

**Plan de mejoramiento para la inducción y entrenamiento  
de los colaboradores de la empresa Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. en el  
departamento del Cesar**

Lauren Beatriz Pérez Batista

Rosana Rivera Rodríguez

Viviana Isabel Elles Feria

Yoleimis Paola Díaz Restrepo

Yosellin Milagros Álvarez Ríos

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Noviembre, 2023

## **Dedicatoria**

Queremos agradecer primeramente a Dios, que nos dio la sabiduría, perseverancia y fuerzas para terminar esta carrera que nos apasiona, también agradecemos a los tutores quienes nos brindaron todo sus conocimientos y apoyo a lo largo de este proceso de estudio, a nuestros familiares y amigos de la universidad que estuvieron animándonos a seguir en esos momentos en los cuales quisimos rendirnos; dedicados a todos aquellos que han sido fuente inagotable de inspiración y apoyo a lo largo de este arduo camino, nuestros padres, hermanos e hijos que han sido parte fundamental en este proceso.

Que en esta dedicatoria se refleje el profundo agradecimiento que sentimos hacia cada uno de ustedes. Sin su amor, comprensión y apoyo, este logro no habría sido posible. Que este trabajo sea un tributo a nuestro vínculo y un compromiso continuo con el desarrollo y el bienestar de quienes más amamos. Con cariño y gratitud.

## Agradecimientos

Los autores queremos agradecer en especial a:

A Dios quien nos da las fuerzas, sabiduría e inteligencia cada día para luchar por nuestros sueños.

A los tutores que nos brindaron sus conocimientos y apoyo, para el cumplimiento de nuestras metas profesionales en esta carrera tan enriquecedora como lo es ser administradores de empresas.

Queremos agradecerle a Andrés Felipe Pérez, tutor y licenciado quien nos brindó su apoyo, conocimientos, aportes bibliográficos y su experiencia para motivar nuestro interés y espíritu investigativo y así poder culminar esta propuesta.

Agradecemos a cada uno de los que participaron en nuestro proceso de aprendizaje, donde experimentamos momentos de tristeza y felicidad y existía la motivación para seguir adelante con nuestro proyecto de vida y obtener los mejores resultados. Además, hubo momentos que por diferentes razones económicas, emocionales, laborales y organizacionales querían impedir nuestro proceso profesional, pero es así como nos demostramos a nosotros mismos que a pesar de las dificultades seguimos con esfuerzo hasta llegar a este momento. Agradecemos por la paciencia y ayuda que a diario nos dieron nuestros padres, hermanos, esposo e hijos, amigos por todo el acompañamiento y ser esa parte motivacional.

## Resumen

En el actual y futuro empresarial el talento Humano ha sido y será imprescindible para destacarse ante las demás organizaciones, es el talento humano el diferenciador para que una organización sea estable en todas las áreas desde lo económico hasta estratégico y es ahí donde las empresas desde las áreas encargadas de la selección, contratación y control deberán establecer procesos que generen en el personal las motivaciones necesarias para desarrollar el máximo de cada labor en pro de entregar su máximo de conocimiento y experiencia a la empresa quien ha confiado para ejercer en la labor que fue contratado, pero cuando no se logra desde el inicio un proceso que garantice una base estable se tendrán falencias que incurrirá en la deserción del personal que es el mayor talón de Aquiles de las empresas ya que se inicia un nuevo proceso para volver a contratar otro personal, y es aquí donde este proyecto genera la necesidad de implementar las estrategias y o procesos para evitar este tipo de comportamientos negativos para la organización.

Se tomó Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. como referente ya que al no aplicar los procesos definidos y además faltar a normas que por ley los empleados tienen derecho se afecta el ambiente laboral generando inconformidad entre el personal, se ha podido identificar que la falta de inducción, preparación y capacitación basado en un bajo seguimiento ha dado como resultado deficiencia en la productividad, sumado a cargas laborales dadas por el día a día, por una mal asignación de roles, cambios de horarios, incapacidades laborales y las deserciones continuas que cargan de una u otra manera la labor al personal que queda en planta mientras la otra persona es contratada, adicional a estas falencias se suma el poco cumplimiento a los descansos y compensatorios que por derecho el personal ha adquirido, además la falta de incentivos de cualquier carácter que generen en el colaborador la necesidad de destacarse buscando el logro de

un objetivo sea personal o en grupo, esto sumado solo generar un Ambiente Laboral Negativo lo que incentivara a buscar otro lugar donde trabajar.

Todo este mundo de falencias ha generado oportunidades de mejora que en este proyecto se resaltan basados en procedimientos que se inician desde la selección del personal idóneo para cada función, esta debe ser estudiada de manera cualitativa basados en procesos de selección y o reclutamiento, seguidamente una muy buena capacitación que enfocara al colaborador en su labor, esto acompañado de un seguimiento constante en pro de la mejorar buscando crear en el colaborador una identificación basado en procesos de retroalimentación y control evaluando su crecimiento respetando cada uno de los procesos, además generando incentivos periódicos sean por medición, cumplimiento de metas, de esfuerzo y dedicación que ayudaran al crecimiento de carácter doble vía, tanto para el colaborador como para la empresa, la cual deberá cumplir cada uno de estos métodos motivacionales respetando los tiempos de las horas laborales, descansos, compensatorios y vacacionales, además generar en el colaborador la necesidad de buscar su crecimiento personal basados en estudios profesionales los cuales sean tenidos en cuenta también para su desarrollo dentro de la organización que le permitan escalar.

Como resultado al aplicar cada uno de los pasos del proyecto se mitigara en gran porcentaje la deserción laboral de esta empresa ya que basados en cada uno de los procesos de seguimiento y control se obtendrán las mediciones que garantizaran empleados comprometidos, motivados navegando en un ambiente laboral positivo que permitirá el crecimiento de cada colaborador como el crecimiento Empresarial, como se comentó anteriormente es un resultados de Doble Vía, al creer y llevar al empleado a su crecimiento personal, este también enfocara sus esfuerzos y conocimientos en favor de esta compañía, son las áreas de Recurso Humano las de mayor

compromiso para llegar a estas metas en acompañamiento directo con el personal administrativo, el seguimiento mutuo será imprescindible para el cumplimiento del Objetivo.

**Palabras Claves:** Inducción, Recurso Humanos, Clima Organizacional, deserción laboral, capacitación.

## Abstract

In the current and future business world, human talent has been and will be essential to stand out from other organizations. Human talent is the differentiator for an organization to be stable in all areas, from economic to strategic, and that is where companies from Areas in charge of selection, hiring and control must establish processes that generate in the personnel the necessary motivations to develop the maximum of each task in order to deliver their maximum of knowledge and experience to the company whom they have trusted to carry out the work that was hired, but when a process that guarantees a stable base is not achieved from the beginning, there will be shortcomings that will result in the desertion of personnel, which is the biggest Achilles heel of companies since a new process is started to rehire other personnel. , and this is where this project generates the need to implement strategies and processes to avoid this type of negative behavior for the organization.

Olímpica S.A., warehouses were taken as a reference since by not applying the defined processes and also failing to comply with standards that employees have the right to by law, the work environment is affected, generating dissatisfaction among the staff, it has been possible to identify that the lack of induction, preparation and training based on poor monitoring has resulted in a deficiency in productivity, added to workloads given by the day to day, due to a poor assignment of roles, changes in schedules, work disabilities and continuous desertions that burden in one way or another the work to the staff that remains in the plant while the other person is hired, in addition to these shortcomings is added the poor compliance with the breaks and compensation that the staff has acquired by right, in addition to the lack of incentives of any nature that generate in the collaborator the need to stand out by seeking to achieve a goal,

whether personal or in a group, this added only to generating a Negative Work Environment which will encourage them to look for another place to work.

This whole world of shortcomings has generated opportunities for improvement that in this project we will highlight based on procedures that begin from the selection of the ideal personnel for each function, this must be studied qualitatively based on selection and/or recruitment processes, followed by a very good training that focuses the collaborator on their work, this accompanied by constant monitoring in favor of improvement, seeking to create identification in the collaborator based on feedback and control processes, evaluating their growth, respecting each of the processes, also generating periodic incentives, whether by measurement, achievement of goals, effort and dedication that will help the growth of a two-way nature, both for the collaborator and for the company, which must comply with each of these motivational methods respecting the times of working hours, breaks, compensatory and vacations, in addition to generating in the collaborator the need to seek personal growth based on professional studies which are also taken into account for their development within the organization that allows them to climb.

As a result, by applying each of the steps of the project, the labor desertion of this company will be greatly mitigated since based on each of the monitoring and control processes, measurements will be obtained that will guarantee committed, motivated employees navigating in a work environment. positive that will allow the growth of each employee as well as Business growth, as mentioned above, it is a Double Way result, by believing and leading the employee to their personal growth, they will also focus their efforts and knowledge in favor of this company, these are the Human Resource areas are the ones with the greatest commitment to reach these

goals in direct support with the administrative staff, mutual monitoring will be essential for the fulfillment of the Objective.

**Keywords:** Induction, Human Resources, Organizational Climate, job desertion, training.

## Contenido

Introducción .....	11
Planteamiento del problema .....	14
Justificación.....	16
Objetivos .....	18
Antecedentes del problema .....	19
Marco teórico .....	24
Marco legal.....	27
Metodología de la investigación .....	30
Resultados .....	32
Plan de mejoramiento.....	42
Conclusiones .....	45
Recomendaciones.....	46
Referencias bibliográficas.....	48
Apéndices.....	49

**Lista de tablas**

Tabla 1 Acciones para mejorar el desempeño de los colaboradores.....	42
--	----

## Lista de figuras

Figura 1 Proceso de inducción.....	32
Figura 2 Compañerismo.....	33
Figura 3 Problemática de la deserción laboral.....	34
Figura 4 Capacitación y entrenamiento.....	35
Figura 5 Expectativas .....	36
Figura 6 Oportunidad de crecer.....	37
Figura 7 Afectación de políticas .....	38
Figura 8 Detonante de la deserción.....	39
Figura 9 Programas de compensación.....	40
Figura 10 Desempeño y cumplimiento.....	41

## **Introducción**

El proceso de inducción de personal en una empresa es igual o quizás más importante que el de contratación y capacitación, ya que este permite que el nuevo colaborador se familiarice con la organización, conociendo la historia, la filosofía, la política, la cultura, entre otras cosas.

Gracias a la inducción de personal, la empresa facilita al nuevo miembro que puesto desempeñará y cuáles son las exigencias que el nuevo cargo le demandará.

Muchas organizaciones cuando contratan a los nuevos colaboradores no tienen en cuenta la importancia del proceso de inducción de personal, es allí donde implementan programas de capacitación y aunque estos dos complementan, se debe tener presente que la calidad de los procesos también depende de estas herramientas.

En todos los procesos de inducción, capacitación y desarrollo en las empresas se debe tener una responsabilidad a la hora de capacitar al personal en los temas requeridos, ya que es importante conocer los procesos que llevan internamente la empresa.

El desarrollo continuo de un empleado garantiza el buen profesionalismo y una buena preparación en el entorno laboral, buscando mejorar los procesos de desarrollo de formación y el desarrollo laboral de la empresa Olímpica S.A, en busca de beneficios para la organización y sus colaboradores, mejorando a través de una buena capacitación desde el inicio y contratación de los empleados contribuyendo a la sostenibilidad y buena participación por parte de los colaboradores.

Los planes de inducción y capacitación son fundamentales para el desarrollo de las actividades ya que estas son realizadas en los diferentes ambientes laborales permitiéndoles estar actualizándose en los cambios que se presentan constantemente en la actualidad.

### **Planteamiento del problema**

Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. se está viviendo una problemática de deserción laboral el cual es causado por las diferentes políticas las cuales no son agradables por el personal pero que hacen parte de la gestión y desarrollo del talento humano. Todo esta problemática es evidente desde que los colaboradores ingresa a laborar al sitio que le fue asignado desde el proceso de selección y el cual se incrementa debido a la mala distribución de las labores entre los compañeros el cual son vista en forma de desigualdad; además se refleja en la no aprobación de los descansos y compensatorios a los que tienen derecho, la falta de reconocimiento de su trabajo; las malas relaciones laborales, la falta de capacitación, inducción y el previo acompañamiento al inicio de su trabajo, así como la falta de entrenamiento que se deben realizar de una manera constante a los empleados y los conflictos **laborales** entre directivos y colaboradores.

Lo anterior conlleva a aspectos que no le permiten al empleado crecer en la organización ni la empresa puede mejorar en sus procesos. Por lo tanto, los empleados comienzan a manifestar un cambio en su comportamiento, así como en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales dentro de la organización y en su personalidad.

En otras ocasiones se muestra un inconformismo, desmotivación, un sometimiento en evadir las responsabilidades y la dificultad para aceptar los cambios que se generen, falta de visión al comprometerse en el cumplimiento de los objetivos en su área de trabajo, así como la empresa se ausenta y crecen cada día la deserción y renuncia causadas por el mal clima laboral; lo que ocasiona costos considerables a la compañía referente con los con exámenes y procesos de inducción y constantes capacitaciones que se realizan al nuevo personal que ingresa a laborar, conllevando a un regresión y deterioro del sistema organizacional.

El propósito de este proyecto de grado es identificar los factores que conllevan a la deserción laboral, así como incrementar los incentivos y canalizar las fuerzas que motiven a los empleados a lograr una buena actitud, disposición, interés que les permitan ser asertivos y generen satisfacción en el desarrollo individual e integrarlos gradualmente al cumplimiento de los objetivos de la empresa y puedan adaptarse a los cambios que exige el medio.

## **Justificación**

Uno de los factores que más afecta la productividad en las organizaciones es la deserción laboral, ya que se evidencia una considerable rotación del personal al interior de la organización, logrando así que los empleados abandonen sus cargos voluntariamente y llevando a que la empresa tenga una disminución en la fuerza laboral que afecta el cumplimiento de los objetivos planteado en cada área de trabajo.

Esta deserción laboral puede convertirse en uno de los factores que más afecta la estabilidad laboral en las organizaciones, debido a que el ingreso de un nuevo colaborador implica costos, tiempo para la ejecución del proceso de contratación y selección del personal idóneo para la ocupación del puesto de trabajo.

Es por eso que es importante conocer los factores de deserción laboral y su afectación para la empresa, lo que nos puede favorecer en la implementación de estrategias de acción para aumentar la retención laboral.

Además, es importante entender que la deserción laboral pone en riesgo la reputación de la empresa y hace que las ofertas laborales no sean atractivas para los futuros aspirantes al cargo y se cuestionen sobre la estabilidad y seriedad de la empresa por la constante rotación del personal de trabajo.

Este proyecto busca establecer la influencia de los procesos de capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. teniendo en cuenta que los procesos de capacitación son parte fundamental en toda organización cuyo objeto es impartir las herramientas necesarias para la realización de un trabajo eficaz y

realizar las evaluaciones de desempeño a los colaboradores con el fin de saber cómo se están realizando las tareas, que tanto es su desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

Es de resaltar que cada resultado que obtienen las empresas se debe al personal que la conforma, reflejando el éxito dentro de ellas a través del recurso humano que la conforma quien son la clave para la competitividad, impartiendo las adecuadas capacitaciones donde se miden las variables que el personal enfrenta diariamente y determinar si las labores desempeñadas están acordes con los procesos y si están ayudando a la formación de un ambiente laboral confiable, eficiente y eficaz.

La propuesta de investigación para la empresa Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., es de suma importancia ya que les va permitir identificar si los programas de capacitación que se vienen desarrollando son eficientes y si las tareas operativas y no operativas cuentan con los programas necesarios para el cumplimiento de las necesidades de la empresa y determinar su impacto en el desempeño laboral. El perfeccionamiento el capital humano dentro de la organización tiene como objetivo capitalizar el talento humano en el progreso, motivación e identificación dentro de las organizaciones, promoviendo la formación de cada integrante de la organización, a través de la visión de desarrollo personal e integral ya que el desarrollo humano es enfocado a las necesidades de cada persona que conforman cada grupo de trabajo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un plan de mejoramiento para la inducción y entrenamiento de los colaboradores de la empresa Olímpica S.A. en el departamento del Cesar.

### **Objetivos específicos**

Identificar las debilidades que existen en los procesos de inducción y entrenamiento de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A en el departamento del Cesar.

Evaluar los procedimientos de formación y desarrollo ajustándose a las necesidades de la empresa y los trabajadores de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. en el departamento del Cesar.

Definir estrategias para el mejoramiento del proceso de inducción y entrenamiento de personal de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A en el departamento del Cesar.

### **Antecedentes del problema**

Las grandes empresas prestaron una gran importancia a los procesos de capacitación personal, analizando de una forma individual y diseñar sus propios sistemas de capacitación, al contrario de las empresas medianas, no lograron diseñar un sistema de capacitación muy a pesar de las necesidades e importancia de estas, es por eso que deciden realizar cursos de capacitación a un grupo de personas seleccionadas de manera no proyectada (rodriguez, 2006).

Por lo tanto, a nivel mundial y nacional se deja ver la necesidad de buscar nuevas formas de afrontar los desafíos altamente exigentes y se ha podido tener en nuestro país antecedente a una estructura de capacitación aplicada. (Arancibia, 1996).

Actualmente se entiende que el éxito de una organización depende del conocimiento, destrezas y habilidades de los colaboradores y este se puede alcanzar cumpliendo con las ventajas competitivas y cuando se observa que los empleados las pueden alcanzar siendo unos trabajadores valiosos, organizados y difícil de imitar y al ser capacitados perfeccionarían su desempeño laboral.

Es por lo que la mayoría de los colaboradores de la empresa requieren formarse, recibir capacitaciones con el fin de seguir adaptándose y mantener un desempeño optimo y eficaz que le permita adaptarse trabajo que realiza, es cierto que los empleados son los que poseen las capacidades para el desarrollo del trabajo, pero también las organizaciones deben garantizar y asegurarse que los colaboradores las puedan realizar sus funciones de una forma acertada para lo cual fueron capacitados.

Todo lo anterior es importante ya que en la actualidad el campo profesional no solo se mide a nivel individual sino a nivel grupal porque a través de las capacitaciones se le

proporciona al área de gestión humana de las organizaciones un personal calificado en habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes que les permitan mejorar su desempeño laboral.

Las organizaciones son responsables de colocar las bases para que los colaboradores cuenten con una buena preparación que les permita mejorar sus puestos de trabajo dentro de la empresa; y para poder realizar esto que mejor medio que las capacitaciones los cuales van a ayudar alcanzar mejores niveles de productividad, compromiso, porque hace que los colaboradores de alguna forma salgan motivados e integrados con el resto de sus compañeros.

Para poder realizar este tipo de capacitaciones es necesario que se pueda identificar que parte de la empresa o que procesos se requiere mejorar o afianzar ya que de estos deben realizarse de acuerdo a las necesidades que tengan las empresas y que puedan adaptarse a la misma.

Hoy en día las capacitaciones son esenciales para el desempeño de los colaboradores, porque estarían generando el éxito y efectividad en las organizaciones, logrando que se pueda tener un constante interés en adoptar métodos que estén orientados a la asignación de metas, capacitaciones, evaluaciones y distinciones al desempeño de los colaboradores.

Olímpica S.A es uno de los almacenes de cadena más grande de Colombia y la segunda empresa más grande del caribe colombiano y la número 14 en Colombia con un capital 100% nacional y es reconocida como una de las compañías líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, a través de una cadena privada de establecimientos que incluyen Supertiendas, Almacenes y Droguerías. Durante 70 años se estima que ha tenido más de

140.000 empleados, cuenta con 415 puntos de venta y haciendo presencia en 118 municipios y 21 departamentos del país.

En todas las empresas siempre existe la necesidad satisfacer y de ampliar sus conocimientos y en Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., se mencionan la necesidad de capacitarse y muy específicamente a la falta de conocimientos, actitudes y habilidades que una persona debe adquirir, actualizarse y reafirmar sus conocimientos para que puedan desempeñar de una forma muy satisfactoria las funciones o tareas propias de su actividad laboral y poder lograr un buen ambiente laboral, el cumplimiento de unos procesos de capacitación bien planteados que pueda proporcionar un buen nivel en la mano de obra deseada. Claro, se puede proporcionar una explicación más detallada para incluir en los antecedentes del proyecto:

En el contexto de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., uno de los problemas clave que condujo a la deserción laboral y al deterioro del sistema organizacional fue la distribución desigual de labores entre los empleados. Esta situación se originó en una falta de consideración estratégica durante el proceso de planificación, la empresa no implementó una estrategia sólida para asignar tareas de manera equitativa y transparente entre sus trabajadores desde el principio.

Esta falla en la planificación estratégica tuvo un impacto significativo en las relaciones profesionales adentro de la organización. Los empleados que percibieron una distribución injusta de las responsabilidades experimentaron frustración y resentimiento, esto, a su vez, generó un ambiente laboral tenso y desmotivador que contribuyó al deterioro del clima laboral.

Además, esta falta de equidad en la asignación de tareas no solo afectó las relaciones interpersonales entre los empleados, sino que también influyó en su desempeño laboral y en su disposición para aceptar cambios y asumir responsabilidades. Los trabajadores se sintieron

desmotivados, incapaces de proyectarse en la empresa y comprometerse con los objetivos del área de trabajo.

En resumen, la omisión de una estrategia de asignación de tareas justa y transparente en la planificación estratégica inicial desencadenó una serie de problemas que contribuyeron directamente a la deserción laboral y al deterioro general de la organización. Esto destaca la importancia de una planificación estratégica adecuada que tenga en cuenta la gestión de recursos humanos para evitar problemas futuros y promover un entorno laboral más saludable y productivo.

Es de mencionar que en Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. se vive un problema de deserción laboral y esto es a causa de las equivocadas aplicaciones de políticas relacionadas con el progreso y la administración del capital humano. Todo este inconveniente se empieza a manifestar desde que comienza su actividad laboral en el cargo que le fue asignado al momento en que fue contratado y va aumentando a raíz de la desigualdad en la distribución de sus labores entre los compañeros, y la falta de descanso y compensatorios no frecuentes a los que tienen derecho y reconocimiento a su trabajo; por todo esto se generan inadecuadas relaciones laborales, falta de entrenamiento, inducción, acompañando desde la etapa inicial y conflictos entre empleado y las directivas de la organización.

Todo lo anterior, conlleva a aspectos desafortunados tanto para el empleado y la organización, porque el empleado presenta deterioro en su personalidad, en la forma de comportarse y por lo tanto en su desempeño laboral y las malas relaciones interpersonales dentro de la organización y su vida cotidiana.

Lo antes indicado es reflejado en su forma de comportarse de manera agresiva, conformismo y retroceso en sus actividades conformando grupo de oposición hacia los miembros de la empresa y se evidencia en la forma como se trabaja, la baja productividad, no aceptar las críticas sobre su trabajo, mal uso del tiempo y sus implementos de trabajo hasta llegar al ausentismo en el trabajo o abandono de este.

## Marco teórico

El recurso humano es uno de los activos más importantes en la empresa, ya que la condición de cada colaborador se encuentra en un nivel tan importante para el individuo que es la calidad del trabajo dentro de las organizaciones, a diferencia de las maquinas, las cuales son programadas para realizar una función específica que arroje estadísticas casi perfectas en el cumplimiento de las funciones, generándose una competencia, en el que su nivel de acierto a diferencia de las maquinas no está al 100% programado para algo, ya que el ser humano está basado en el aprendizaje, abriendo infinidad de posibilidades y en constante desarrollo de sus capacidades, generando un sano aprendizaje y desarrollo del talento humano en las organizaciones, siendo estas una de las características fundamentales para el éxito.

Al hablar del clima organizacional, también se debe mencionar la deserción laboral, ya que sea convertido en una constante preocupación dentro de las empresas, esto se debe a que los directivos, empresarios y gerentes de la compañía, experimentan esta problemática que se ha venido tratando en súpermercados y Droguerías Olímpica S.A. ya que hay un gran índice de rotación de personal dentro de la organización; concluyendo a través de estudios realizados que el clima organizacional es la principales causas del aumento en la productividad y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Actualmente la dirección de recursos humanos experimenta uno de los retos más importantes al crear herramientas que sean utilizadas por el personal que logre integrarse y genere un compromiso con la organización que les permita tener ventajas competitivas y que perduren con el tiempo, logrando que los empleados se identifiquen y se comprometan con la organización en la que trabajan y esto hace que aumenten las posibilidades de permanecer en la misma. (Milkovich y Boudreau; 1994).

Lewin (1951) afirma que “el comportamiento humano es función del “campo psicológico o ambiente de la persona, el concepto del clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización”.

Forehand y Gilmer (1964) afirman: “El clima es un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen los demás e influyen en el comportamiento de las personas que lo conforman”. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales; el tamaño, La estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta del liderazgo y la dirección de las metas.

Litwin y Stringer (1968) afirmando que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como los otros factores importantes como las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización, “En otras palabras, un buen direccionamiento de la empresa es la clave para que los trabajadores tengan una buena percepción del clima laboral.

Maslow (1943) Afirma que la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. En otras palabras, el ser humano debe encontrarse motivado en su quehacer para ir en busca de la satisfacción personal. Por lo tanto, al interior de las organizaciones, los colaboradores necesitan estar motivados frente a la labor asignada para poder sentirse satisfechos en su puesto de trabajo.

El rendimiento de una organización se ve visualizado a partir de un engranaje que comienza a partir del clima organizacional, afectando el grado de satisfacción de los empleados y la productividad de la organización.

Por esto se puede decir que el recurso humano debe estar comprendido como los activos más importantes en las compañías, siendo este uno de los elementos que permite el desarrollo del sujeto social de las empresas y el buen direccionamiento de esta.

## **Marco legal**

### **Legislación laboral en Colombia**

#### ***Código sustantivo del trabajo (CST)***

El CST establece las normas fundamentales que regulan las relaciones laborales en Colombia, incluyendo los derechos y obligaciones de empleadores y empleados. Asegurarse de que todas las políticas de empleo y condiciones laborales cumplan con el CST es esencial.

#### ***Ley 50 de 1990***

Esta ley regula aspectos críticos de los contratos laborales, incluyendo la duración de los períodos de prueba, el trabajo suplementario y las modalidades de contratación.

#### ***Ley 1429 de 2010***

Esta ley se enfoca en promover la creación de empleo y podría ser relevante para implementar estrategias de retención de personal.

### **Derechos y beneficios de los empleados**

#### ***Vacaciones (Artículos 186 al 192, CST)***

Los empleados tienen derecho a un período de vacaciones anual. La empresa debe garantizar que los empleados reciban sus vacaciones según lo establecido en la ley.

#### ***Horas de trabajo (Artículos 161 y siguientes, CST)***

La empresa debe respetar las normas sobre la duración de la jornada laboral y las horas extras. Asegurarse de que los empleados no sean sometidos a horas extras excesivas y que se les pague de acuerdo a la ley.

***Remuneración y salario mínimo (Artículos 127 al 147, CST)***

La empresa debe respetar el salario mínimo establecido y garantizar que los empleados reciban una compensación justa por su trabajo.

***Prácticas de recursos humanos******Programas de capacitación y desarrollo (Ley 1429 de 2010)***

Implementar programas de capacitación y desarrollo para los empleados para mejorar sus habilidades y satisfacción laboral.

***Ambiente laboral positivo (Ley 1429 de 2010)***

Fomentar una cultura laboral positiva que promueva la colaboración, el respeto y la comunicación efectiva.

***Gestión de recursos humanos (Resoluciones y decretos ministeriales)***

Desarrollar prácticas efectivas de recursos humanos, que incluyan evaluaciones de desempeño, reconocimiento por logros destacados y oportunidades de crecimiento profesional.

***Canalización de retroalimentación y comunicación abierta***

Crear canales abiertos de comunicación para que los empleados puedan expresar sus sugerencias e inquietudes.

***Contratos de trabajo******Períodos de prueba (Ley 50 de 1990)***

Asegurarse de que los períodos de prueba no excedan los límites legales y que los empleados sean notificados por escrito.

***Cumplimiento de contratos (Artículos 77 y 79, CST)***

Respetar los términos de los contratos laborales y asegurarse de que los empleados reciban todos los beneficios y derechos especificados en sus contratos.

## **Metodología de la investigación**

Como punto de partida la empresa Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., se está viviendo una problemática de deserción laboral el cual es causado por las diferentes políticas las cuales no son agradables por el personal pero que hacen parte de la gestión y desarrollo del talento humano como factor influyente en la competitividad.

El objeto estudio de este trabajo son el recurso humano de la empresa Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. en el departamento del Cesar (Ciudad de Valledupar), el cual se realizará una tabulación mediante la técnica de recolección de datos y que se analizará utilizando las siguientes herramientas de información.

### **Instrumentos**

Encuesta

#### ***Encuesta***

Formulario done se realizarán una serie de preguntas en el que los trabajadores darán respuestas teniendo un primer contacto con el estudio de investigación.

### **Tipo de investigación**

Investigación de caso de estudio.

#### ***Metodología de la investigación***

Investigación cualitativa.

#### ***Diseño de la investigación***

Etnográfica.

## **Etnográfica**

Es una de las metodologías más reconocidas y empleadas en la investigación cualitativa derivada de la antropología que significa literalmente la descripción del campo de estudio tradicional que son las etnias, sociedades y culturas. Utiliza la observación, entrevistas o encuestas como principales herramientas para conocer el comportamiento social de los participantes.

### ***Participación de la investigación***

- 6 establecimientos empresa Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. Valledupar.
- Cantidad de colaboradores: (20) de la sede Supertiendas y Almacenes Olímpica SAO Valledupar
- Estudio directo: (10) Empleados para el cargo de Cajero (a)
- Total, de participantes: 30.

### ***Delimitación***

**Tiempo:** Tres (3) meses de investigación en la empresa Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A.

### ***Aspecto Ético***

Se realiza esta investigación como una estrategia que busca potenciar en la empresa Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A la inducción y capacitación del personal nuevo que fue contratado a través de valores éticos, morales y responsabilidad social, donde se logre trabajar en equipo y en una buena convivencia que genere un buen clima laboral.

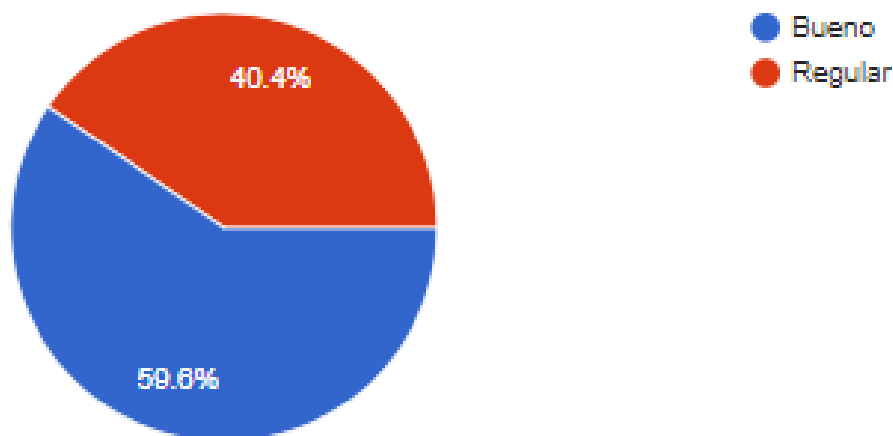
## Resultados

Se realizaron 100 encuestas a colaboradores de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., de los municipios de Agustín Codazzi, Bosconia y Valledupar, con el objetivo de determinar las causas relevantes de la problemática de deserción laboral.

### Figura 1

#### *Proceso de inducción*

¿Qué tan claro encontró el proceso de inducción en cuanto a las políticas, procedimientos y expectativas laborales?

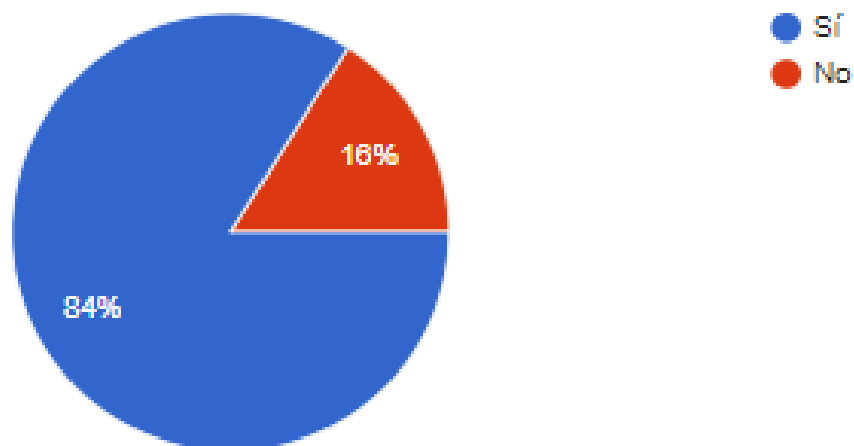


Fuente. Autoría propia

La figura 1, se evidencia los resultados obtenidos en la pregunta realizada a los colaboradores de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., sobre qué tan claro encontró el proceso de inducción en cuanto a las políticas, procedimientos y expectativas laborales el 50.6% de los encuestados consideran que es bueno y el 40.4% creen que es regular.

**Figura 2***Compañerismo*

¿Te sientes apoyado por tus compañeros de trabajo?

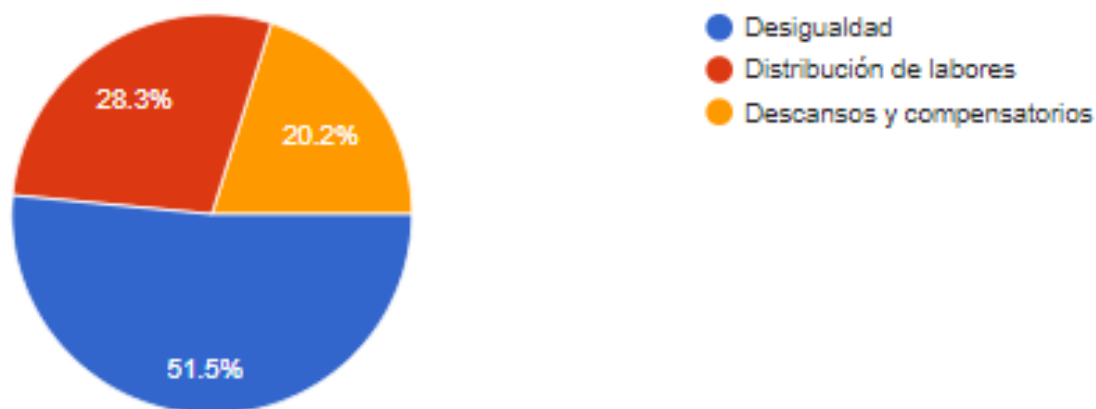


Fuente. Autoría propia

Figura 2, evidencia la pregunta realizada a los colaboradores sobre el apoyo percibido por sus compañeros, el 84% consideran que, si sienten un apoyo, solo un 16% de los encuestados señalan una negatividad ante este contexto.

**Figura 3***Problemática de la deserción laboral*

¿Cuál cree que es la mayor problemática de la deserción laboral?

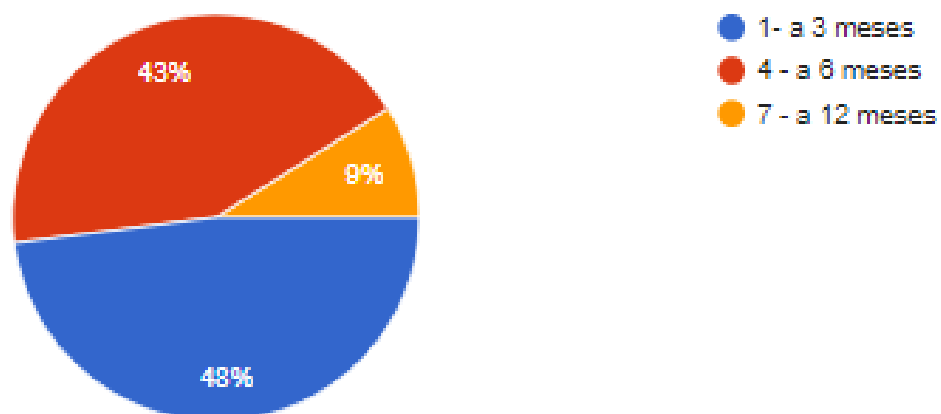


Fuente. Autoría propia

Figura 3, evidencia los resultados obtenidos ante la pregunta realizada a los colaboradores de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. sobre la problemática de la deserción laboral, se evidencia que el 51.5% observan desigualdad, seguidamente el 28.3% indican que la deserción laboral se da por la distribución de las actividades y 20.3% se refleja por los descansos y compensatorios.

**Figura 4***Capacitación y entrenamiento*

*¿Cree que los procesos de capacitación y entrenamiento se deben realizar?*

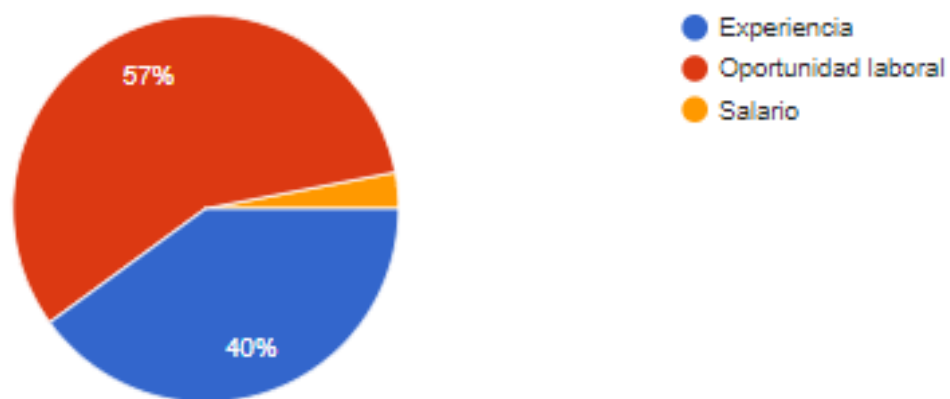


Fuente. Autoría propia

Figura 4, evidencia la opinión de la mayoría de los colaboradores, en base la pregunta realizada sobre los tiempos en los cuales se deben realizar los procesos de capacitación y entrenamiento se evidencia que el 48% indica que deben realizarse de 1 a3 meses, por otra parte, el 43% de 4 a 6 meses, por último 9% cree que se deben realizar de 7 a 12 meses.

**Figura 5***Expectativas*

¿Cree que la empresa cumple con las expectativas que tenías?

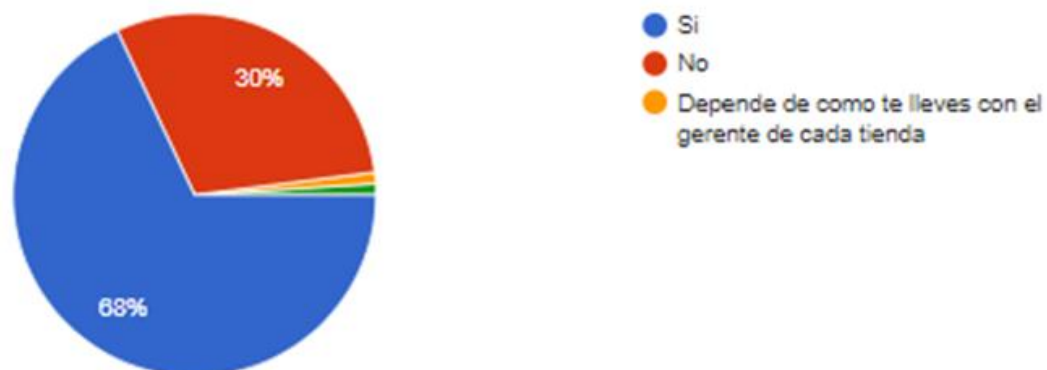


Fuente. Autoría propia

Figura 5, evidencia la pregunta donde se les pidió a los colaboradores que manifestaran su opinión con relación a la pregunta sobre las expectativas que tenían de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., en relación, el 57% cumplió con las expectativas optada como una oportunidad laboral, el 4 % como una experiencia y solo el 13% se encuentran satisfechos con el salario.

**Figura 6***Oportunidad de crecer*

¿Cree que Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., le da la oportunidad de crecer laboralmente?

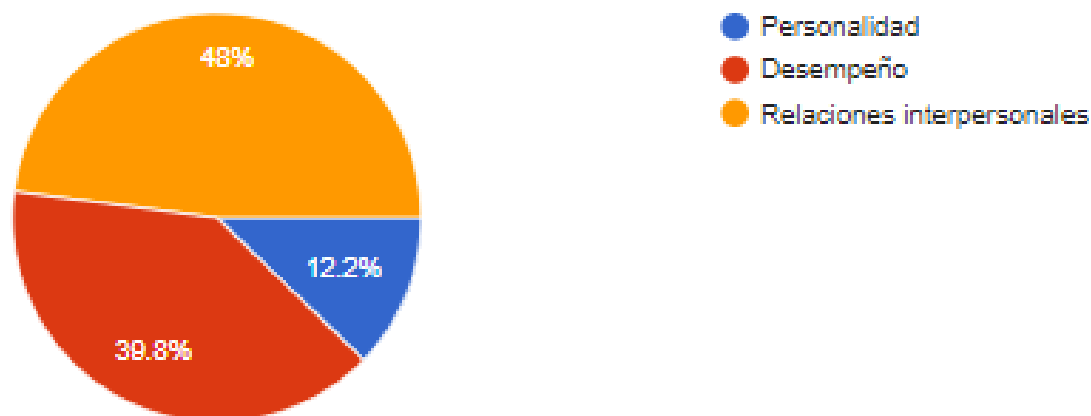


Fuente. Autoría propia

Figura 6, evidencia la pregunta realizada a los colaboradores, donde se buscaba saber si Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. le da la oportunidad de crecer laboralmente, el 68 % manifiestan la satisfacción de haber escalonado dentro de la compañía y un 30% indican la falta de oportunidad, y opiniones divididas en un 10% ya que depende como se la lleve con cada gerente de tienda.

**Figura 7***Afectación de políticas*

¿Cree que las políticas de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. le afectan?

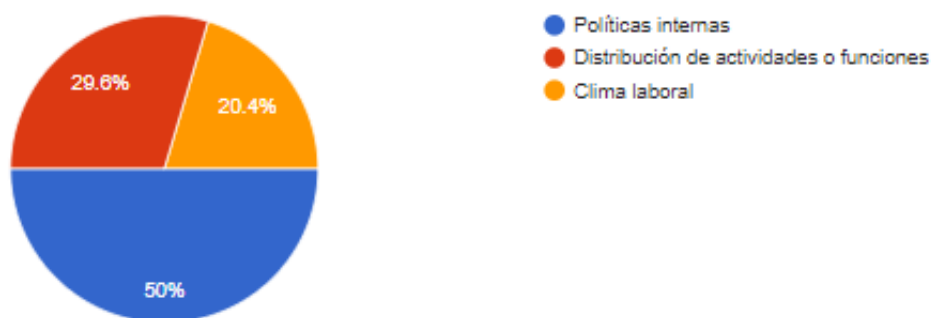


Fuente. Autoría propia

Figura 7, evidencia la pregunta a los colaboradores sobre las políticas de Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., le afectan, el 48% de encuestados indican que les afectan las relaciones interpersonales, seguido de 39.8% revelan que afecta su desempeño y 12.2% la personalidad.

**Figura 8***Detonante de la deserción*

Cree que el detonante de la deserción laboral es

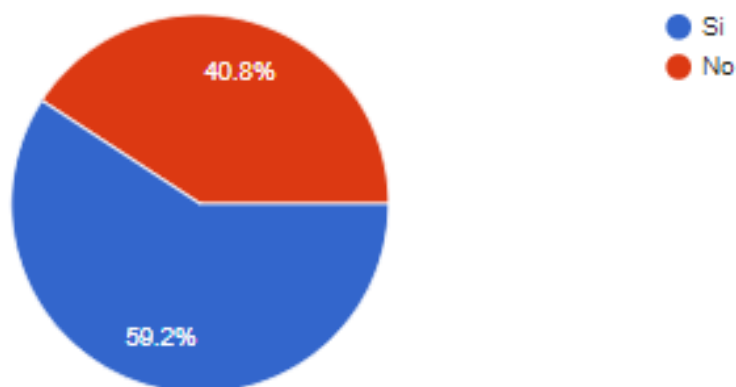


Fuente. Autoría propia

Figura 8, evidencia los resultados obtenidos de la pregunta realizada a los colaboradores sobre el detonante de la deserción laboral, el 50% de los encuestados manifiestan que las políticas internas son el mayor detonante, seguido con resultados de 20.6% la distribución de actividades y funciones, posteriormente con 20.4% el clima laboral.

**Figura 9***Programas de compensación*

¿Cree que los programas de compensación establecidos por Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. son los adecuados?

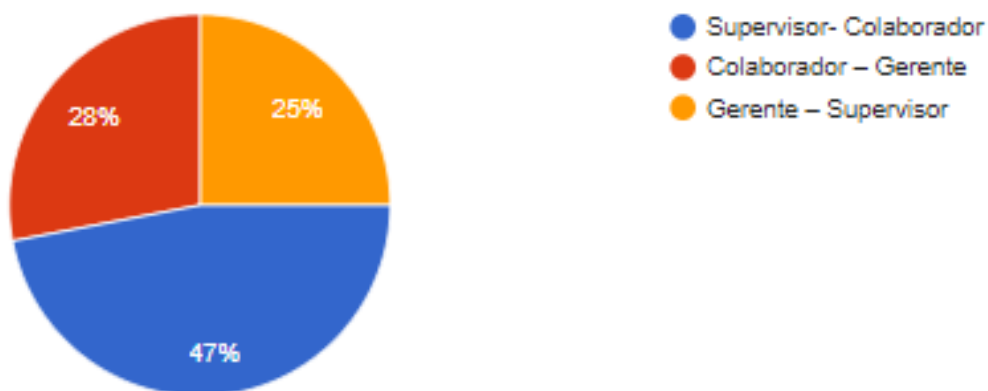


Fuente. Autoría propia

Figura 9, evidencia la pregunta realizada a los colaboradores sobre los programas de compensación establecidos por Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A. son los adecuados, el 59.2% indican satisfacción con los diferentes programas de compensación y 40.8% muestran negatividad ante los mismos.

**Figura 10***Desempeño y cumplimiento*

¿Dónde Cree que radica la mayor dificultad para el desempeño y cumplimiento de sus funciones?



Fuente. Autoría propia

Figura 10, evidencia a los colaboradores encuestados que indiquen donde radica la mayor dificultad para el desempeño y cumplimiento de sus funciones, a lo que el 47% de los encuestados indican que la mayor dificultad para el desempeño y cumplimiento de sus funciones radica en la relación existente entre supervisor - Colaborador, y un 28% en colaborador – Gerente, asimilando resultados con un 25% en Gerente –Supervisor, lo que indica que gran parte del desempeño y cumplimiento depende de la relación del supervisor- Colaborador.

## Plan de mejoramiento

**Tabla 1**

*Acciones para mejorar el desempeño de los colaboradores*

<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de Duración</b>	<b>Indicadores de Control</b>
Al ingresar el trabajador se debe realizar un entrenamiento y capacitación teórico- práctico (material audiovisual y físico) de la filosofía institucional que incluya misión, visión, políticas, valores y objetivos empresariales, que incentive el proceso de sentido de pertenencia y conocimiento de la empresa Olímpica S.A.	Departamento de Recursos humanos	Herramientas audiovisuales y físicas	3 días.	Reconocimiento de la empresa y adaptación de la misma.
Los trabajadores que se vinculen a la empresa deben contar con una semana de aprendizaje en los procesos dependiendo del cargo que vaya a desempeñar, donde se le asigne un tutor a cargo de su proceso y lo con lleve a lograr mejores resultados.	Departamento de desarrollo organizacional.	Esta formación debe realizarse de acuerdo al enfoque al cual la persona fue contratada con el personal idóneo para esta inducción.	5 días	Que se cumpla con los lineamientos estipulados que se le ofrece al trabajador con las horas exactas que otorga la empresa brindándole e tiempo y la dedicación necesaria.
Asignar un tutor o capacitador que cuenten con los conocimientos y experiencia requerida para esta labor.	Departamento de Desarrollo Organizacional.	Personal Capacitado	5 días	Reducir el indicador el indicador de rotación de personal en la planta, el

				aprovechamiento de personal calificado y la reducción de costos en nuevos procesos de selección y vinculación de nuevos trabajadores.
Realizar un seguimiento previo mediante una plantilla evaluativa de desempeño de habilidades y aptitudes en el proceso de recepción de los conocimientos en cuanto a responsabilidad, iniciativa, puntualidad, agilidad en ejecutar lo aprendido, obteniendo un diagnóstico previo.	Departamento de desarrollo Organizacional	Personal Capacitado	5 días	Mayor nivel y continuidad en la capacitación, en pro de ir obteniendo en los trabajadores, habilidades y aprendizajes que permitan ejecutar sus funciones.
Evaluar cada proceso del que se brinde capacitación, si no pasa del porcentaje mínimo de calificación en cada tema inmediatamente se debe realizar retroalimentación o refuerzo en los temas en los que se detectaron falencias, hasta tenga claro el tema para iniciar su labor.	Departamento de desarrollo organizacional	Personal Capacitado	5 días	Cumplimiento con los lineamientos y temas estipulados en cada proceso.
Crear un programa formal de reconocimiento para destacar el desempeño excepcional y los logros significativos; Definir criterios claros para la selección de empleados destacados.	Departamento de Recursos Humanos. Gerentes de Departamento.	Plataforma de reconocimient o. Certificados y premios simbólicos.	Evaluación y ajuste continuo.	Frecuencia de reconocimientos. Nivel de participación de los empleados. Retroalimentación positiva.

Ofrecer programas de formación y capacitación continuamente identificando áreas de desarrollo para los empleados.	Departamento de Desarrollo Organizacional. Gerentes de Departamento.	Plataforma de formación en línea. Instructores especializados	Programas continuos a lo largo del año.	Participación en programas de desarrollo. Mejora en las competencias clave.
---	--	---	---	---

*Nota.* La tabla 1 muestra el plan de mejoramiento como propuesta para la empresa Supertiendas y Almacenes

Olímpica S.A.. *Fuente:* Elaboración propia

## **Conclusiones**

La deserción laboral en Supertiendas y Almacenes Olímpica S.A., está fuertemente influenciada por factores relacionados con las políticas internas, la distribución de labores y la falta de reconocimiento.

La revisión y ajuste de políticas, la equitativa distribución de tareas y el reconocimiento del desempeño son cruciales para mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de empleados.

La implementación de programas de capacitación continua y el fortalecimiento de las relaciones laborales contribuirán significativamente a mejorar el clima organizacional.

El proyecto propuesto, centrado en identificar y abordar los factores de deserción laboral, puede tener un impacto positivo en la retención de empleados y por ende, en la eficiencia organizacional.

El enfoque en incentivos, actitud positiva y adaptabilidad contribuirá a generar un ambiente de trabajo más productivo y sostenible a largo plazo.

## Recomendaciones

Se debe realizar una revisión y ajustes a las políticas internas, con una evaluación exhaustiva de las políticas internas que han sido identificadas como el principal detonante de la deserción laboral, así como involucrar a los colaboradores en la revisión de estas políticas para asegurar que sean más aceptables y alineadas con sus expectativas e implementar cambios graduales y comunicar de manera clara y transparente cualquier ajuste en las políticas.

Realizar una optimización de la distribución de labores, con un análisis de las tareas entre los colaboradores para identificar posibles desigualdades e implementar un sistema más equitativo y transparente para asignar responsabilidades, promoviendo la colaboración y evitando tensiones internas.

Por otro lado, hay que dar reconocimiento y motivación, diseñando e implementar programas de reconocimiento que valoren el desempeño y los logros de los colaboradores y establecer políticas claras de reconocimiento que incluyan incentivos tangibles y expresiones de aprecio por parte de la dirección.

Otra forma es mejorar las relaciones laborales, facilitando espacios y actividades que fomenten la construcción de relaciones positivas entre directivos y colaboradores e implementar programas de desarrollo de habilidades sociales y comunicativas para mejorar la interacción en el lugar de trabajo.

Realizar refuerzo de procesos de inducción y capacitación, mejorándolos y proporcionar información más clara y completa sobre políticas, procedimientos y expectativas laborales y establecer programas de capacitación y entrenamiento continuo para garantizar el desarrollo constante de habilidades y conocimientos de los empleados.

Por último, se debe realizar una promoción de un clima laboral positivo, que fomente un ambiente de trabajo efectivo a través de actividades recreativas, eventos sociales y programas de bienestar e implementar políticas que aborden y resuelvan conflictos laborales de manera eficiente y justa.

### Referencias Bibliográficas

- Dolan, S. L., López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2014). (pp.107-130). [\*La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI\*](#). McGrawHill.  
<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7590&pg=107>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.  
(pp.5665). <https://elibrnet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>
- González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339).  
[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_a](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a)
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.  
(pp.373407).  
<https://elibrnet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras.  
<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>

## Apéndices

### Apéndice A. Encuesta

¿Qué tan claro encontró el proceso de inducción en cuanto a las políticas, procedimientos y expectativas laborales?

- a. Bueno
- b. Malo
- c. Regular

¿Te sientes apoyado por tus compañeros de trabajo?

- a. Si
- b. No

¿Cuál cree que es la mayor problemática de la deserción laboral?

- a. Desigualdad
- b. Distribución de labores
- c. Descansos y compensatorios

Cree que los procesos de capacitación y entrenamiento se deben realizar.

- a. 1 a 3 meses
- b. 4 a 6 meses
- c. 7 a 12 meses

Cree que la empresa cumple con las expectativas que tenías por:

- a. Salario
- b. Oportunidad laboral
- c. Experiencia

Cree que Supertiemendas y Almacenes Olímpica S.A., le da la oportunidad de crecer laboralmente.

- a. Si
- b. No

Cree que las políticas de Supertiemendas y Almacenes Olímpica S.A., le afectan:

- a. Personalidad
- b. Desempeño laboral
- c. Relaciones interpersonales

¿Cree que los programas de compensación establecidos por Supertiemendas y Almacenes Olímpica S.A. son los adecuados?

- a. Si
- b. No

¿Cree usted que el clima laboral influye en su desempeño?

- a. Si
- b. No

Cree que el detonante de la deserción laborar es:

- a. Políticas internas
- b. Distribución de actividades o funciones
- c. Clima laboral

Donde Cree que radica la mayor dificultad para el desempeño y cumplimiento de sus funciones.

- a. Supervisor- colaborador
- b. Colaborador – gerente
- c. Gerente – supervisor