicas son mayormente adecuadas, aunque con oportunidades de mejora.

• La capacitación constituye un factor determinante para la percepción de eficiencia y bienestar laboral.

En términos generales, los resultados sugieren un entorno operativo funcional, pero con factores psicosociales que podrían derivar en riesgos organizacionales si no se implementan estrategias correctivas.

La combinación de estas dimensiones permitió no solo identificar las prácticas actuales de la organización, sino también adentrarse en las narrativas, percepciones y valores que los líderes asignan al fenómeno de la rotación. Este enfoque, al centrarse en las voces de quienes toman decisiones, aporta una comprensión más holística de las dinámicas internas, permitiendo conectar los comportamientos organizacionales con las prácticas de liderazgo, las políticas de reconocimiento y las causas percibidas de rotación. Así, este panorama profundo facilita la identificación de áreas específicas de mejora en la gestión del talento humano. En consecuencia, se abren oportunidades para rediseñar los programas de desarrollo, ajustar las políticas de reconocimiento, y fortalecer las habilidades de liderazgo, todo lo cual, a su vez, puede elevar el compromiso, reducir la rotación y mejorar la productividad sostenida de la organización.

La rotación laboral constituye una problemática crítica dentro del supermercado Maxi Oferta debido al impacto directo en la productividad, continuidad operativa y calidad del servicio. La alta fluctuación de personal no solo genera costos de selección, inducción y capacitación, sino que también deteriora el ambiente laboral, incrementa la sobrecarga operativa y afecta la experiencia del cliente. Analizar las variables que explican este fenómeno es fundamental para implementar estrategias preventivas basadas en evidencia que fortalezcan la permanencia del talento humano.

Un estudio profundo permite identificar factores estructurales, culturales y administrativos que no son visibles a simple vista, tales como:

- Desajustes en la percepción de equidad
- Clima laboral deteriorado
- Estilos de liderazgo poco motivadores

• Rutinas operativas desgastantes.

Comprender estas dinámicas permitirá formular acciones sostenibles que promuevan la estabilidad y compromiso del personal, incrementando la competitividad del supermercado

**7.15 Discusiones**

Los resultados obtenidos mediante el enfoque mixto permitieron analizar de manera integral el fenómeno de la rotación de personal en el supermercado Maxi Oferta, articulando información cuantitativa proveniente de la encuesta con las percepciones cualitativas derivadas de la observación y del diálogo informal con los colaboradores. Esta integración evidencia que la rotación no responde a una causa única, sino a la interacción simultánea de factores laborales, organizacionales y personales, lo cual coincide con lo planteado por Luévano-Andrade et al. (2024) quien señala que la rotación se explica tanto por condiciones objetivas del puesto como por experiencias subjetivas del trabajador.

En primer lugar, los datos cuantitativos mostraron niveles moderados y bajos de satisfacción en aspectos relacionados con las condiciones físicas del trabajo, la carga laboral, la supervisión y las oportunidades de crecimiento. De manera complementaria, los hallazgos cualitativos confirmaron la presencia de cansancio físico, percepción de poca flexibilidad, dificultades en la comunicación interna y ausencia de retroalimentación sistemática. Estos hallazgos se corresponden con la teoría bifactorial de Herzberg (1968), según la cual la ausencia o deficiencia de los factores higiénicos como las condiciones laborales, la supervisión y la seguridad genera insatisfacción y favorece la intención de renuncia.

Paralelamente, se encontró que los factores motivacionales (reconocimiento, logro, desarrollo profesional y sentido de pertenencia) se encuentran poco desarrollados dentro del supermercado. Koontz y Weihrich (2007) afirman que la presencia de motivadores adecuados

incrementa el compromiso y la permanencia, mientras que su ausencia limita la posibilidad de que el trabajador se vincule emocionalmente con la organización. Esto explica por qué, pese a que algunos colaboradores valoran el empleo como una alternativa económica, la falta de oportunidades de crecimiento y de reconocimiento reduce su intención de permanencia.

Además, se identificaron elementos propios del contexto externo que también inciden en la rotación, tales como la disponibilidad de trabajos informales mejor remunerados, la necesidad de horarios más flexibles y la competencia laboral del sector minorista. Velázquez Carmona et al. (2024) sostienen que la rotación no puede analizarse de forma aislada del entorno, puesto que las decisiones laborales del individuo están condicionadas por el mercado y por las opciones alternativas que este ofrece. Sin embargo, los resultados de esta investigación muestran que el fortalecimiento de los factores internos de la organización puede mitigar en gran medida estos efectos externos. En relación con este análisis, la propuesta desarrollada en este estudio se deriva directamente de los hallazgos del método mixto. Las acciones sugeridas como el fortalecimiento del liderazgo, la mejora de la comunicación interna, el establecimiento de un sistema de reconocimiento, la creación de rutas de crecimiento y la optimización del proceso de inducción responden a las necesidades identificadas tanto en los datos cuantitativos como en las percepciones cualitativas. De este modo, la propuesta no solo se fundamenta en evidencia empírica, sino que se articula con teorías clásicas de motivación laboral, las cuales resaltan que el bienestar, la seguridad y las oportunidades de desarrollo son esenciales para disminuir la rotación. Esta discusión permite afirmar que la rotación en Maxi Oferta está asociada a una ausencia de estrategias integrales de gestión del talento humano. La evidencia sugiere que el fortalecimiento de los procesos internos, especialmente aquellos relacionados con el bienestar, la comunicación, el liderazgo y la capacitación, puede reducir la intención de renuncia y aumentar el compromiso organizacional. En consecuencia, las acciones propuestas no solo están alineadas con el objetivo final del estudio, sino que constituyen una

respuesta concreta y viable para mejorar la estabilidad del personal y favorecer la sostenibilidad operativa del supermercado.

## 7.16 Propuesta

Disminuir la rotación y fortalecer el compromiso laboral en el supermercado Maxi Oferta: Esta propuesta surge del análisis mixto realizado (encuesta + observación y percepciones cualitativas), lo que permitió identificar factores críticos asociados a la rotación laboral en Maxi Oferta. Teniendo la importancia que radica en dar cumplimento  al objetivo dirigido a Proponer acciones que contribuyan a la disminución de la rotación y al fortalecimiento del compromiso laboral", se estructuran acciones concretas, viables y articuladas con los hallazgos.

### 7.16.1 Programa básico de bienestar y condiciones laborales

Los datos cuantitativos evidenciaron insatisfacción con la carga laboral, horarios y condiciones físicas del puesto. En la parte cualitativa los colaboradores expresaron cansancio, poca flexibilidad y falta de pausas activas.

Acciones:

Implementar pausas activas de 5–7 minutos cada 2 horas.

Revisar y optimizar la distribución de turnos para reducir sobrecarga en picos operativos.

Adecuar zonas de descanso para los empleados.

Garantizar elementos de protección, ventilación adecuada y herramientas funcionales.

### 7.16.2 Impacto esperado

Mejora del bienestar físico y reducción del agotamiento, uno de los principales factores de salida.

## 7.17 fortalecimiento de la supervisión y liderazgo

El análisis mostró que la supervisión fue uno de los aspectos menos valorados. Cualitativamente se mencionó falta de comunicación y retroalimentación.

Acciones:

Capacitación trimestral a líderes en comunicación asertiva, resolución de conflictos y liderazgo motivacional.

Reuniones semanales entre líder y equipo para revisar avances.

Implementar retroalimentación constructiva basada en el desempeño.

### 7.17.1 Impacto esperado

Mejorar clima laboral, reducción de conflictos internos y mayor sensación de acompañamiento.

## 7.18 Sistema de reconocimiento y motivación

Los motivadores laborales (reconocimiento, logro, crecimiento) aparecieron muy bajos en los resultados mixtos.

Acciones:

Crear un programa de “Empleado del mes” con reconocimiento público.

Establecer incentivos no monetarios: cartas de felicitación, flexibilidad de turno por cumplimiento, días compensatorios.

Registrar pequeños logros diarios o semanales y reconocerlos en reuniones.

### 7.18.1 Impacto esperado

Fortalecimiento del sentido de pertenencia y del compromiso laboral.

## 7.19 Plan básico de formación y crecimiento

Los colaboradores expresaron que no ven oportunidades de ascenso ni de desarrollo profesional.

Acciones:

Implementar capacitaciones cortas sobre atención al cliente, manejo de caja, inventarios y prevención de pérdidas.

Promover el crecimiento interno mediante rutas como: auxiliar líder de sección supervisor.

Establecer acompañamiento por parte de empleados experimentados (mentoría interna).

### 7.19.1 Impacto Esperado

Mayor proyección laboral, desarrollo de habilidades y disminución de la intención de renuncia.

## 7.20 Estrategias de comunicación interna

Los hallazgos mostraron que los empleados sienten desconocimiento de decisiones y poca participación.

Acciones:

Crear un canal de comunicación (grupo interno o pizarra informativa).

Realizar reuniones informativas mensuales.

Implementar un buzón de sugerencias físico o digital.

### 7.20.1 Impacto Esperado

Mayor transparencia, diálogo y participación activa del personal.

### 7.21 Ajuste del proceso de inducción y reinducción

La alta rotación implica entrada constante de personal nuevo, por lo que la inducción debe ser sólida.

Acciones:

Diseñar una inducción clara sobre funciones, cultura organizacional y expectativas.

Realizar reinducciones semestrales para reforzar normas, buenas prácticas y cultura de servicio.

### 7.21.1 Impacto esperado

Reducción del estrés inicial, adaptación más rápida y disminución de errores operativos.

La implementación de estas acciones permitirá atender los factores higiénicos Herzberg (1968), reforzar motivadores laborales y mejorar la percepción de estabilidad y reconocimiento. De manera integral, contribuirá a disminuir la rotación y fortalecer el compromiso laboral, coherente con las necesidades identificadas y con el objetivo específico planteado en el proyecto.

# 8. Conclusiones

La investigación nos entrega como resultado una forma de comprender con mayor claridad los factores que están determinando el alto nivel de rotación den el supermercado Maxi Oferta. Con el análisis se evidencia que esto no puede atribuirse a una sola causa, sino que es una causa trasversal que involucra aspectos externos, organizacionales e individuales; al combinar información cuantitativa y cualitativa obtenida de las encuestas realizadas donde fue posible evidencias experiencias y percepciones de cada uno de los empleados del supermercado maxi oferta hizo más sencilla la comprensión del problema.

Se hallo que a pesar de que el supermercado presenta algunas fortalezas como por ejemplo equidad también presenta oportunidades de mejora en cuanto a la satisfacción laboral, la comunicación interna, las condiciones físicas y del entorno, aspectos que son directamente proporcionales a la motivación, el compromiso y la intención de permanencia

Por otro lado, también se evidenció que existen factores externos que influyen en la decisión de renunciar, como la posibilidad de acceder a mejores oportunidades laborales, salarios más competitivos y la búsqueda de un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Sin embargo, los resultados muestran que, al fortalecer los factores internos, especialmente aquellos relacionados con el área de talento humano, es posible mitigar estos efectos y aumentar la intención de permanencia del personal.

La rotación de personal no solo impacta al equipo de trabajo, sino que también genera consecuencias a nivel económico y operativo. Esto se refleja en el aumento de los costos asociados a los procesos de selección, contratación y capacitación, así como en la pérdida de conocimiento y experiencia. Además, influye negativamente en el clima laboral, la productividad y la calidad del servicio, convirtiéndose en un desafío importante para la sostenibilidad y competitividad del supermercado.

Frente a este panorama, se hace necesario implementar estrategias que fortalezcan el clima organizacional, permitan una mejor distribución de la carga laboral, optimicen los procesos de selección y promuevan el reconocimiento del desempeño. Asimismo, resulta clave generar oportunidades de crecimiento para los colaboradores. También se recomienda realizar de manera periódica encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño que faciliten la toma de decisiones basadas en información confiable.

En este sentido, la investigación aporta elementos valiosos para mejorar la gestión del talento humano y apoyar la toma de decisiones estratégicas, reconociendo que las personas son un factor fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

Finalmente, los resultados obtenidos a partir del enfoque mixto que integró datos cuantitativos y cualitativos permiten afirmar que la rotación de personal en Maxi Oferta no es un hecho aislado, ni puede explicarse por una sola causa. Por el contrario, responde a la interacción de factores estructurales, administrativos, motivacionales y personales. Este planteamiento coincide con lo expuesto por Luévano-Andrade et al. (2024), quienes señalan que la rotación laboral surge de la relación entre las condiciones objetivas de la organización y las percepciones del trabajador.

En el caso de Maxi Oferta, esta combinación se refleja en un entorno laboral exigente que, en muchos casos, no logra responder a las expectativas personales de los colaboradores, lo que incrementa la intención de renuncia. Uno de los aspectos más relevantes identificados es la presencia de condiciones básicas poco favorables, como el entorno físico, la supervisión, la carga de trabajo y el nivel salarial. De acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg (1968), cuando estos factores no son adecuados, generan insatisfacción y aumentan la probabilidad de abandono laboral.

De igual forma, se evidenció una baja presencia de factores motivacionales como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el logro y la autonomía. Esta situación se relaciona con lo planteado por Koontz y Weihrich (2007), quienes destacan que el compromiso y la permanencia de los trabajadores dependen en gran medida de la existencia de elementos que den sentido y valor a su trabajo. En este caso, la falta de programas de formación, el escaso reconocimiento y la ausencia de planes de desarrollo terminan afectando negativamente la satisfacción laboral y la intención de permanencia.

## 9. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se realizan una serie de recomendaciones que permitirán fortalecer las estrategias implementadas hasta la fecha logrando un impacto positivo en cuanto a la disminución en la rotación de empleados del supermercado Maxi Ofertas.

. Para iniciar se sugiere, la creación de incentivos visibles ya que generan motivación e impacto positivo a los trabajadores. Unas acciones muy conocidas y referenciadas positivamente en este tipo de negocios son; reconocimiento al empleado del mes, incentivos por cumplimiento de metas, o reconocimientos públicos durante reuniones de equipo.

Para garantizar transparencia y equidad es importante diseñar un sistema de evaluación periódica del desempeño que permita otorgar dichas recompensas que pueden ser económicas, tiempos de descanso, mención de honor en la cartelera de notificaciones, permisos flexibles, rotación interna en el área de mayor agrado o bonos simbólicos. Estas acciones contribuirán a reforzar el sentido de logro y pertenencia de los trabajadores.

También se sugiere promover oportunidades de crecimiento y capacitación, a través de la r conexión con instituciones educativas que les brinde un plan de formación que incluya tanto habilidades técnicas como manejo de inventarios, operación de cajas, competencias blandas, comunicación asertiva con los clientes, liderazgo positivo, resolución de conflictos y trabajo cooperativo entre otros que se requieran según la necesidad del puesto de trabajo o la organización del equipo

Por otra parte, se recomienda fortalecer las estrategias de selección y la inducción de nuevos empleados. Es necesario implementar procesos de selección más rigurosos que permitan identificar perfiles compatibles con las exigencias del cargo

Es importante, para tener una trazabilidad con la buena contratación desarrollar un programa de inducción estructurado que facilite la adaptación inicial del trabajador, orientando de manera clara las expectativas, funciones y normas internas. Acompañar a los nuevos trabajadores durante sus primeras semanas mediante un sistema de monitoreo o acompañamiento de un compañero antiguo puede reducir la sensación de incertidumbre y mejorar su integración al equipo, se evidencio la importancia de mejorar la comunicación interna y el clima organizacional. Para lograrlo, se recomienda establecer canales de comunicación claros, accesibles y permanentes, tales como reuniones breves de coordinación, carteleras informativas. También, la aplicación periódica de diagnósticos de clima laboral permitirá identificar tensiones, necesidades y oportunidades de mejora. Es fundamental promover espacios de escucha activa donde los trabajadores puedan expresar sus inquietudes sin temor a represarías, fortaleciendo así la confianza del equipo.

## 10. Referencias


Aparacio, A., & Castillo, P. (2020). *El síndrome de burnout y la rotación de personal en una empresa retail* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica del Perú]. http://surl.li/fplxt

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://www.academia.edu/106752566/Gestion_Del_Talento_Humano_Idalberto_Chiavenato_3_edici%C3%B3n

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Consejo Colombiano de Seguridad. (2026). *Siniestralidad laboral en Colombia: Año 2025*. Observatorio de Seguridad y Salud en el Trabajo. https://ccs.org.co/observatorio/

Diosveni, L., & Viamontes, G. (2010). *Satisfacción laboral: Una aproximación teórica*. https://www.researchgate.net/publication/46562405_SATISFACCION_LABORAL_UNA_APROXIMACION_TEORICA

Domínguez, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* [Tesis de maestría, Universidad de Medellín]. Repositorio Institucional Universidad de Medellín. https://repository.udemedellin.edu.co/items/8d52fac3-2f4f-4cc8-a838-f5bc421da634

García Espejo, I. (1999). Formación en el trabajo y movilidad laboral. *Papers*, 59, 195–219. https://raco.cat/index.php/Papers/article/view/25561/25395

Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social, 18*(Especial), 837–863. https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* **Harvard Business Review**, 46, 53–62. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2146338

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: Un enfoque internacional* (7.ª ed., pp. 282–302). McGraw-Hill Interamericana. https://www.academia.edu/42108983/Elementos_de_adm%C3%B3n_Un_enfoque_internacional

Luévano-Andrade, N. G., Castillo-Corral, D., Rodríguez Esquivel, M. A., & García-Vidales, M. Y. (2024). *Factores de la intención de permanencia*. *Conciencia Tecnológica*, (68), 21–32 https://www.redalyc.org/journal/944/94482151003/html/

Madero Gómez, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria, 29*, 1–18. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100194

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001

Organización Internacional del Trabajo. (1987). *Introducción a las condiciones y el medio ambiente de trabajo* (J.-M. Clerc, Dir.). Oficina Internacional del Trabajo. https://educacion.ctera.org.ar/wp-content/uploads/2020/05/clase-1-material-1.pdf

Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience, 3*(1), 143–185. http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%20143-185.pdf

Sánchez, M. Q. (2017). *La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional* [Trabajo de grado, Universidad de La Laguna]. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/6344/La%20satisfaccion%20laboral%20y%20su%20relacion%20con%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Doubleday. https://www.academia.edu/24023956/La_quinta_disciplina_El_arte_y_la_pr%C3%A1ctica_de_la_organizaci%C3%B3n_abierta_al_aprendizaje_Este_material_se_utiliza_con_fines_exclusivamente_did%C3%A1cticos

Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios, 5*(11), 117–125. https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266

Velázquez Carmona, M. S., Gamarra Cardozo, A., & Cabañas, J. H. (2024). *Factores que determinan la rotación de personal en los autoservicios de la ciudad de Pilar, periodo 2023–2024*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4). https://share.google/m0vlgknD8MorTea2D

# Anexo 1

## Autorización tratamiendo de datos

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

(HABEAS DATA – USO ACADÉMICO)

**Proyecto académico:** Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxiofertas

**Investigadores (as):** Nancy Fernández Estupiñán, Gladys Alba Quintero Erika Yurley Reyes García, Dora Alejandra Bernal González

**Programa / Institución:** Universitaria Agustiniana / Especialización en gerencia estratégica del talento humano
Fecha: 25/11/2026

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, normas que regulan la protección de datos personales en Colombia, se informa lo siguiente:

1 **finalidad del tratamiento de datos**.

Los datos recolectados a través de la encuesta serán utilizados exclusivamente con fines académicos, investigativos y formativos, dentro del marco del proyecto anteriormente mencionado.

- La información recopilada tendrá como propósito:
- Analizar resultados con fines académicos.
- Elaborar informes, trabajos escritos o presentaciones académicas.
- Generar conclusiones relacionadas con el objeto de estudio.

En ningún caso la información será utilizada con fines comerciales, publicitarios o distintos a los aquí señalados.

**2. Tipo de información recolectada**

La encuesta podrá solicitar información general relacionada con el tema de investigación. No se solicitarán datos sensibles ni información que afecte la intimidad del participante, salvo autorización expresa.

**3. Confidencialidad y seguridad**

- Los datos serán tratados de manera confidencial.

- Se garantizará el anonimato del participante, cuando aplique.
- La información será utilizada únicamente por el investigador responsable y con fines académicos.
- Los datos no serán compartidos con terceros ajenos al proyecto académico.

**4. Derechos del titular de los datos**

El participante, como titular de la información, tiene derecho a:

- Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales.
- Solicitar prueba de la autorización otorgada.
- Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando lo considere pertinente.
- Presentar quejas ante la autoridad competente en caso de incumplimiento de la normatividad vigente.

**5. Autorización**

Declaro que he sido informado(a) sobre la finalidad del tratamiento de mis datos personales y autorizo de manera libre, previa, expresa e informada su recolección y uso exclusivamente para fines académicos dentro del proyecto descrito.

Nombre del participante: Paola Gutierrez Avendaño

Documento de identidad: 1013630544

Firma: Paola G.A.

Fecha: 25/11/2025.

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

(HABEAS DATA – USO ACADÉMICO)

**Proyecto académico:** Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxiofertas

**Investigadores (as):** Nancy Fernández Estupiñán, Gladys Alba Quintero Erika Yurley Reyes García, Dora Alejandra Bernal González

**Programa / Institución:** Universitaria Agustiniana / Especialización en gerencia estratégica del talento humano
Fecha: 24 Noviembre 2025

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, normas que regulan la protección de datos personales en Colombia, se informa lo siguiente:

**1 finalidad del tratamiento de datos.**

Los datos recolectados a través de la encuesta serán utilizados exclusivamente con fines académicos, investigativos y formativos, dentro del marco del proyecto anteriormente mencionado.

- La información recopilada tendrá como propósito:
- Analizar resultados con fines académicos.
- Elaborar informes, trabajos escritos o presentaciones académicas.
- Generar conclusiones relacionadas con el objeto de estudio.

En ningún caso la información será utilizada con fines comerciales, publicitarios o distintos a los aquí señalados.

**2. Tipo de información recolectada**

La encuesta podrá solicitar información general relacionada con el tema de investigación. No se solicitarán datos sensibles ni información que afecte la intimidad del participante, salvo autorización expresa.

**3. Confidencialidad y seguridad**

- Los datos serán tratados de manera confidencial.

Scanned with CamScanner

- Se garantizará el anonimato del participante, cuando aplique.
- La información será utilizada únicamente por el investigador responsable y con fines académicos.
- Los datos no serán compartidos con terceros ajenos al proyecto académico.

**4. Derechos del titular de los datos**

El participante, como titular de la información, tiene derecho a:

- Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales.
- Solicitar prueba de la autorización otorgada.
- Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando lo considere pertinente.
- Presentar quejas ante la autoridad competente en caso de incumplimiento de la normatividad vigente.

**5. Autorización**

Declaro que he sido informado(a) sobre la finalidad del tratamiento de mis datos personales y autorizo de manera libre, previa, expresa e informada su recolección y uso exclusivamente para fines académicos dentro del proyecto descrito.

Nombre del participante: Graciliano Herrera Baquero

Documento de identidad: 11410 638

Firma:

Fecha: 24-11-2025

Scanned with CamScanner

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

(HABEAS DATA – USO ACADÉMICO)

**Proyecto académico:** Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxiofertas

**Investigadores (as):** Nancy Fernández Estupiñán, Gladys Alba Quintero Erika Yurley Reyes García, Dora Alejandra Bernal González

**Programa / Institución:** Universitaria Agustiniana / Especialización en gerencia estratégica del talento humano
Fecha: 24 - 11 - 2025

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, normas que regulan la protección de datos personales en Colombia, se informa lo siguiente:

**1 finalidad del tratamiento de datos.**

Los datos recolectados a través de la encuesta serán utilizados exclusivamente con fines académicos, investigativos y formativos, dentro del marco del proyecto anteriormente mencionado.

- La información recopilada tendrá como propósito:
- Analizar resultados con fines académicos.
- Elaborar informes, trabajos escritos o presentaciones académicas.
- Generar conclusiones relacionadas con el objeto de estudio.

En ningún caso la información será utilizada con fines comerciales, publicitarios o distintos a los aquí señalados.

**2. Tipo de información recolectada**

La encuesta podrá solicitar información general relacionada con el tema de investigación. No se solicitarán datos sensibles ni información que afecte la intimidad del participante, salvo autorización expresa.

**3. Confidencialidad y seguridad**

- Los datos serán tratados de manera confidencial.

Scanned with CamScanner

- Se garantizará el anonimato del participante, cuando aplique.
- La información será utilizada únicamente por el investigador responsable y con fines académicos..
- Los datos no serán compartidos con terceros ajenos al proyecto académico.

**4. Derechos del titular de los datos**

El participante, como titular de la información, tiene derecho a:

- Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales.
- Solicitar prueba de la autorización otorgada.
- Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando lo considere pertinente.
- Presentar quejas ante la autoridad competente en caso de incumplimiento de la normatividad vigente.

**5. Autorización**

Declaro que he sido informado(a) sobre la finalidad del tratamiento de mis datos personales y autorizo de manera libre, previa, expresa e informada su recolección y uso exclusivamente para fines académicos dentro del proyecto descrito.

Nombre del participante: Gladis Alba Quintero

Documento de identidad: 1065615083

Firma: Gladys Alba

Fecha: 29-11-2023

Scanned with CamScanner

AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

(HABEAS DATA – USO ACADÉMICO)

**Proyecto académico:** Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxiofertas

**Investigadores (as):** Nancy Fernández Estupiñán, Gladys Alba Quintero Erika Yurley Reyes García, Dora Alejandra Bernal González

**Programa / Institución:** Universitaria Agustiniana / Especialización en gerencia estratégica del talento humano
Fecha: 24 - 11 - 2025

En cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, normas que regulan la protección de datos personales en Colombia, se informa lo siguiente:

**1 finalidad del tratamiento de datos.**

Los datos recolectados a través de la encuesta serán utilizados exclusivamente con fines académicos, investigativos y formativos, dentro del marco del proyecto anteriormente mencionado.

- La información recopilada tendrá como propósito:
- Analizar resultados con fines académicos.
- Elaborar informes, trabajos escritos o presentaciones académicas.
- Generar conclusiones relacionadas con el objeto de estudio.

En ningún caso la información será utilizada con fines comerciales, publicitarios o distintos a los aquí señalados.

**2. Tipo de información recolectada**

La encuesta podrá solicitar información general relacionada con el tema de investigación. No se solicitarán datos sensibles ni información que afecte la intimidad del participante, salvo autorización expresa.

**3. Confidencialidad y seguridad**

- Los datos serán tratados de manera confidencial.

Escaneado con CamScanner

Scanned with CamScanner

- Se garantizará el anonimato del participante, cuando aplique.
- La información será utilizada únicamente por el investigador responsable y con fines académicos.
- Los datos no serán compartidos con terceros ajenos al proyecto académico.

**4. Derechos del titular de los datos**

El participante, como titular de la información, tiene derecho a:

- Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales.
- Solicitar prueba de la autorización otorgada.
- Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando lo considere pertinente.
- Presentar quejas ante la autoridad competente en caso de incumplimiento de la normatividad vigente.

**5. Autorización**

Declaro que he sido informado(a) sobre la finalidad del tratamiento de mis datos personales y autorizo de manera libre, previa, expresa e informada su recolección y uso exclusivamente para fines académicos dentro del proyecto descrito.

Nombre del participante: Nelson Cordero

Documento de identidad: 1065.620.710

Firma: 

Fecha: 24-11-2025

Scanned with CamScanner

## Anexo 2
## Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

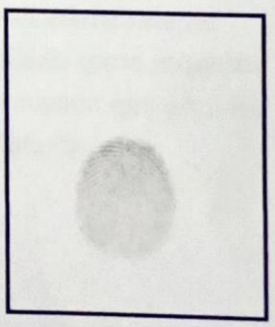
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Yael Camero

Firma: Yael Camero Fecha: 23/11/2025.



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Jenny Rosalba Ardila.

Firma: Jenny Ardila Fecha: 25/11/2025



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

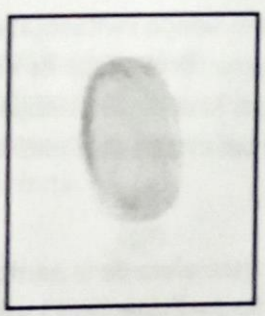
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: SENAIDA GUTIERREZ

Firma: [signature] Fecha: 25/11/2025



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

Declaración de consentimiento

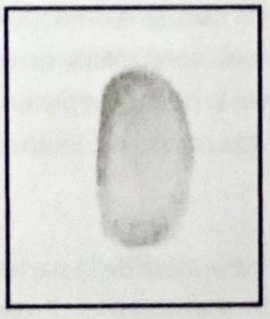
Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Edgar Javier Suarez Suarez.

Edgar Suarez

Firma: _____ Fecha: 23/11/2078



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

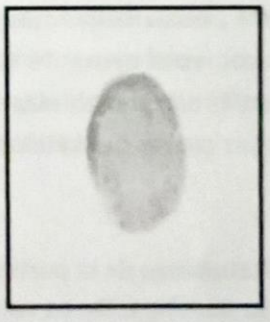
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Luis Miguel Rincon Bastera.

Firma: LuisRincon. Fecha: 23/11/2025



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Alberto Lopez

Firma: _____ Fecha: 25/11/2025



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

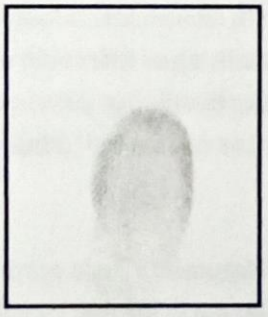
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Paola Gutierrez Avendaño

Firma: Paola G.A. Fecha: 25/11/2025



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2023

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

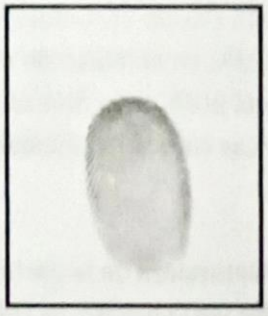
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Cristian Andrés Cely Giraldo

Firma: _____ Fecha: 25/11/2025



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores**:
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

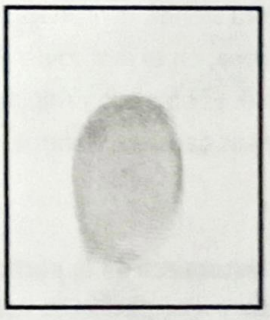
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Elias Samuel Aleman

Firma: E. S. Aleman Fecha: 23/11/2026



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Titulo del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 25/11/2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

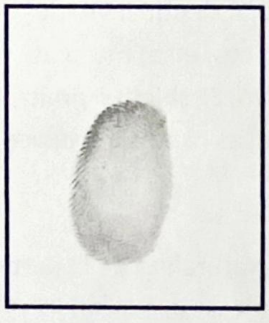
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Gabriel cortes

Firma: Gabriel Cortes Fecha: 25/11/2025



Huella índice derecho

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 24-11-2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Scanned with CamScanner

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

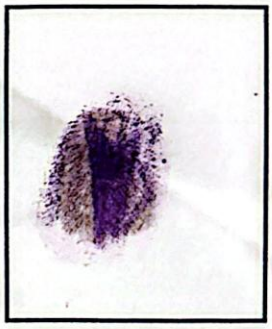
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Gladys Alba B

Firma: Fecha: 24-11-2025



Huella índice derecho

Scanned with CamScanner

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 24-11-2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Scanned with CamScanner

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Nelson Cordero

Firma: _____ Fecha: 24-11-2025



Huella índice derecho

Scanned with CamScanner

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN ENCUESTA ACADÉMICA DEL PROYECTO SEMINARIO INTEGRADOR DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO.

Título del proyecto: Análisis de las prácticas de gestión del talento humano y su incidencia en la rotación de personal en el supermercado Maxioferta

**Investigadores:**
Nancy Fernández Estupiñán
Gladys Alba Quintero
Erika Yurley Reyes García
Dora Alejandra Bernal González
Programa académico / Institución: Especialización en dirección estratégica del talento humano - Universidad Uniagustiniana

Fecha: 24-11-2025

Estimado(a) participante:

Usted está siendo invitado(a) a participar en una encuesta con fines estrictamente académicos, en el marco de un proyecto de investigación desarrollado como requisito formativo. El objetivo principal de esta encuesta es recopilar información que permita analizar Las causas del índice de rotación del supermercado Maxioferta.

- Naturaleza de la participación
- Su participación es voluntaria.
- Puede retirarse en cualquier momento sin que esto genere ningún tipo de consecuencia.
- La encuesta tiene una duración aproximada de __ minutos.
- No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.
- Confidencialidad y manejo de la información

La información recolectada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anónima. No se registrarán nombres ni datos que permitan su identificación, salvo que usted autorice expresamente lo contrario.

Scanned with CamScanner

Los resultados podrán presentarse en trabajos escritos, exposiciones académicas o informes institucionales, siempre garantizando la protección de la identidad de los participantes.

Beneficios: Aunque no se ofrecen beneficios económicos, su participación contribuirá al desarrollo académico y al fortalecimiento del conocimiento en el área de estudio.

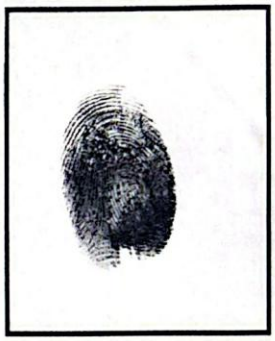
Declaración de consentimiento

Declaro que he leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito de la encuesta y he tenido la oportunidad de realizar preguntas. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento.

Acepto participar en esta investigación de manera libre y voluntaria.

Nombre del participante: Graciana Herrera B.

Firma: _____ Fecha: 24-11-2024



Huella índice derecho

Scanned with CamScanner

## Anexo 3

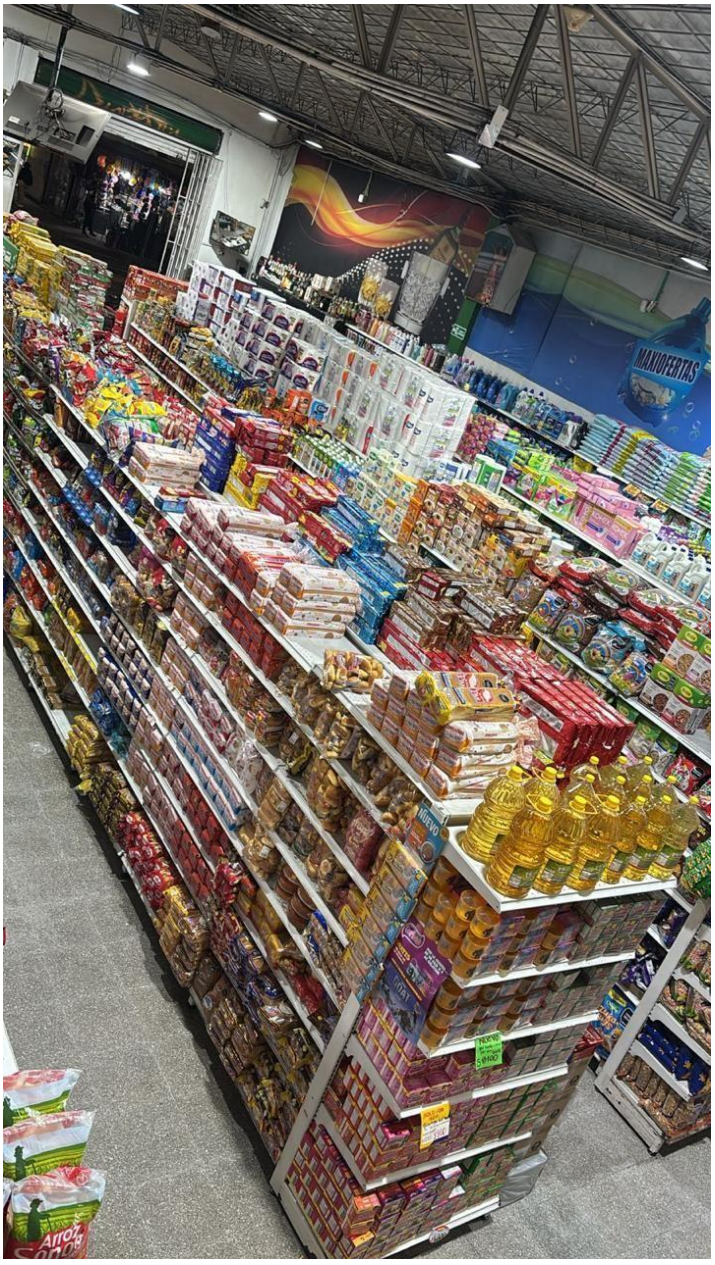
## Fotografías supermercado Maxiofertas




Parte frontal del supermercado



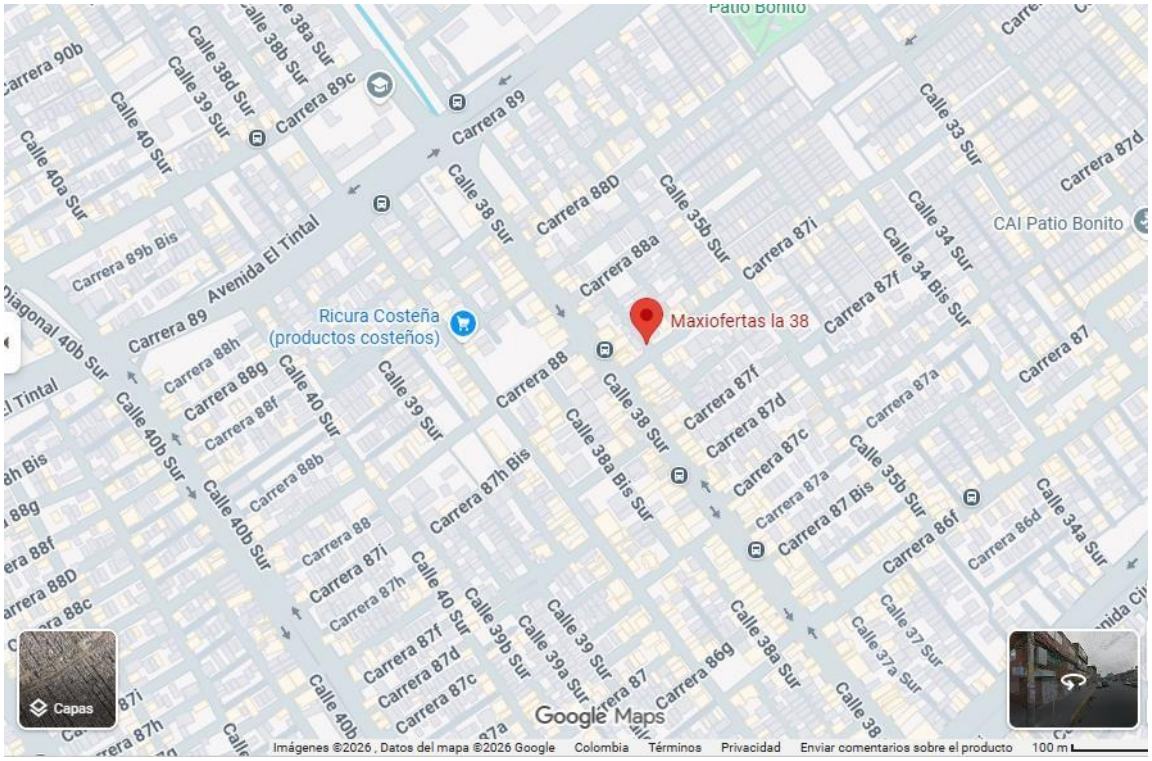
Interior del supermercado Maxiofertas




Gondolas del supermercado Maxiofertas

## Anexo 4

## Fotografías supermercado Maxiofertas




*Nota* Imagen tomada de google maps

## Anexo 5

## Fotografías del personal

