



Análisis a la recurrente rotación de Personal, Makro Sede San Juan -Medellín

Catherine Gomez Vásquez

Diana Milena Franco

Julian Danilo Gomez Oliveros

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2023

Análisis a la recurrente rotación de Personal, Makro Sede San Juan -Medellín

Diana Milena Franco

Julian Danilo Gomez

Catherine Gomez Vásquez

Monografía Presentado Como Requisito Para Optar Al Título De Administrador de  
Empresas

Asesor(A)

Catalina Cárcamo

Administrador De Empresas

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2023

### **Dedicatoria**

Primero que todo queremos dedicar este trabajo de grado a Dios, a nuestros padres e hijos y demás seres queridos, que fueron las personas con las cuales estuvimos dando cada paso de este proceso magnifico y satisfactorio, proceso en el cual también se involucraron jefes y compañeros de trabajo, donde estuvieron a disposición para alcanzar la meta que desde el principio se dejó como un objetivo.

## **Agradecimientos**

Quiero darle todo mi agradecimiento a Dios por habernos permitido realizar este trabajo de grado, dándonos buena calidad de vida y buena salud en estos años de actividad educativa. A mi familia, padres, hermanos, tíos y demás miembros por todo el apoyo desde que inició esta Carrera Profesional, a los que siempre he respetado y admirado ya que siempre han estado conmigo en los momentos en los que he necesitado. A los docentes de la Corporación Universitaria Uniminuto, por el apoyo que me brindaron durante estos años de estudio durante toda la carrera. A la maestra Catalina Cárcamo ya que siempre estuvo al pendiente de los avances realizados durante el pregrado y todo el apoyo que brindó para desarrollar este trabajo de Monografía. A los demás maestros que impartieron clases, en la que no puedo hacer distinción de algún maestro en especial, ya que todos estaban académicamente muy bien preparados para impartir cada una de sus materias; a todos los maestros en general, de los que conservo un grato recuerdo de cada uno. A todos los compañeros de salón en la que convivimos cada etapa de formación, semestre tras semestre y con los que tengo bonitos recuerdos. A todos y cada uno de ustedes, ¡Gracias!

## Contenido

<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>12</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>13</b>
<b>KEYWORDS: STAFF ROTATION .....</b>	<b>13</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
2.1    ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	15
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>175</b>
3.1    OBJETIVO GENERAL .....	175
3.1.1 <i>Objetivos específicos</i> .....	175
<b>4 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>187</b>
<b>5 MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>17</b>
5.1    MARCO TEÓRICO .....	20
5.2    MARCO CONCEPTUAL .....	26
5.2.1 <i>Makro</i> .....	26
5.2.2 <i>Rotación de personal</i> .....	27
5.2.3 <i>Insatisfacción</i> .....	28
5.2.4 <i>Insatisfacción laboral</i> .....	28
5.2.5 <i>Clima laboral</i> .....	29

		6
5.2.6	<i>Cultura organizacional</i> .....	29
5.2.7	<i>Compensación laboral</i> .....	30
5.3	MARCO LEGAL.....	31
5.4	MARCO CONTEXTUAL.....	34
<b>6</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>37</b>
6.1	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL “INNOVACIONES SOCIALES Y PRODUCTIVAS” .....	37
6.1.1	<i>Sublínea de investigación de la unidad académica “Gestión estratégica para La Globalidad”</i>	
	37	
6.2	POBLACIÓN.....	38
6.3	MUESTRA.....	39
6.4	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN.....	40
6.5	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	46
<b>7</b>	<b>ANÁLISIS DE INSTRUMENTO</b> .....	<b>47</b>
7.1	OBJETIVO ESPECÍFICO UNO .....	48
7.2	OBJETIVO ESPECÍFICO DOS.....	55
7.3	OBJETIVO ESPECÍFICO TRES.....	68
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>79</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>82</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS</b> .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

### Lista de tablas

Tabla 1	Encuesta Operativos.....	42
Tabla 2	Encuesta Administrativos.....	44
Tabla 3	Encuesta aplicada Administrativos .....	45

Tabla 4 Encuesta aplicada Operativos .....	46
Tabla 5 Cronograma de actividades.....	47

**Lista de ilustraciones**

Ilustración 1.....	15
Ilustración 2.....	47



## Lista de anexos

### Anexo 1. Encuesta previa a aplicar a personal operativo

<b>Cuestionario 1. Identificación de casusas de Rotación de Personal Operativo</b>							
Recuerde que el contestar este cuestionario no tendrá ninguna repercusión en su situación laboral en la empresa, se realiza con fines académicos y en pro de mejorar su situación en la empresa							
<b>De 1 a 5 MARQUE CON UNA X, donde:</b>							
<b>1= Totalmente en desacuerdo</b>		<b>2 = En desacuerdo</b>		<b>3= Indiferente</b>			
<b>4 = De acuerdo</b>		<b>5 = Totalmente de acuerdo</b>					
	Factor	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Operativos</b>	Comunicación	¿Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio?					
	Comunicación	El/la líder responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones					
	Formación	Mis jefes/supervisores están bien formados para llevar a cabo su labor					
	Formación	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
	Formación	Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se facilita formación específica					
	herramienta de trabajo	¿La empresa te brinda las herramientas y tecnologías que necesitas para hacer con facilidad tu trabajo?					
	Identificación de la compañía	¿Recomendarías la empresa a una amistad que busca empleo?					
	Identificación de la compañía	¿Sientes que las responsabilidades de tu trabajo están claramente definidas?					
	Motivación	¿Sientes que realizas aportaciones a tu equipo de trabajo?					
	Motivación	¿Tu equipo de trabajo te inspira a dar lo mejor de ti?					
	Motivación	¿Sientes que en tu trabajo aprovechan tus habilidades y destrezas de forma íntegra?					
	Motivación	¿Estarás trabajando para la misma organización en los próximos 2 años?					
	Motivación	Salgo de mi trabajo satisfecho de lo que he hecho					

Salarial	¿Mi salario es acorde a mis actividades, y compensan mis responsabilidades?					
trabajo en equipo	¿Crees que el trabajo se distribuye de manera uniforme y justa en tu equipo?					

## Anexo 2. Encuesta previa a aplicar a personal Administrativo

<b>Cuestionario 1. Identificación de casusas de Rotación de Personal Administrativo</b>		
Recuerde que el contestar este cuestionario no tendrá ninguna repercusión en su situación laboral en la empresa, se realiza con fines académicos y en pro de mejorar su situación en la empresa		
<b>De 1 a 5 MARQUE CON UNA X, donde:</b>		
1= Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3= Indiferente
4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo	

	Factor	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Administrativos	Autonomía	¿El equilibrio entre vida privada y trabajo te parece adecuado?					
	Autonomía	¿Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo?					
	Comunicación	¿Tus superiores te comunican las novedades de la empresa de forma efectiva y oportuna?					
	Comunicación	El/la líder responsable toma decisiones con la participación del personal de administración					
	Comunicación	La comunicación interna dentro del departamento funciona correctamente					
	Formación	¿La empresa te ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional?					
	Formación	¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en esta empresa, y hay un plan claro disponible para hacerlo?					
	Formación	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo					

Identificación de la compañía	¿Recomendarías la empresa a una amistad que busca empleo?					
Identificación de la compañía	¿Están mis compañeros de trabajo comprometidos a cumplir las metas de la compañía?					
Identificación de la compañía	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
Motivación	¿Sientes que realizas aportaciones a tu equipo de trabajo?					
Motivación	¿Tu equipo de trabajo te inspira a dar lo mejor de ti?					
Motivación	¿Sientes que en tu trabajo aprovechan tus habilidades y destrezas de forma íntegra?					
Motivación	¿Estarás trabajando para la misma organización en los próximos 2 años?					
Salarial	¿Mi salario es acorde a mis actividades, y compensan mis responsabilidades?					
trabajo en equipo	¿Crees que el trabajo se distribuye de manera uniforme y justa en tu equipo?					

## Resumen

La rotación de personal es un tema que afecta a las empresas, incluyendo a la empresa Makro San Juan en Medellín, en la cual se ha experimentado rotación de personal en los últimos años, lo que ha afectado diferentes áreas de la empresa. En esta monografía enfocaremos la rotación de personal en Makro San Juan en Medellín, examinando causas y consecuencias y proponiendo estrategias para reducirlo, causas que hacen que el personal explore nuevas y mejores oportunidades laborales por la falta de motivación, satisfacción y falta de oportunidades de crecimiento en dicha empresa.

Este trabajo empieza con inclusión de literatura sobre la rotación de personal que desarrolla definiciones y teorías que explican dicho tema, descripción de la empresa Makro San Juan Medellín y el contexto laboral como la estructura organizacional, políticas de recursos humanos y clima laboral.

Para darle continuidad a la monografía, se analizan las causas de la rotación por medio de un instrumento de medición conocido como “encuesta”, en donde se incluye la falta de oportunidades de crecimiento, los salarios bajos, la falta de reconocimiento y la falta de satisfacción laboral, discutiendo y analizando las consecuencias de la rotación de personal para ambas partes, empleados y empresa.

Dándole finalidad al trabajo, se concluye con recomendaciones, a fin de evitar la rotación del personal incluyendo diferentes estrategias tales como: mejores salarios, beneficios, crear programas de capacitación y desarrollo para los empleados, además de generar oportunidades de ascenso, lo cual es importante debido que para la empresa Makro la rotación de personal continúa siendo un reto encontrar formas para retener a sus empleados.

Palabras clave: Rotación de personal, insatisfacción, inconformidad, motivación

## **Abstract**

Staff turnover is an issue that affects companies, including the Makro San Juan company in Medellín, where it has experienced staff turnover in recent years, which has affected different areas of the company. In this monograph we will focus on staff turnover at Makro San Juan in Medellín, examining causes and consequences and proposing strategies to reduce it, causes that make staff seek new and better job opportunities due to lack of motivation, satisfaction and lack of opportunities for growth in said company.

This work begins with the inclusion of literature on staff turnover that develops definitions and theories that explain this topic, a description of the company Makro San Juan Medellín and the labor context such as the organizational structure, human resources policies and work environment.

To give continuity to the monograph, the causes of turnover are analyzed through a measurement instrument known as a "survey", which includes the lack of growth opportunities, low wages, lack of recognition and lack of job satisfaction, discussing and analyzing the consequences of staff turnover for both parties, employees and company.

Giving finality to the work, it concludes with recommendations that avoid staff turnover that includes various strategies such as better salaries and benefits, in addition to creating training and development programs for employees, improvement in the work environment and promotion opportunities, which is It is important to highlight that for Makro staff turnover continues to be a challenge in search of ways to retain its employees.

**Keywords:** Staff turnover, dissatisfaction, disagreement, motivation

## 1 Introducción

La presente investigación es un estudio sobre la afectación y las causas que influyen en la Rotación de Personal que impacta en la misión de la Organización “Makro San Juan Medellín” “cadena mayorista perteneciente al grupo holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging). Fundada en 1968 en Ámsterdam, Latinoamérica, Makro San Juan Medellín cuenta con 23 tiendas en Brasil, 23 en Argentina, 22 en Colombia y 37 en Venezuela. Tiene presencia a nivel nacional en 13 ciudades con un espacio comercial de 4.000 a 9.900 metros cuadrados (*Makro - Quienes somos. Grupo Makro Mayorista de Colombia., s. f.*).

Los resultados que arrojen esta investigación servirán para demostrar cuales son las causas principales de Rotación de Personal en esta empresa (Makro sede San Juan Medellín) y darlas a conocer a la Administración General de la empresa mediante las conclusiones y recomendaciones que resulten, para que con estas se realice un análisis por parte del grupo administrativo Makro San Juan Medellín y se puedan aplicar las recomendaciones que la administración concluya teniendo como base la presente monografía, con esto se busca disminuir que el personal abandone su trabajo, puesto que este es el capital intelectual de la empresa, por lo que al abandonar un empleado el trabajo que está realizando en algún puesto lastima económicamente a la empresa en mención, donde esta invierte recursos económicos al empleado desde su contratación, capacitación, adiestramiento, dicho esto, la renuncia de los empleados afecta las ganancias de la organización, así como en el reparto de funciones de los trabajadores que continúan laborando.

A medida que se avanza en las problemáticas empresariales se obtiene información esencial para el desarrollo de estas, por esto es de relevancia los resultados obtenidos en esta

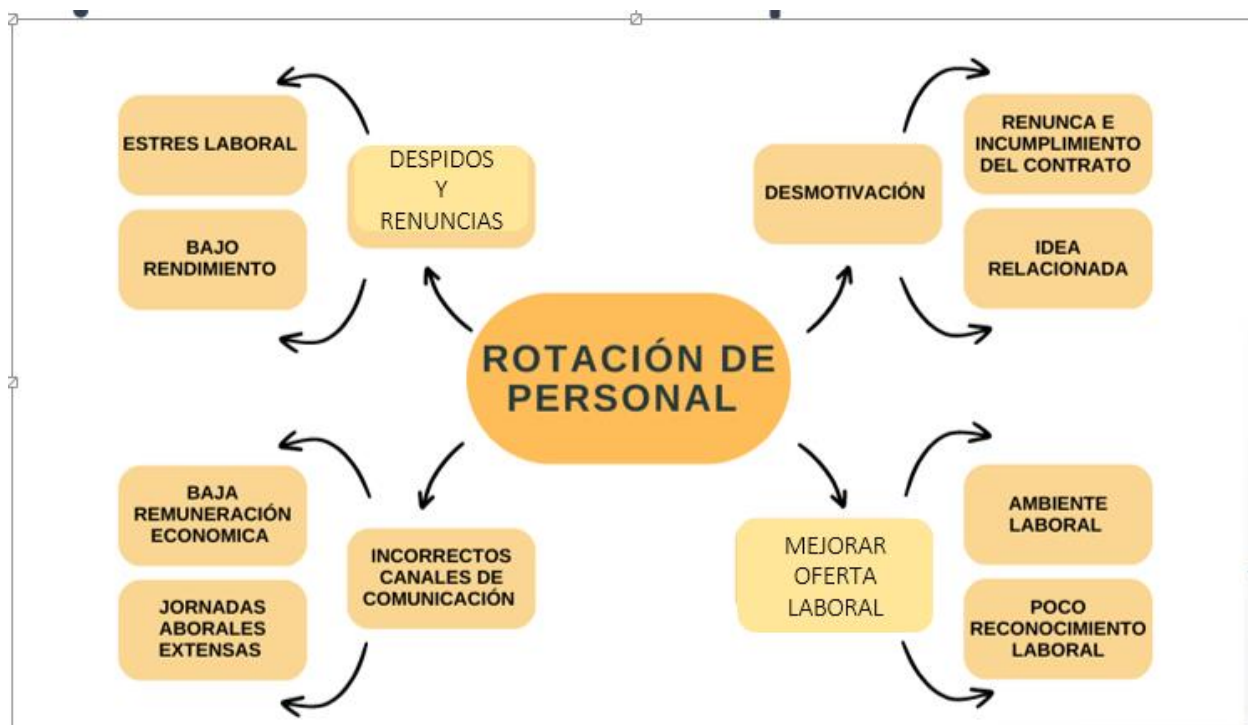
investigación donde se realizara muy minuciosamente una exploración sobre todas las variables que se ven incluidas, dando la posibilidad de que estas variables se encuentren con una solución que sea productivo para el bienestar y desarrollo empresarial.

## 2 Planteamiento del problema

### 2.1 Árbol de problemas

#### Ilustración 1

Árbol de problemas



Fuente propia

Según Rodríguez Grisales, P. V. (2020) las empresas de los diferentes sectores comerciales están visualizando como la rotación de personal afecta los procesos internos de las compañías, esto genera preocupación en las empresas debido a que la inestabilidad laboral es

cada vez más frecuente y aún más en puestos de trabajo en donde no se expresa el reconocimiento de las labores y en los cuales se cuenta con una baja remuneración económica, esto hace que las personas en dichos cargos, rápidamente vuelvan al mundo de la búsqueda laboral dejando así la vacante libre por otra en donde exista buen clima laboral en la compañía y a su vez la remuneración económica sea mayor.

La rotación de personal en las diferentes compañías se ha convertido en una problemática, debido a que estas empresas no cuentan con un equipo de trabajo estable y de confianza, constantemente tienen que dedicar tiempo, personal y recursos para a suplir las tareas de las vacantes “vacías”, las cuales no necesariamente son realizadas adecuadamente ya que las actividades son ejecutadas por equipo no capacitado para la labor, adicional a esto se genera un impacto económico alto para las compañías ya que continuamente deben brindar capacitaciones, dotación, contratación, entre otros al personal que recién ingresa.

En el artículo sobre rotación de personal (Aguiar do Monte, 2012) en uno de sus resultados menciona que: en general, los resultados encontrados muestran la importancia de la satisfacción laboral en la movilidad futura, proporcionando así otra forma de analizar la satisfacción laboral, ya que la medida utilizada minimiza los efectos subjetivos que se asocian a factores psicológicos.

Como lo menciona (Navas Cuenca, 2018) dice que:

Para que el trabajo sea satisfactorio debe tener sentido para la persona que lo ejecuta .Es decir, el trabajo que exige algo más que un mero esfuerzo físico y que ofrece un mínimo de variedad, es un trabajo más saludable. También es saludable que esta variedad ponga en juego la iniciativa y la creatividad de la persona, para



que la experiencia cotidiana permita dar respuesta nuevas situaciones, que aporten a la tarea de un cierto grado de autonomía, responsabilidad y capacidad de decisión (p. 110)

Dado lo anterior surge la siguiente pregunta:

*“¿Qué elementos inciden directamente en la amplia rotación del personal en la cadena tiendas Makro, sede San Juan, en la ciudad de Medellín, por lo cual esto conlleva a reproceso y afecta la operación Comercial?”*

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar los factores que inciden en una amplia rotación de personal en la compañía en Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín.

##### **3.1.1 Objetivos específicos**

- Identificar el origen de la amplia rotación laboral en la empresa Makro sede San Juan, de la ciudad de Medellín.
- Clasificar los diferentes indicadores que indiquen en la amplia rotación de personal en Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín
- Proponer las estrategias que permitan disminución sobre la rotación de personal en Makro San Juan Medellín donde se evidencien la disminución de la rotación del personal.

#### 4 Justificación

Investigar la rotación del personal e inestabilidad laboral de la tienda Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín, surge a partir de la necesidad de conocer el por qué en una cadena de tiendas internacional se presenta la inestabilidad laboral o rotación de personal constantemente, de igual manera también surge debido a una experiencia al interior de la compañía, ya que se evidencia la frecuente renuncia de los colaboradores y compañeros de las diferentes áreas y esto trae consigo afectaciones en el desempeño corporativo y baja productividad.

La rotación de personal es un fenómeno que se produce en todas las organizaciones y puede ser causada por una variedad de razones. Una justificación común para la rotación de personal es la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo o salarios más altos, los empleados también pueden sentirse insatisfechos con el entorno laboral, la cultura de la empresa o la falta de oportunidades de desarrollo profesional. La rotación de personal puede tener efectos negativos en una organización, como la pérdida de talento y conocimientos, el aumento de los costos de contratación y capacitación, y la disminución de la moral de los empleados restantes. Sin embargo, también puede tener efectos positivos, como la introducción de nuevas perspectivas y habilidades, la mejora de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, y la reducción de la complacencia y la resistencia al cambio.

Por lo tanto, es importante que las organizaciones comprendan las causas de la rotación de personal y trabajen para abordarlas. Esto puede incluir la mejora de la cultura y el clima laboral, la creación de oportunidades de desarrollo profesional y el establecimiento de salarios y beneficios competitivos. Al abordar las causas subyacentes de la rotación de personal, las

organizaciones pueden reducir los costos. Además de reducir los costos, la rotación de personal también puede ser beneficiosa para la organización. Por ejemplo, puede permitir la entrada de nuevos talentos y habilidades, lo que puede mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa. También puede aumentar la diversidad en el lugar de trabajo, lo que puede llevar a una mayor innovación y creatividad. Sin embargo, la rotación de personal también puede tener efectos negativos, como la pérdida de conocimiento y experiencia valiosos, la disminución de la moral y la motivación de los empleados y la interrupción de la continuidad en la organización. Por lo tanto, es importante que las empresas manejen la rotación de personal de manera efectiva, implementando estrategias para retener a los empleados valiosos y asegurando una transición fluida para los nuevos empleados.

Se reconoce que una persona no es vital para una empresa, sin embargo las habilidades y conocimientos que estos adquieren en los cargos son primordiales para el buen y eficiente desarrollo de las labores; con esta investigación se pretende obtener información fundamental acerca de las causas de la rotación, esto ayudara a generar un diagnóstico el cual ayudara a la empresa Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín a determinar el porqué del aumento de la rotación de personal y con esto que ellos busquen soluciones para brindar a sus colaboradores estabilidad y con estos reducir gastos y generar mayor productividad en las actividades que desarrolla la compañía.

Los motivos que llevaron a investigar la alta rotación de personal en Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín se centran en el gran cambio de personal que presenta la empresa, se pretende con la presente investigación determinar cuáles son los factores que tienen mayor incidencia en la rotación de personal que presenta la compañía; esta situación es crítica debido a

que se ve afectada la economía y buena imagen de la empresa ya que los empleados no cuentan con antigüedad en los diferentes cargos.

## **5 Marco Referencial**

### **5.1 Marco teórico**

La rotación del personal y la insatisfacción laboral no es un tema nuevo de investigación, ya que es una problemática frecuente en los diferentes sectores productivos, en empresas públicas y privadas no solo es un acontecimiento que evidencia en Colombia, sino que también se evidencian en diferentes países de América Latina y el mundo, algunas de las investigaciones más relevante sobre la rotación y la insatisfacción laboral han sido:

Campos , Ortiz , Ortiz ,eat (2020) en su investigación de trabajo de practica sobre la influencia de la insatisfacción laboral en le rotación de personal, en la cual utilizaron la teoría motivacional de Herzbergse se pudieron evidenciar los siguientes resultados:

Los resultados demuestran un índice en balance así: El 50% dice estar motivado y el 50% restante indica estar en desacuerdo en el ítem de motivación y reconocimiento por el trabajo realizado, esto indica que no se tiene un índice estable el cual se ve reflejado en la eficiencia de las 18 funciones, motivo por el cual afecta directamente los resultados de una organización (p.17).

De igual modo en el artículo de revista sobre rotación de personal una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos de los autores Hernández y Durán , (2021), los resultados arrojados en la investigación realizada fueron

Se encontró que los motivos de mayor influencia en la rotación de personal según la empresa corresponden al tipo de vinculación laboral y al cargo; y según los desvinculados a la carga de trabajo, salario, horarios laborales, desmotivación, insatisfacción y oportunidad de ascenso (p.1).

En el artículo de revista sobre el procedimiento para el análisis de la rotación de personal, se llegó a la conclusión de que la rotación personal es un riesgo que frecuenta las empresas y organizaciones y estas lo deben enfrentar proactivamente: el contar con una herramienta que facilite el análisis de la inestabilidad laboral evidencias las fortalezas de las empresas y contribuyen a que están disminuyen los costos que trae consigo la rotación de personal, con esta herramienta se logra aumentar los niveles de proactividad y se disminuye la pérdida de conocimiento estratégico. (Zaballa, Assafiri, et al., 2021).

Finalmente en una investigación realizada a desvinculados de tiendas Falabella S.A en la ciudad de Ibagué, arrojó los siguientes resultados se concluyó que la rotación de personal en el grupo de individuos desvinculados del área comercial de la Tienda Falabella S.A. Ibagué que fueron objeto de estudio obedece a una combinación de causas relacionadas con la cultura organizacional, las políticas organizacionales y la motivación (Calderon et al., 2017)

De igual manera Chiavenato (2009) expresa que la rotación del personal se define como la salida de la empresa o compañía de un grupo de empleados y el ingreso de otros nuevos que sustituirán sus labores de trabajo; la salida de esta personal se da por dos causas 1. Renuncia voluntaria y 2. Por iniciativa de la organización (despido).

Salazar, (2016) en su libro acerca de los factores que determinan la alta rotación de personal, expresa que

Se sostiene que la rotación de personal, es uno de los problemas que más preocupan a los funcionarios del área de recursos humanos, toda vez que el aumento de salidas de personal requieren ser compensadas con nuevas admisiones, a fin de que la empresa pueda mantener el nivel de recursos humanos necesarios para que siga operando con normalidad (p.26)

Lo anteriormente mencionado indica que la problemática investigada no es reciente, es una temática arduamente investigada, debido a que es un fenómeno característico de muchas de las empresas, compañías y multinacionales que se encuentran ubicadas en América Latina, es evidente que en general las investigaciones concuerdan en que a rotación laboral se genera gracias a la inestabilidad laboral, mala cultura organizacional con la que cuentan algunas empresas.

Dumont et al. (2023) en la revista venezolana de gerencia, sobre el estudio realizado a los trabajadores de empresas del sector textil de Arequipa, Perú, presenta las siguientes conclusiones:

Resulta fundamental impulsar cambios a nivel empresarial de cara a potenciar el capital humano de las organizaciones, centrando la satisfacción laboral como el principal eslabón del cambio organizacional. La satisfacción laboral constituye un factor fundamental que permite conocer la actitud, disposición e interés de parte de los trabajadores, con el cual participan y se integran al éxito y los objetivos de la organización, lo cual favorece la previsión y la atención de los problemas que se presenten. Las políticas de las empresas de cara a la satisfacción laboral representan un rol

clave en la toma de decisiones, facilitando el alcance de los objetivos trazados, dado que se entiende que un empleado satisfecho alcanzará mejores niveles de productividad, al tiempo que, su personalidad, compromiso y motivación, facilitará la construcción de una buena imagen ante los clientes y los potenciales clientes, permitiendo un incremento en el volumen de ventas, la calidad de los productos elaborados, minimizar los recursos utilizados, mayor número de clientes atendidos, entre otros (p.116).

Estrada et al. (2022) en la revista Venezolana de gerencia sobre satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas dieron como resultado:

Esta investigación tuvo como objetivo comprobar si la satisfacción laboral tiene influencia en el nivel de engagement de los trabajadores empresas de Ecuador y Perú; estudio transversal, cuantitativo, que utilizó el cuestionario de satisfacción laboral de Paúl Spector y el de engagement de Schaufeli y Bakker; se trabajó con una muestra no probabilística, a conveniencia encuestando a 897 personas, el 51,2% eran mujeres, el 55,5% posee un título profesional, 9,8% tiene maestría y 78,5 trabajaba en una empresa privada. Mayoritariamente la muestra trabajaba en una empresa de servicios 79,8% y el 60,5% tiene de 1 a 3 años de antigüedad en su trabajo. Los resultados demostraron que la satisfacción influye positiva y significativamente en el Engagement (0.532; p-value < 0.05); lo que permitió aceptar la hipótesis de la investigación. Los gerentes de las empresas deben preocuparse por los distintos aspectos que afectan la satisfacción de los trabajadores (p.2).

El resultado de esta investigación indica que las personas que laboran en estas organizaciones no se encuentran en un nivel de satisfacción elevado, implicando un porcentaje por debajo del rendimiento que desean alcanzar las compañías del sector textil.

García et al. (2019) en un estudio de Satisfacción Laboral, El Caso De Los Trabajadores Jóvenes donde se habla de diferentes variables involucradas:

La flexibilización o desregulación laboral ha ocasionado, entre otras cosas, una mayor precariedad laboral y para las empresas una mayor rotación del personal. con el paso del tiempo estos cambios estructurales han generado una disociación entre las condiciones laborales y las aspiraciones de los trabajadores. Actualmente los trabajadores se están moviendo de una empresa a otra con más frecuencia, especialmente los más jóvenes, lo que ocasiona mayores costes para la empresa debido al adiestramiento. El presente trabajo se inscribe en esta línea de reflexión y pretende definir algunos aspectos que pueden ayudar a las empresas incentivar la permanencia de sus trabajadores (p.503).

Peralta & Besio (2007) En su investigación de clima y satisfacción laboral surgieron las siguientes hipótesis:

En relación al liderazgo transformacional: Hipótesis 1: El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con clima laboral; Hipótesis 2: El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con satisfacción laboral. En relación al liderazgo transaccional: Hipótesis 3: El liderazgo transaccional se correlaciona positivamente con clima laboral; Hipótesis 4: El liderazgo transaccional se correlaciona positivamente con satisfacción laboral. En relación a



las teorías conductuales del liderazgo: Hipótesis 5: Consideración se correlaciona positivamente con clima laboral; Hipótesis 6: Consideración se correlaciona positivamente con satisfacción laboral; Hipótesis 7: Iniciación de Estructura se correlaciona positivamente con clima laboral; Hipótesis 8: Iniciación de Estructura se correlaciona positivamente con satisfacción laboral (p.52)

Sánchez-Sánchez, N., & Puente, A. C. F. (2014) en un estudio aplicado al mercado de trabajo español trae consigo una de las conclusiones que arrojaron los resultados:

Muestran cómo la sobreeducación es una fuente clara de insatisfacción en el puesto de trabajo. Los individuos con un nivel educacional superior al exigido por su puesto tienen menor probabilidad de estar satisfechos en su trabajo, a nivel general, respecto del pago que perciben, al número de horas que trabajan, a las posibilidades de promoción dentro de su empresa u organización y respecto del tipo de puesto que realizan. Si la satisfacción constituye un elemento clave para la productividad del trabajador, tener a un individuo sobreeducado implicará, además de una asignación ineficiente de recursos, una reducción del potencial productivo de la empresa (p.279)

(Agüero et al., 2015) en una de sus conclusiones de su investigación sobre causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista:

La satisfacción laboral no es importante solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social, ya que los beneficios derivados de la misma impactan en la sociedad, pues esta sale del marco laboral del empleado y abarca el entorno de su vida.

En el plano organizacional general se manifiestan problemas que inhiben los niveles de satisfacción laboral relacionados con la dimensión salario y es-timulación en todas las variables. En la dimensión condiciones de trabajo las condiciones técnicas orga-nizativas existentes no se corresponden con el desa-rrollo de las actividades laborales, los medios mate-riales, las condiciones ergonómicas son insuficientes y la exposición a riesgos desfavorables para la salud humana. En la dimensión normas, valores y costum-bres perciben que las normas y procedimientos en la organización son excesivas; las condiciones de trans-portación y las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso) son las dimensiones de las condiciones de bienestar que más impactan.

La rotación elevada del personal en las empresas y generalmente en America Latina sobre pasa los costos de las compañías debido a que debe reemplazar rápidamente ese colaborador, esta situación económica aumenta cuando los puestos de trabajo tienen una gran rentabilidad de por medio; debido a esto es que las oficinas de recursos humanos o talento humano deben generar estrategias con visión para conservar a sus colaboradores y que estos mismo puedan crecer académicamente y jerárquicamente en la empresa.

## **5.2 Marco conceptual**

### **5.2.1 Makro**

Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín es una empresa en la cual cuenta con la venta de una cadena de tiendas de autoservicio de ventas al por mayor y productos comerciales,

es de nacionalidad de Países Bajos en el año de 1968 y esta misma tienda ingreso a Colombia en noviembre de 1995 y su primera sucursal fue en la ciudad de Bogotá.

La empresa Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín, (s.f.) en su página web expresa que

es una cadena mayorista que forma parte del grupo holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging). Creada en 1968 en Amsterdam, en Latinoamérica Makro sede San Juan, cuenta con: 23 tiendas en Brasil, 23 tiendas en Argentina, 22 en Colombia y 37 en Venezuela. En el país está presente en 13 ciudades, con áreas de venta entre 4.000 y 9.900 metros cuadrados.

De igual manera en la página web se evidencia que Makro cuenta con un total aproximado de 55.000 mil colaboradores a nivel mundial.

### **5.2.2 Rotación de personal**

La rotación de personal o también nombrada fluctuación del personal es considera como la acción de que un colaborador en una empresa o compañía abandone su puesto de trabajo y está vacante vacía se cubra con otro personal. Esta acción es cada vez más repetitiva en las diferentes empresas y sectores productivos y se evidencia en que contantemente las empresas realizan por diversos métodos las ofertas de sus vacantes.

García Schweret (1987), citado en (Zaballa , etal) en su artículo sobre “procedimiento para el análisis de la rotación del personal, expresa que este último es

todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo (p.2).

De igual manera el autor Hernández , Cruz , etal (2017) expresa que la rotación de personal es el “como el fenómeno que describe la salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega”, lo cual concuerda con la descripción de expresa Zaballa en su artículo de revista.

### ***5.2.3 Insatisfacción***

La insatisfacción es el sentimiento que surge debido a que las acciones, perspectivas que tenemos de las cosas no cubren las expectativas que se tiene para ellos, debido a este sentimiento es que las personas se sienten frustradas y desfallecen de continuar con las actividades.

### ***5.2.4 Insatisfacción laboral***

La insatisfacción laboral es considerada un sentimiento que experimentan las personas cuando se encuentran laborando y no se sienten cómodos en el ambiente, cultura que se lleva dentro de la organización o empresa.

La satisfacción laboral es definida por Vergas , (2017) como la “Insatisfacción Constructiva: donde la persona se siente insatisfecha con el trabajo, mientras se mantenga el nivel de aspiración, la persona trata de dominar la situación con intentos de solución de problemas sobre una base de suficiente tolerancia a la frustración”.

De igual manera la satisfacción laboral puede ser producida por un sin número de aspectos internos y externos de las organizaciones como lo son “insatisfacción en el puesto de trabajo, insatisfacción con la empresa, insatisfacción con el salario, insatisfacción con la política de asensos, insatisfacción con el jefe o supervisor” Carazas, (2006) citado en (Vergas , 2017).

### **5.2.5 *Clima laboral***

El clima laboral se conoce como el ambiente cambiante que generan las emociones de los empleados, usuarios o colaboradores de la empresa o compañía, este tiene gran relación con la motivación laboral y puede ser factor para que los colaboradores permanezcas o se ausentes de las labores del cargo o de la empresa, lo cual hace que se presente la rotación de personal contantemente; debido a esto se considera importante contar con compañías en donde se genera un buen clima laboral ya que es beneficio para los colaboradores, usuarios e incluso para las actividades desarrolladas por que son realizadas adecuadamente.

De la misma forma Para Alarcón y Cea (2007), citados en (Ramos y Tejada , 2017) expresan que “el clima laboral es el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales (p.3)” lo cual afirma lo expresado con anterioridad, debido a que las empresas con buen clima laboral cuando con una mayor productividad y menores reprocesos en las labores establecidas.

### **5.2.6 *Cultura organizacional***

La cultura organización se entiende como las normas, valores, creencias que rigen sobre empleados o colaboradores de las empresas u organizaciones, estos están relacionados con la

estructura organizacional de la empresa, con las labores y el sector productivo donde se desempeña la empresa.

Domínguez (2020) citado en (Rivera , Carrillo, etal, 2018) en su artículo de revista sobre la cultura organizacional, expresa que la cultura orgnizacional nade de las diferesntes necesidades que presentan os individuos o colaboradores de las organizaciones, ya que es importante conservar las mimas normas, creencias y curluras en las organizaciones ya que estas posibilitan detectar los problemas en los colaboradores, de igual modo al pasar de los años y los gerentes en las empresas, la cultura empieza e genrar cambios los cuales usualmente son positivos para sus trabajadores, proveedores y administrativos.

### ***5.2.7 Compensación laboral***

La compensación laboral son todos los beneficios que se le otorgan a los empleados o colaboradores de una empresa, los cuales son extras a su salario base proporcionado, estas compensaciones varían de empresa en empresa, ya que cada una de estas le da el manejo que encuentre más conveniente y según sus actividades económicas, algunas de las compensaciones más reconocidas son monetarias, tiempo libre, bonos, entre otros; la compensación laboral hace que el clima de las empresas mejore ya que los colaboradores sienten que su trabajo es recompensado adecuadamente, y realizan sus actividades con gusto y dedicación.

La compensación laboral es definida como “un tipo de gratificación que los trabajadores reciben a cambio de sus servicios prestados al empresario. Esta compensación debe satisfacer tanto las necesidades materiales del trabajador como las de seguridad y su estatus” (Sesame, s.f ).

### 5.3 Marco legal

Las cadenas de supermercados o cadenas de tiendas cuentan con una variedad de leyes, las cuales deben ser cumplidas para poder sostenerse en el tiempo.

La Ley 1480 de 2011 tiene como principio general, entre otros, proteger, promover y garantizar la efectiva defensa del derecho que tiene el consumidor a su seguridad e indemnidad, esto es, a que los productos que utiliza en la satisfacción de sus necesidades no le causen daño en situaciones normales de utilización, así como a recibir protección ex ante contra las consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad que estos le representen (Superintendencia de industria y comercio, s.f.).

La Ley 2069 de 2020, la cual impulsa el emprendimiento en Colombia, esta Ley establecida por el Congreso de la Republica tiene por objeto “establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad” (Congreso de Colombia, 2020).

La Ley 527 de 1999, articulo 3 tiene por objeto que las disposiciones de la ley referentes al comercio electrónico no se circunscriban a una tecnología en específico, permitiendo de esta forma que se puedan acoger a cualquier innovación tecnológica en el futuro. (Vásquez y Valencia , 2019).

La ley 2191 de enero del 2022 decretada por el congreso de la republica de Colombia, la cual tiene por objeto

crear, regular y promover la desconexión laboral de los trabajadores en las relaciones laborales dentro de las diferentes modalidades de contratación vigentes

en el ordenamiento jurídico colombiano y sus formas de ejecutarse, así como en las relaciones legales y/o reglamentarias, con el fin de garantizar el goce efectivo del tiempo libre y los tiempos de descanso, licencias, permisos y/o vacaciones para conciliar la vida personal, familiar y laboral. (Colombia Patente n° 2191, 2022).

La ley 2114 del julio de 2019 decretado por el congreso de la republica, tiene por objeto “ampliar la licencia de paternidad, crear la licencia parental compartida, la licencia parental flexible de tiempo parcial modificar el artículo 236 y adicionar el artículo 241A del Código Sustantivo del Trabajo y dictar otras disposiciones” (Colombia Patente n° 2114, 2021).

Ley ordinaria 1846 del 2017 el cual decreta el trabajo diurno y nocturno, de igual modo, la ley expresa

El número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana teniendo como mínimo cuatro (4) horas continuas y como máximo hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la Jornada Ordinaria de 6. a. m. a 9 p. m.

Ley 1788 del 2016 por medio de la anterior se “garantiza el acceso en condiciones de universalidad al derecho prestacional de pago de prima de servicios para los trabajadores y trabajadoras domésticos” (Colombia Patente n° 1788, 2016).

La Ley 1636 de julio del 2013, la cual decreta mecanismos de protección a la población cesante en Colombia, y la ley tiene por objeto



crear un mecanismo de Protección al Cesante, cuya finalidad será la articulación y ejecución de un sistema integral de políticas activas y pasivas de mitigación de los efectos del desempleo que enfrentan los trabajadores; al tiempo que facilitar la reinserción de la población cesante en el mercado laboral en condiciones de dignidad, mejoramiento de la calidad de vida, permanencia y formalización (Colombia Patente n° 1636, 2013).

La Ley 1562 de julio de 2013, la cual tiene por objeto que “conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan” (Colombia Patente n° 1562, 2013).

La pagina web Tu salario, (s.f.) manifiesta y explica el codigo de trabajo de 1950 y el cual fue modificado en el año 2021, alli se encuentra que ley de trabajo establece

“la compensación por despido a los empleados tras la terminación del contrato de trabajo. En los contratos de duración determinada/plazo fijo, la indemnización es equivalente a la suma de los salarios correspondientes al tiempo que queda para la finalización del plazo del contrato. Cuando el tiempo está determinado por la duración de la tarea o trabajo para el que se hizo el contrato, la indemnización debe ser de, al menos, 15 días de salario”.

El concepto 214721 de 2020, el cual referencia el movimiento de personal, en dicho concepto la corte suprema exoresa que es un derecho que debe recibir el empleado por parte del empleador ya que

“Reubicación laboral no se limita al simple cambio de funciones, sino que comporta la proporcionalidad entre las labores y los cargos previamente desempeñados y los nuevos asignados, así como el deber del empleador de

brindar al empleado la capacitación necesaria para que se desempeñe adecuadamente en su nueva labor” (Republica de Colombia , 2020)

## **5.4 Marco contextual**

### **Makro Supermayorista S.A.S**

En Colombia se posicionan como líderes en la comercialización de productos alimenticios y no alimenticios dentro del formato "pague y lleve" que en inglés se conoce como "cash and carry". Pertenece al holding privado Holandés Steenkolen Handels-Vereniging, más conocido como SHV (lo que traduce en español Asociación de comerciantes de carbón), la cual cuenta con 8 unidades de negocio globales, con presencia en 64 países y más de 51.600 colaboradores en el mundo.

Makro se ha consolidado en 4 países de Sudamérica (Argentina, Brasil; Venezuela y Colombia) con 110 tiendas a nivel regional

### **Misión de sostenibilidad**

Buscar nuevas oportunidades para desarrollar nuestro negocio y generar influencia positiva en la cadena de valor, a través del uso eficiente de los recursos disponibles y la reducción en el medio que nos rodea

### **Visión de sostenibilidad**

Ser reconocido por nuestros colaboradores, proveedores, clientes y socios como una compañía responsable del impacto generado por su operación y comprometida con un futuro mejor para las actuales y próximas generaciones.

### **Compromiso**

Buscar continuamente nuevas oportunidades para asegurar que estamos generando un impacto positivo en los tres pilares de sostenibilidad, planeta, personas y beneficio mutuo (*Informe Sostenibilidad Makro 2021 by Makro Supermayorista - Issue, 2022*)

La Sede Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín se encuentra ubicada en la avenida San Juan con la carrera 65 Medellín – Antioquia. La avenida San Juan es una de las más importantes y transitadas en la ciudad Memorias y patrimonio de Medellín , (s.f.) manifiesta que “la calle-avenida de San Juan resultó tener un fuerte movimiento que atrajo a distintos sectores de la ciudad. Sirvió de conectora con lugares alejados o inmediatos que se formaron durante el siglo XX”.

Lo anterior expresa que la sede de Makro ubicada sede San Juan, en la ciudad de Medellín se encuentra localizada estratégicamente debido a que desde hace más años atrás esta zona es considerada como “un punto central que atrajo a diversidad de personas (comerciantes mayoristas y minoristas, vendedores informales, viajeros, empleados, transeúntes)”: (Memorias y patrimonio de Medellín , s.f.).

La sede de San Juan de Makro se encuentra allí desde su apertura el día 2 de octubre 1996 y desde ese día inicio operaciones hasta la fecha (La republica , 2022); en los últimos años Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín ha invertido en su infraestructura la última renovación que ejecutaron en la sede tuvo un costo de 18.573 millones de pesos aproximadamente, esto para tener una mejor calidad y servicio para sus clientes.

La rotación de personal o fluctuación de personal afecta enormemente a las industrias y sectores económicos, debido a esto la productividad de las actividades laborales baja ya que el personal de recién ingreso no conoce con exactitud los procesos y herramientas para desarrollar las diferentes actividades, de igual modo esta problemática genera un gran impacto económico ya que se deben realizar procesos de reclutamiento, formación, capacitación, dotación y

empalme al nuevo colaborador y si estas acciones se están realizando constantemente la empresa u organización se verá afectada económicamente.

Por otro lado, la alta rotación del personal puede afectar la imagen de las compañías ya que expresa inestabilidad malas condiciones laborales a los externos, lo cual no beneficia a la empresa debido a que genera una mala imagen pone la empresa por debajo de la competencia.

Raga, (2021), en un artículo sobre las desventajas de la rotación de personal expresa que este “genera inconvenientes con la productividad laboral y afecta la capacidad de las empresas colombianas para ofrecer servicios de alta calidad”, Aunque Colombia no se encuentra en top 10 de los países con mayor porcentaje de rotación de personal si se ha visto afectado de gran maneras las empresas colombianas y sedes de empresas internacionales ubicadas en el país, Consultores asociados , (s.f.) expresan en su sitio web que Mexico “tiene el porcentaje más alto en rotación laboral con un 5%, por encima de países latinoamericanos como Argentina con un 3.2% y Colombia con 2.2%”, aunque Colombia no se encuentra en uno de los principales países con mayor rotación de personal la problemática si se evidencia y genera malestar entre los empresarios o emprendedores, esta ha surgido desde hace unos años atrás y esta ha incrementado por situaciones como suba del dólar, cambios de gobierno, posición económica, entre otros.

## 6 Diseño metodológico

### 6.1 Línea de investigación institucional “Innovaciones Sociales Y Productivas”

“La innovación social es la creación y aplicación de soluciones nuevas a problemas sociales, que involucran cambios en las normas, valores y prácticas sociales” (Phills et al., 2008). Esta puede referirse en distintos ámbitos, como en el sector público, el privado y la sociedad civil. Según (Nicholls & Murdock, 2011) ,

por lo tanto, la innovación social puede abordar problemas sociales como la pobreza, la exclusión social, la discriminación y la falta de acceso a servicios esenciales, en donde a través de la innovación social se desarrolla nuevos modelos de negocio, política y práctica de impacto positivo en la sociedad (p.5)

Las innovaciones sociales y productivas buscan resolver problemas sociales, ambientales y económicos de manera más efectiva y eficiente que las soluciones existentes, y promover el crecimiento económico y la inclusión social.

#### 6.1.1 *Sublínea de investigación de la unidad académica “Gestión estratégica para La Globalidad”*

La gestión estratégica para la globalidad se refiere al proceso de planificación, implementación y control de las actividades empresariales con un enfoque global y un análisis cuidadoso de los recursos, competidores y oportunidades en los mercados globales. Esta práctica busca crear ventajas competitivas y maximizar los beneficios de la empresa en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Según Charles Hill y Gareth Jones en su libro "Administración Estratégica: Teoría y Casos", la gestión estratégica para la globalidad se define como "el proceso de formulación e

implementación de estrategias a largo plazo que permitan a una empresa lograr sus objetivos en un ambiente global y cambiante" (p. 6).

Según Rony Gabbay y Jurgen Brauer en su libro "The Globalization of Business: The Challenge of the 21st Century", la gestión estratégica para la globalidad se define como "el proceso de definición de objetivos y estrategias a largo plazo, y la implementación de acciones concretas para asegurar la competitividad de la empresa en los mercados internacionales" (p. 53).

Basados en las directrices de calidad para la propuesta de investigación nombrada "Rotación de personal, Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín" como trabajo de grado en el nivel de pregrado para la carrera de Administración de empresas en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) sede Bello, la línea de investigación institucional en la cual se enmarca en el "Desarrollo Humano y Comunicación: Reconocer al ser humano como un ser social, el cual hace uso de su capacidad de comunicarse a través del lenguaje y los diferentes medios de la sociedad. (Semilleros Uniminuto, s.f).

Teniendo en cuenta las directrices de calidad para la propuesta de investigación nombrada "Rotación laboral en las tiendas Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín" como trabajo de grado en el nivel de pregrado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), sede Bello la línea de investigación institucional en la cual se enmarca

## **6.2 Población**

Makro es una compañía de nacionalidad de Países Bajos, la cual comercializa mercancía como productos para el hogar, alimentos, entre otros, se cataloga como una cadena de tiendas de autoservicios; esta cuenta varias sedes en países de América Latina como Brasil, Argentina,

Venezuela y Colombia, instalándose en este último a mediados 1995 y su primera sede fue en el Bogotá, en la transversal 46, a Medellín Makro se instaló hace aproximadamente 25 años; la sede de Makro de San Juan abrió su tienda el 2 de octubre de 1996.

Se desconoce el número exacto con los que cuenta la empresa Makro en sus diferentes sedes, sin embargo, se conoce que la empresa Makro cuenta con aproximadamente 55.00 colaboradores para sus sedes en 6 países, lo cual evidencia que es una cadena con gran reconocimiento, la cual genera gran cantidad de empleos en sus diferentes sedes.

La población de la investigación está conformada colaboradores de la empresa Makro sede San Juan Medellín que actualmente se encuentren laborando para la empresa, la muestra será no probabilística debido a que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Sampieri , 2014)

### **6.3 Muestra**

Se conoce que el tamaño de la muestra en una investigación se determina teniendo en cuenta la cantidad de colaboradores con la cual cuenta Makro en su sede de San Juan. La población de la presente investigación está conformada por sesenta y nueve (69) empleados o colaboradores de la empresa Makro sede San Juan – Medellín, los cuales desean parte de la investigación realizada y que sean pertenecientes a los cargos de líderes, supervisores y auxiliares.

Se conoce que el tamaño de la muestra se realiza teniendo en cuenta el tamaño de la población o el universo (N), margen de error de mínimo de 5% (o), nivel de confiabilidad que

usualmente entre el 95% a 99% (z) y límite de error muestra generalmente es de 1% a 9% (e), la obtención de la muestra se realiza mediante la siguiente fórmula estadística

$$n: \frac{z^2 o^2 N}{e^2(N-1) + z^2 o^2}$$

Sin embargo, al no conocer la cantidad exacta de colaboradores que hacen parte de la empresa Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín se opta con buscar una muestra representativa de sesenta y nueve personas, debido a que por las labores que deben ejecutar y los tiempos con los que se cuenta no fue posible aplicar la encuesta a una cantidad mayor de empleados.

#### **6.4 Técnica de recolección**

La técnica empleada para la recolección de información fue “la encuesta”, la cual permiten recoger la información a través cuestionarios con preguntas concretas (cerradas) acerca de variables que se desean medir.” (Parra, 2020).

La técnica que se aplica en esta encuesta es ampliamente reconocida como un instrumento de medición en la investigación social. Como señala Bryman (2016), las encuestas son particularmente útiles para recopilar datos sobre actitudes, opiniones, conocimientos y comportamientos de una población.

La encuesta es un método cuantitativo que implica la formulación de preguntas estructuradas y el uso de muestras para recolectar datos. Según Tourangeau et al. (2017), una



encuesta bien diseñada debe evitar preguntas tendenciosas y ambigüedades, utilizar un lenguaje claro y evitar la fatiga del encuestado.

Con este método de instrumento se garantiza la validez y la confiabilidad de los resultados, siendo diseñadas y administradas. Como señala Dillman et al. (2014), esto implica seguir principios como el uso de preguntas claras y precisas, evitar la influencia de las preguntas

La encuesta fue aplicada a sesenta y nueve (69) colaboradores 24 hacen parte del equipo administrativo y 45 del equipo operativo de la empresa Makro sede San Juan – Medellín, los cuales actualmente se encuentran laborando para la compañía, estos respondieron una encuesta digital que consta de 15 preguntas que se aplicaron al personal operativo y 17 preguntas las cuales fueron aplicadas al personal encuestado administrativos. Las preguntas son cerradas y están darán cuenta si los empleados de Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín se sienten satisfechos laborando en dicho almacén de cadena.

A continuación, la encuesta aplicada al personal operativo de Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín.

<b>Cuestionario 1. Identificación de casusas de Rotación de Personal Operativo</b>		
Recuerde que el contestar este cuestionario no tendrá ninguna repercusión en su situación laboral en la empresa, se realiza con fines académicos y en pro de mejorar su situación en la empresa		
<b>De 1 a 5 MARQUE CON UNA X, donde:</b>		
<b>1= Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2 = En desacuerdo</b>	<b>3= Indiferente</b>
<b>4 = De acuerdo</b>	<b>5 = Totalmente de acuerdo</b>	

	Factor	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Operativos	Comunicación	¿Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio?					
	Comunicación	El/la líder responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones					
	Formación	Mis jefes/supervisores están bien formados para llevar a cabo su labor					
	Formación	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
	Formación	Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se facilita formación específica					
	herramienta de trabajo	¿La empresa te brinda las herramientas y tecnologías que necesitas para hacer con facilidad tu trabajo?					
	Identificación de la compañía	¿Recomendarías la empresa a una amistad que busca empleo?					
	Identificación de la compañía	¿Sientes que las responsabilidades de tu trabajo están claramente definidas?					
	Motivación	¿Sientes que realizas aportaciones a tu equipo de trabajo?					
	Motivación	¿Tu equipo de trabajo te inspira a dar lo mejor de ti?					
	Motivación	¿Sientes que en tu trabajo aprovechan tus habilidades y destrezas de forma íntegra?					
	Motivación	¿Estarás trabajando para la misma organización en los próximos 2 años?					
	Motivación	Salgo de mi trabajo satisfecho de lo que he hecho					
	Salarial	¿Mi salario es acorde a mis actividades, y compensan mis responsabilidades?					
	trabajo en equipo	¿Crees que el trabajo se distribuye de manera uniforme y justa en tu equipo?					

**Tabla 1 Encuesta Operativos**

A continuación, la encuesta aplicada al personal Administrativos

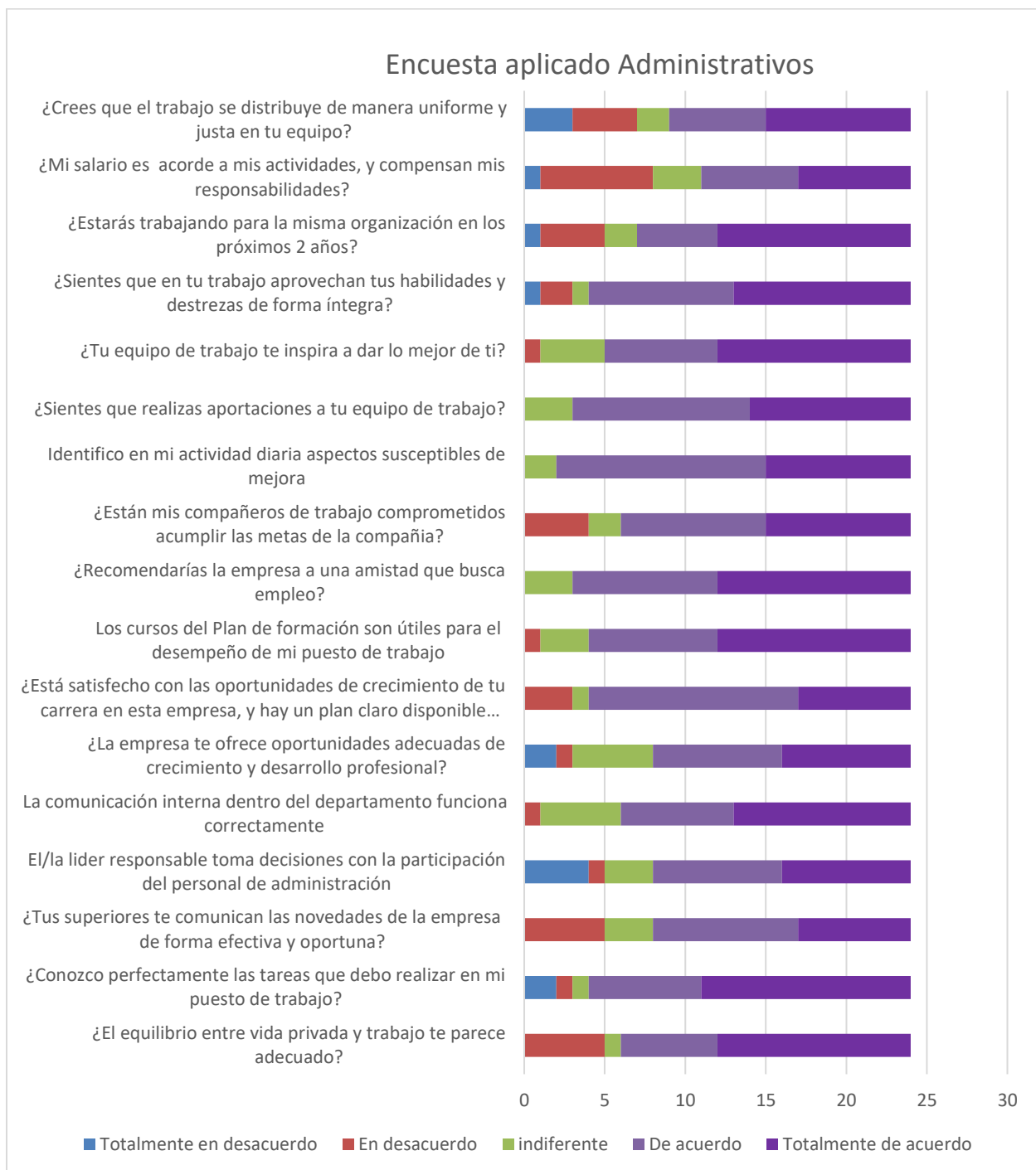
<b>Cuestionario 1. Identificación de causas de Rotación de Personal Administrativo</b>		
Recuerde que el contestar este cuestionario no tendrá ninguna repercusión en su situación laboral en la empresa, se realiza con fines académicos y en pro de mejorar su situación en la empresa		
<b>De 1 a 5 MARQUE CON UNA X, donde:</b>		
1= Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3= Indiferente
4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo	

	Factor	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Administrativos	Autonomía	¿El equilibrio entre vida privada y trabajo te parece adecuado?					
	Autonomía	¿Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo?					
	Comunicación	¿Tus superiores te comunican las novedades de la empresa de forma efectiva y oportuna?					
	Comunicación	El/la líder responsable toma decisiones con la participación del personal de administración					
	Comunicación	La comunicación interna dentro del departamento funciona correctamente					
	Formación	¿La empresa te ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional?					
	Formación	¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en esta empresa, y hay un plan claro disponible para hacerlo?					
	Formación	Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo					
	Identificación de la compañía	¿Recomendarías la empresa a una amistad que busca empleo?					
	Identificación de la compañía	¿Están mis compañeros de trabajo comprometidos a cumplir las metas de la compañía?					
	Identificación de la compañía	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					

Motivación	¿Sientes que realizas aportaciones a tu equipo de trabajo?					
Motivación	¿Tu equipo de trabajo te inspira a dar lo mejor de ti?					
Motivación	¿Sientes que en tu trabajo aprovechan tus habilidades y destrezas de forma íntegra?					
Motivación	¿Estarás trabajando para la misma organización en los próximos 2 años?					
Salarial	¿Mi salario es acorde a mis actividades, y compensan mis responsabilidades?					
trabajo en equipo	¿Crees que el trabajo se distribuye de manera uniforme y justa en tu equipo?					

**Tabla 2 Encuesta Administrativos**

## Representación gráfica de resultados aplicada al personal Administrativo



**Tabla 3 Encuesta aplicada Administrativos**

## Representación gráfica de resultados aplicada al personal Operativo



**Tabla 4 Encuesta aplicada Operativos**

### 6.5 Cronograma de actividades

En el siguiente diagrama de Gantt se consignará las actividades realizadas para la elaboración de la investigación que da cuenta del trabajo de grado

## Ilustración 2

Tabla 5 Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES																					
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	FEBRERO	MARZO	ABRIL															
Identificar el origen de la amplia rotación laboral en la empresa																						
Analizar los diferentes indicadores que producen la amplia rotación de personal																						
Proponer las estrategias que permitan disminuir la rotación de personal																						
Implementar instrumnto de proceso de recolección																						
Analizar el intrumento de recolección																						
Entrega de trabajo de grado																						

Se pretende en un primer momento elaborar la justificación y objetivos de la investigación, siguiéndolo el diseño metodológico que da cuenta la manera en cómo se desarrollara la investigación, seguidamente se realizara la identificación de la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral, luego se desarrollara un instrumentó de recolección de información el cual se implementara a los colaboradores de Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín y finalmente realizar la entrega del trabajo de grado.

### 7 Análisis de instrumento

El análisis se realiza por medio de una encuesta la cual es de manera confidencial y con fines académicos aplicada en Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín.

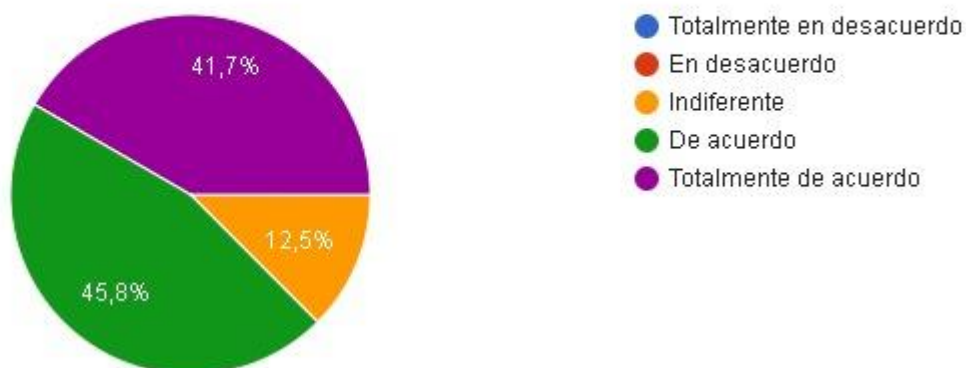
## 7.1 Objetivo específico uno

• Identificar el origen de la amplia rotación laboral en la empresa Makro sede San Juan, de la ciudad de Medellín.

### Representación gráfica de los resultados de la encuesta realizada en la empresa Makro en la sede de la ciudad de Medellín.

¿Sientes que realizas aportaciones a tu equipo de trabajo?

24 respuestas



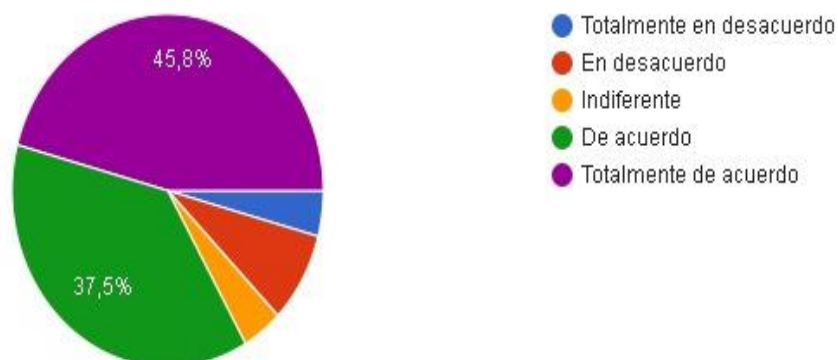
#### Análisis de la grafica

Frente a esta pregunta, el gráfico nos demuestra que al 12,5% de las personas encuestadas le es indiferente, en cambio el 41,6% se siente totalmente de acuerdo y el 45,8% está de acuerdo. En definitiva, los empleados presentan un buen porcentaje de comodidad en la compañía al superar este el 87% del total de los empleados.



¿Sientes que en tu trabajo aprovechan tus habilidades y destrezas de forma íntegra?

24 respuestas

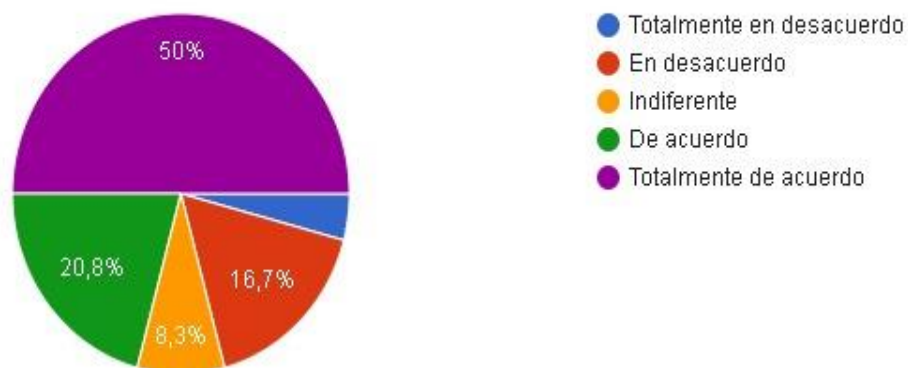


#### Análisis de la grafica

La gráfica demuestra que el 4,1% se sienten en totalmente en desacuerdo e indiferentes respecto a la pregunta, de igual forma el 8,3% se expresa en desacuerdo, 37,5% de los encuestados dice estar de acuerdo y 45,8% totalmente de acuerdo. Es por esto que se puede encontrar un gran índice de personas satisfechas con los métodos de trabajo que se presentan en la compañía, ya que más del 83% dice sentirse de acuerdo o totalmente de acuerdo.

¿Estarás trabajando para la misma organización en los próximos 2 años?

24 respuestas

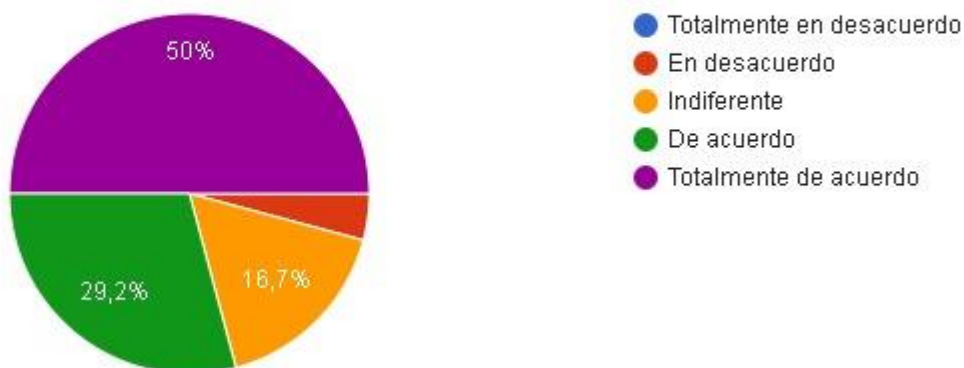


### Análisis de la grafica

En base a esta pregunta, el 50% se expresó totalmente de acuerdo, es decir que esperan seguir trabajando para la compañía en los 2 próximos años, el 20,8% de los encuestados dice estar de acuerdo, el 8,3% se siente indiferente, 16,6% se considera en desacuerdo y 4,1% dice estar en total desacuerdo. Con lo cual, es claro que el porcentaje de personas que desean continuar trabajando en la compañía supera por 20% al número de personas que no tienen el mismo ideal.

### ¿Tu equipo de trabajo te inspira a dar lo mejor de ti?

24 respuestas

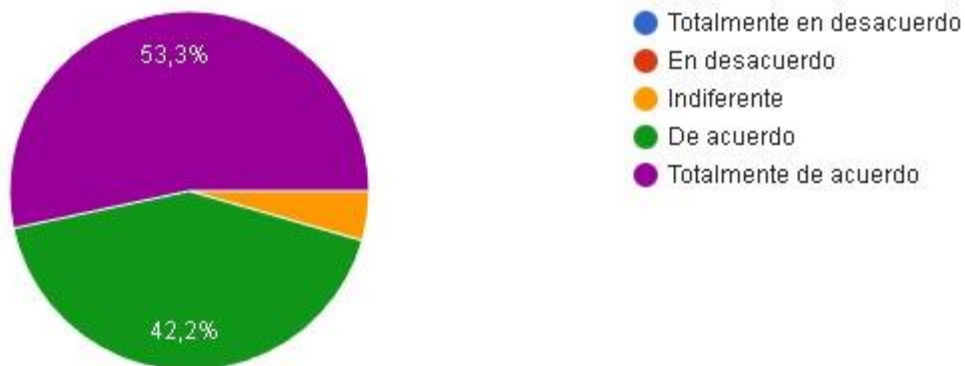


### Análisis de la grafica

Frente a la pregunta, se obtiene como resultado que el 4,1% de las personas está en desacuerdo, en cambio alrededor del 29% se encuentra de acuerdo y el 50% en total acuerdo y por consiguiente al 16,6% le es indiferente. Se puede concluir que el 79% de los empleados se sienten cómodos con su equipo de trabajo y la motivación que estos les brindan.

## ¿Sientes que realizas aportaciones a tu equipo de trabajo?

45 respuestas

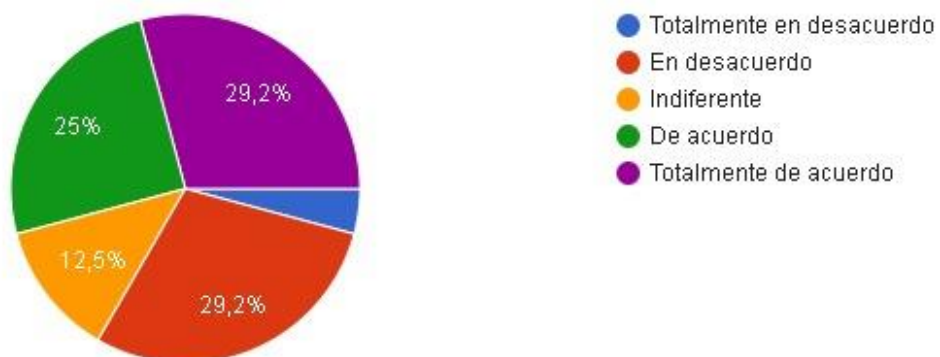


### Análisis de la grafica

Se puede observar que el 53,3% de los encuestados responde que se encuentran totalmente de acuerdo, es decir que consideran que, si realizan grandes aportes a su equipo, el 42,2% dice sentirse de acuerdo y finalmente el 4,4% de ellos se siente indiferente respecto a la pregunta. A partir de esto, se puede concluir que la gran mayoría de los encuestados siente que realiza aportaciones importantes a su equipo de trabajo. Alrededor del 53,3% de las personas se encuentra totalmente de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 42,2% está de acuerdo. Solo un 4,4% se muestra indiferente, lo que sugiere que la mayoría de los empleados sienten que están haciendo contribuciones significativas en su entorno laboral. Esto es un indicador positivo de su compromiso y motivación en el trabajo, lo que podría llevar a una mayor satisfacción laboral y productividad en el futuro.

### ¿Mi salario es acorde a mis actividades, y compensan mis responsabilidades?

24 respuestas

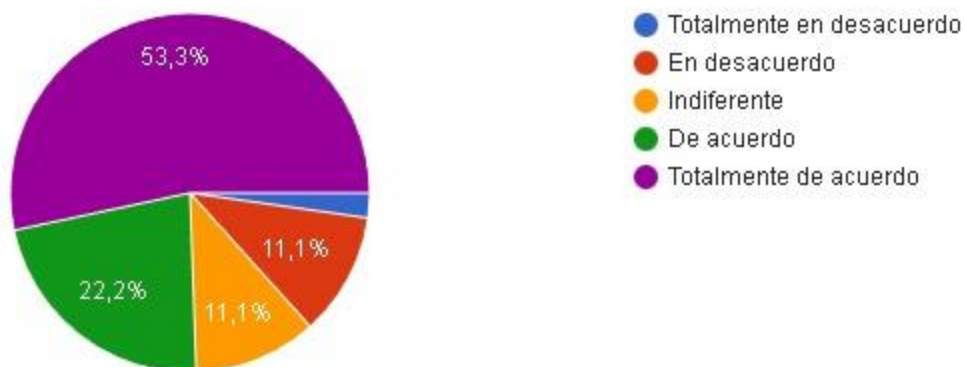


#### Análisis de la grafica

De acuerdo con la gráfica se puede observar que el 29,2% de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo con esta afirmación y por el contrario el mismo porcentaje de encuestados se encuentra en desacuerdo. Además, 25% se encuentra de acuerdo, 12,5% se expresa indiferente y 4,1% en total desacuerdo. Es decir, que más de la mitad (54%) de los empleados se sienten conformes con el salario que reciben, superando al 33,2% de quienes se sienten inconformes.

## ¿Estarás trabajando para la misma organización en los próximos 2 años?

45 respuestas

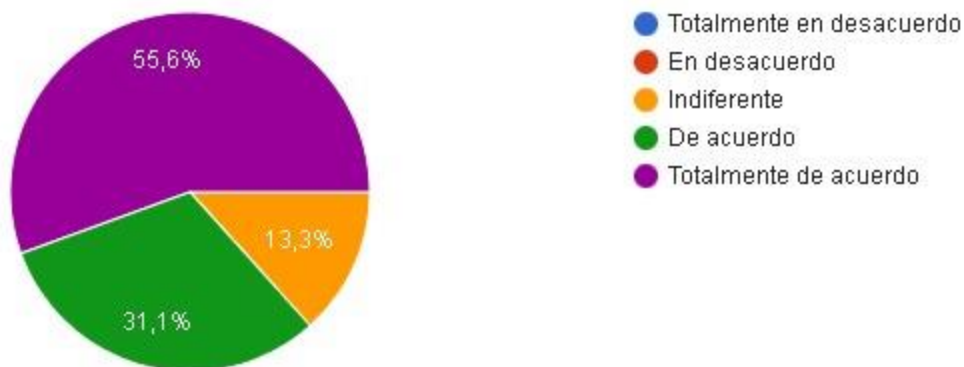


### Análisis de la grafica

Según la gráfica, se pudo observar que el 53,3% de los encuestados está totalmente de acuerdo en seguir laborando la compañía en los dos años próximos, el 22,2% de ellos se siente de acuerdo, el 11,1% se sintieron indiferentes y en desacuerdo y el 2,2% expresó sentirse totalmente en desacuerdo. En definitiva, la mayoría de las personas encuestadas están contentas con su trabajo actual y planean continuar trabajando para la misma organización en los próximos dos años, lo que sugiere una buena retención de talentos y un ambiente laboral satisfactorio para la mayoría de los empleados.

## Salgo de mi trabajo sintiendome satisfecho de lo que he hecho

45 respuestas



### Análisis de la grafica

Respecto a esta afirmación, el 55,6% dijo estar totalmente de acuerdo, el 31,1% dijo sentirse en desacuerdo y el 13,3% se expresó indiferente. Se puede concluir que aunque la mayoría de las personas encuestadas se sienten satisfechas con su trabajo, hay un porcentaje importante que no está satisfecho y puede necesitar medidas para mejorar su satisfacción en el trabajo.

### **Análisis de datos de las preguntas realizadas en la encuesta de satisfacción laboral en la empresa Makro San Juan, sede Medellín para el objetivo número uno.**

Con base a los resultados obtenidos, se puede concluir que la satisfacción laboral en la empresa Makro sede San Juan es relativamente alta en cuanto a la comodidad y los métodos de trabajo que se presentan en la compañía. La mayoría de los encuestados se siente cómodo con su equipo de trabajo, realiza aportes importantes a su entorno laboral y está satisfecho con el salario que recibe. Además, la mayoría de las personas encuestadas tienen la intención de continuar

trabajando en la misma organización en los próximos dos años. Estos resultados sugieren que la retención de talentos es buena y que el ambiente laboral es en general positivo. Sin embargo, es necesario realizar un análisis más detallado para comprender las razones detrás de la rotación laboral y encontrar estrategias eficaces para reducirla. También se puede concluir que hay diversidad de opiniones entre las personas encuestadas en cuanto a su nivel de satisfacción en el trabajo en la organización Makro San Juan Medellín. Aunque la mayoría de las personas encuestadas se sienten satisfechas con su trabajo, hay un porcentaje importante de trabajadores que expresaron no estar satisfechos o tener una opinión indiferente en cuanto a la satisfacción laboral. Es necesario considerar las opiniones y preocupaciones de estos trabajadores para mejorar su nivel de satisfacción, mejorar la productividad, retener el talento y disminuir la rotación de personal en la organización Makro San Juan Medellín.

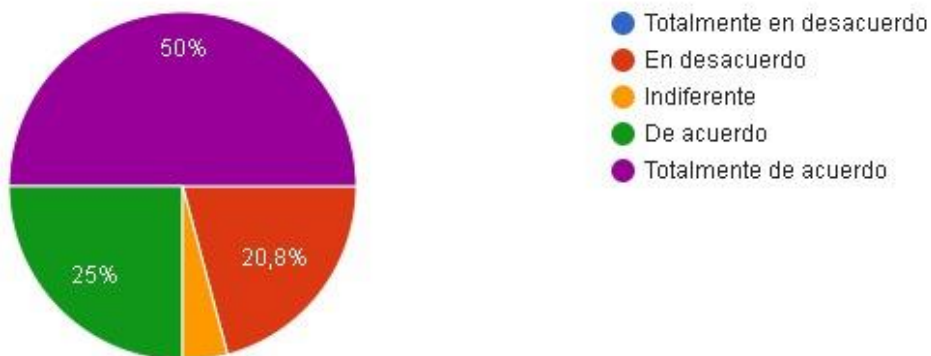
## **7.2 Objetivo específico dos**

- Clasificar los diferentes indicadores que indiquen en la amplia rotación de personal en Makro sede San Juan, en la ciudad de Medellín.

**Representación gráfica de los resultados de la encuesta realizada en la empresa Makro en la sede de la ciudad de Medellín.**

### ¿El equilibrio entre vida privada y trabajo te parece adecuado?

24 respuestas



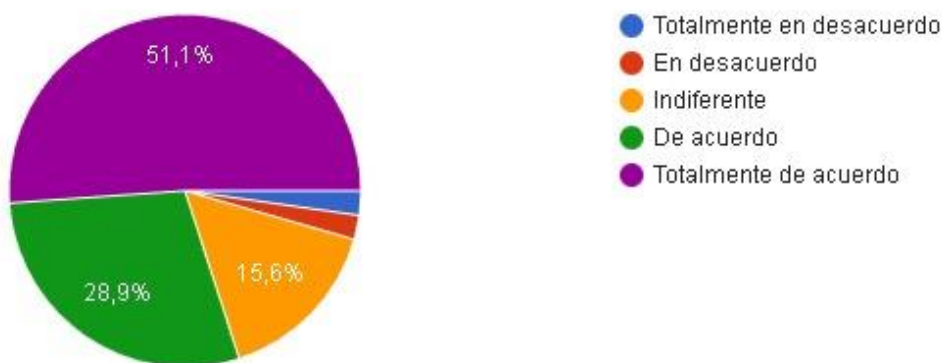
#### Análisis de la grafica

La mitad de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo, la cuarta parte de ellos está de acuerdo, el 4% se expresa indiferente, y finalmente el 20,8% está en desacuerdo.

En resumen, aunque la mayoría de las personas encuestadas parecen estar satisfechas con el equilibrio entre su vida privada y trabajo, hay un porcentaje importante que no se siente cómodo con esta situación, lo que sugiere la necesidad de medidas para mejorar el equilibrio entre la vida privada y el trabajo.

### ¿Tu equipo de trabajo te inspira a dar lo mejor de ti?

45 respuestas



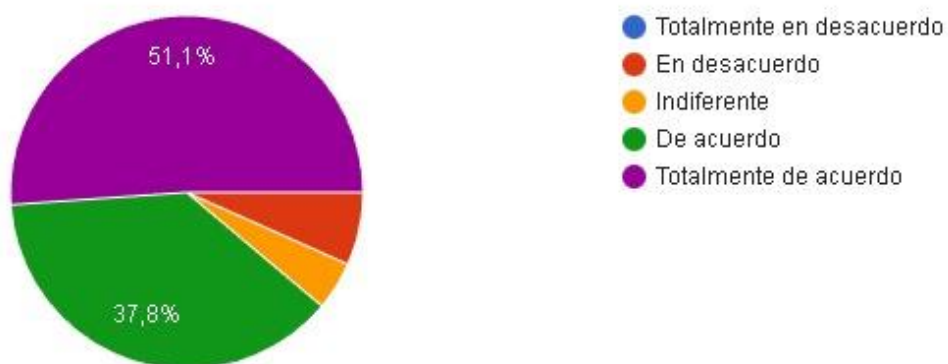


### Análisis de la grafica

De acuerdo con la gráfica anterior, se puede concluir que cerca del 51% de los encuestados concuerda totalmente con la idea de que su equipo los inspira a dar lo mejor de sí, casi el 29% se encuentran de acuerdo, al 15,5% le es indiferente y menos de 2,5% se considera en desacuerdo y total desacuerdo. La conclusión que se puede obtener a partir de la información presentada es que la mayoría de los encuestados siente que su equipo de trabajo los inspira a dar lo mejor de sí. El 51% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que sus compañeros de trabajo son una fuente de motivación para ellos. Además, el 29% está de acuerdo, lo que sugiere que también se sienten motivados por su equipo, aunque quizás no de manera tan intensa como los primeros. Por otro lado, sólo un pequeño porcentaje se muestra en desacuerdo con la idea, lo que sugiere que en general, los encuestados sienten que su equipo de trabajo es una fuente de inspiración y motivación para ellos.

¿Sientes que en tu trabajo aprovechan tus habilidades y destrezas de forma íntegra?

45 respuestas

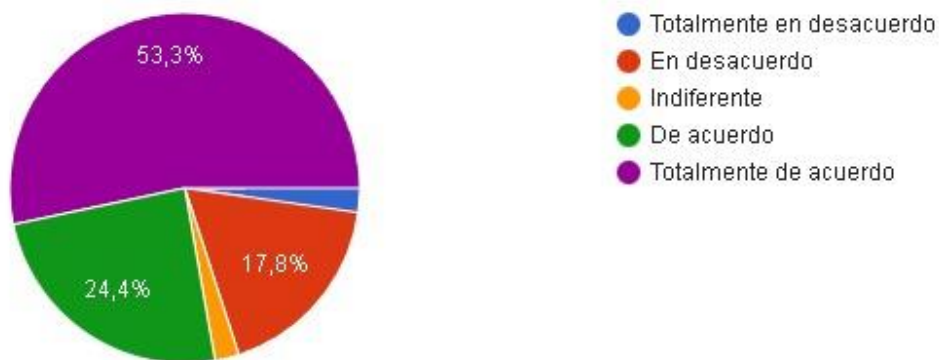


### Análisis de la grafica

En la gráfica anterior se puede observar que 51,1% de las personas que respondieron la encuesta, se consideran en total acuerdo que sus habilidades y destrezas son aprovechadas de una forma correcta por parte de sus empleadores, 37,7% dice estar de acuerdo, menos del 7% se siente en desacuerdo con esto y cerca del 4% se muestra indiferente. Según la información presentada, se puede concluir que la mayoría de los encuestados cree que sus habilidades y destrezas son aprovechadas de manera adecuada en su trabajo. Más del 50% de las personas está en total acuerdo con esta afirmación y un 37,7% está de acuerdo. Además, un porcentaje muy bajo se siente en desacuerdo con esta idea y otro porcentaje bajo se muestra indiferente. Esto indica que en general, los encuestados sienten que sus empleadores valoran sus habilidades y destrezas y les permiten aplicarlas de manera íntegra en su trabajo.

#### ¿Mi salario es acorde a mis actividades, y compensan mis responsabilidades?

45 respuestas



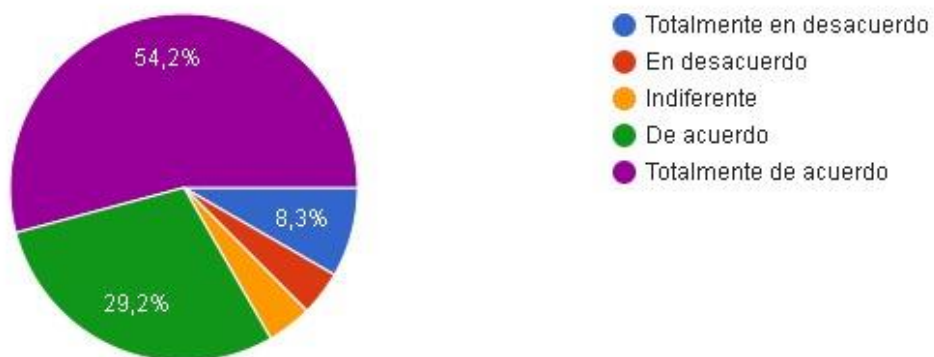
#### Análisis de la grafica

A partir del gráfico, se puede observar que alrededor del 53% de los encuestados se encuentra en total acuerdo con la afirmación de que su salario es acorde a sus actividades y compensa sus responsabilidades y por el contrario el 2,2% de entrevistados se encuentra en total desacuerdo. Por otro lado, el 24,4% está de acuerdo, el 17,7% está en desacuerdo y el 2,2% se

siente indiferente. Es decir que, aunque la mayoría de las personas encuestadas parecen estar satisfechas con su salario, hay un porcentaje significativo que no se siente cómodo con la compensación que reciben, lo que sugiere la necesidad de medidas para mejorar la compensación justa y adecuada de los trabajadores.

### ¿Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo?

24 respuestas



#### Análisis de la grafica

Según el gráfico, se puede observar que el 54% de las personas está totalmente de acuerdo, el 29% se encuentra de acuerdo, al 4% le es indiferente y están en desacuerdo, y 8,3% está totalmente en desacuerdo. En resumen, aunque la mayoría de las personas encuestadas afirman conocer perfectamente las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo, hay una minoría significativa que no se siente segura en este aspecto, lo que sugiere la necesidad de una mayor claridad y comunicación en las descripciones de los puestos de trabajo.

## ¿La empresa te ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo profesional?

24 respuestas

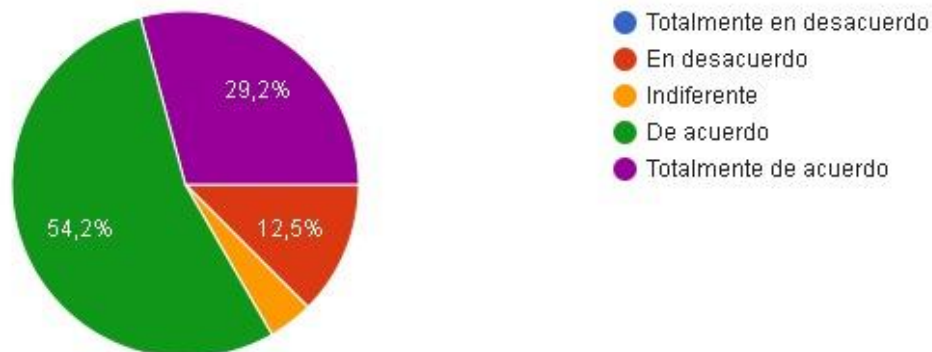


### Análisis de la grafica

Según el gráfico, se puede observar que el 54% de las personas está totalmente de acuerdo, el 29% se encuentra de acuerdo, al 4% le es indiferente y están en desacuerdo, y 8,3% está totalmente en desacuerdo. En resumen, aunque la mayoría de las personas encuestadas afirman conocer perfectamente las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo, hay una minoría significativa que no se siente segura en este aspecto, lo que sugiere la necesidad de una mayor claridad y comunicación en las descripciones de los puestos de trabajo.

¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento de tu carrera en esta empresa, y hay un plan claro disponible para hacerlo?

24 respuestas

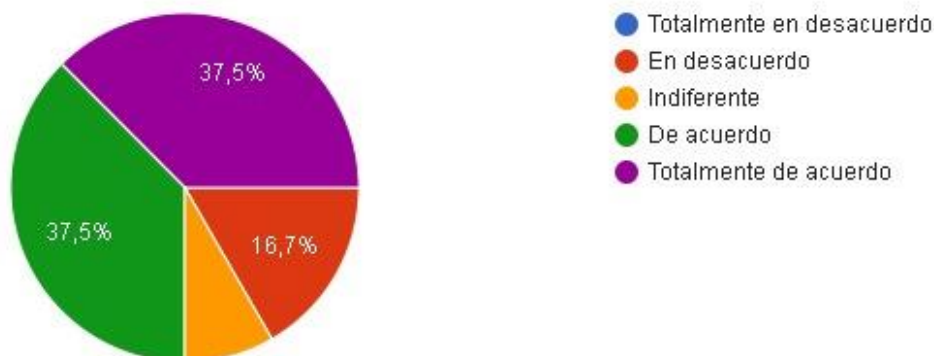


#### Análisis de la grafica

Como se muestra en la gráfica, 12,5% de las personas se encuentra en desacuerdo y por lo tanto no está satisfecho con las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía y por el contrario más del 29% se encuentra en total acuerdo con dichas oportunidades. Por otro lado, el 54% de ellos se sienten de acuerdo y al 4,1% le es indiferente. Es decir que a la mayor parte de los empleados les agrada las oportunidades que se brindan, sin embargo, es necesario aumentar esas oportunidades, ya que más del 10% no se encuentra satisfecho.

¿Están mis compañeros de trabajo comprometidos a cumplir las metas de la compañía?

24 respuestas

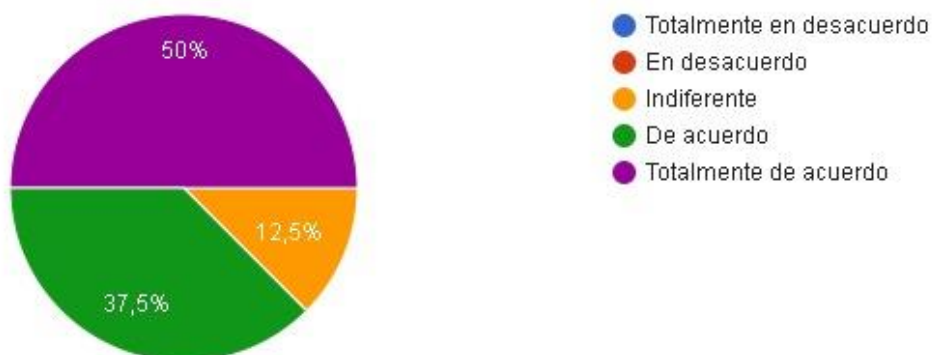


### Análisis de la grafica

El 37,5% de las personas se encuentran totalmente de acuerdo o de acuerdo frente al compromiso de sus compañeros para cumplir las metas que tiene la compañía, de forma contraria, el 8,3% se siente indiferente y cerca del 17% se encuentra en desacuerdo. En resumen, el número de empleados que consideran que sus compañeros están comprometidos con cumplir las metas propuestas supera por el 20% al número que no está de acuerdo con ello.

### ¿Recomendarías la empresa a una amistad que busca empleo?

24 respuestas

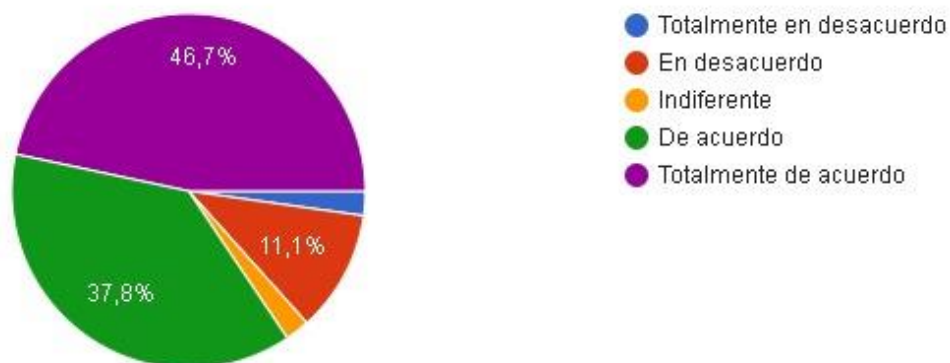


### Análisis de la grafica

La gráfica muestra que 12,5% de la población entrevistada se muestra indiferente frente a recomendar la empresa a una persona cercana, 37,5% está de acuerdo y la mitad de todos los encuestados se sienten totalmente de acuerdo. Por lo cual se puede deducir que la empresa cuenta con una buena imagen por parte de sus empleados debido a que más del 87% de ellos la recomendaría.

## Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo

45 respuestas

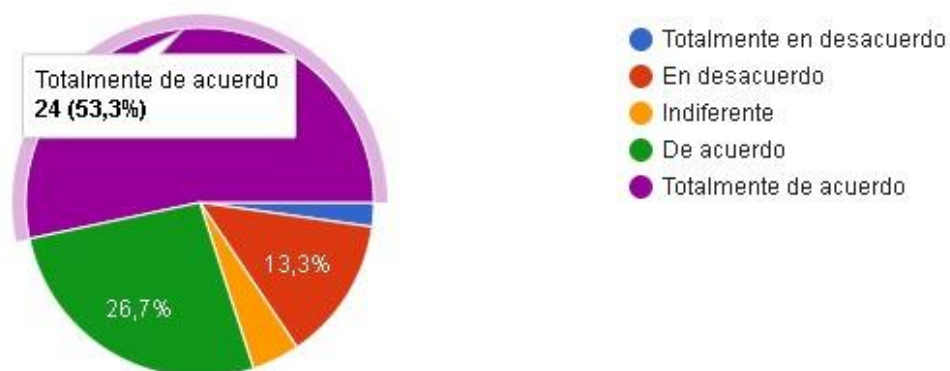


### Análisis de la grafica

El 46,6% dijo estar totalmente de acuerdo con tal afirmación, el 37,7% se expresó de acuerdo, el 2,2% indiferente, el 11% en desacuerdo y 2,2% en total desacuerdo. Según la información presentada en el texto, se puede concluir que la mayoría de los encuestados siente que recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo. Casi la mitad de los encuestados, el 46,6%, está totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 37,7% está de acuerdo. Además, un porcentaje muy bajo se siente en desacuerdo con esta idea y otro porcentaje bajo se muestra indiferente. Esto indica que en general, los encuestados consideran que reciben la capacitación necesaria para realizar sus tareas de manera efectiva.

### Mis jefes/supervisores están bien formados para llevar a cabo su labor

45 respuestas



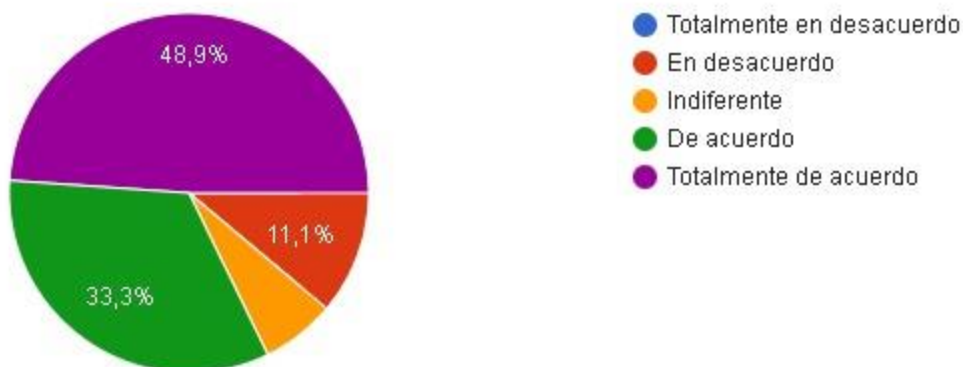
#### Análisis de la grafica

Los resultados obtenidos son: el 53,3% están totalmente de acuerdo con la formación de sus jefes o supervisores, el 26,6% se mostró de acuerdo, el 4,4% de ellos dicen estar indiferentes, 13,3% en desacuerdo y 2,2% totalmente en desacuerdo. Basado en la gráfica, se puede concluir que la mayoría de los encuestados cree que sus jefes o supervisores están bien formados para llevar a cabo su labor, ya que más de la mitad de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo con esta afirmación. Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados no está convencido de la formación de sus jefes o supervisores, especialmente el 13,3% que se encuentra en desacuerdo con la idea. Esto podría indicar que la empresa podría mejorar la formación de sus líderes para asegurar una mejor calidad de gestión en el equipo.



## ¿Sientes que las responsabilidades de tu trabajo están claramente definidas?

45 respuestas

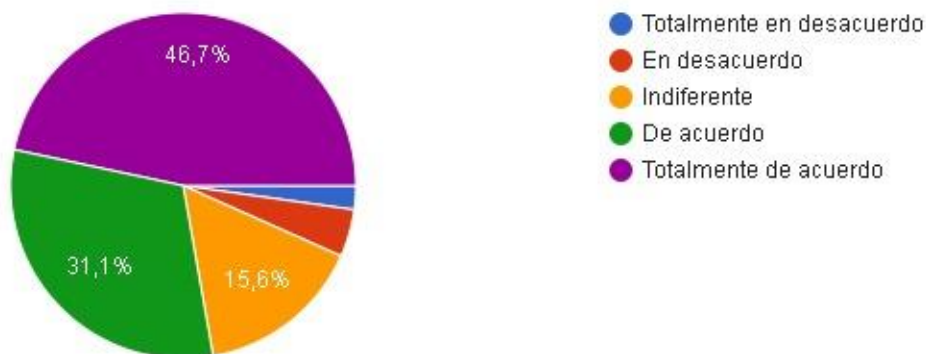


### Análisis de la grafica

El gráfico nos demuestra que el 48,8% de las personas considera que están totalmente de acuerdo con la definición de las responsabilidades, el 33,3% se expresa de acuerdo, el 6,6% dice ser indiferente y el 11,1% expresa estar en desacuerdo. Estos resultados sugieren que, en general, las empresas están proporcionando descripciones claras de las responsabilidades laborales, lo que ayuda a los empleados a entender lo que se espera de ellos y a desempeñarse en consecuencia.

## ¿La empresa te brinda las herramientas y tecnologías que necesitas para hacer con facilidad tu trabajo?

45 respuestas

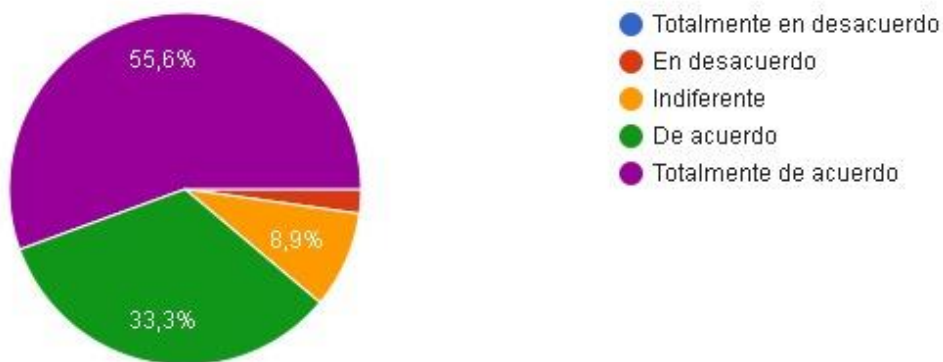


### Análisis de la grafica

Respecto a la pregunta, el 46,6% se encuentra en total acuerdo, el 31,1% de acuerdo, 15,5% se mostró indiferente, 4,4% estuvo en desacuerdo y 2,2% en total desacuerdo. Basándonos en la información presentada, se puede concluir que la mayoría de los encuestados considera que la empresa les brinda las herramientas y tecnologías necesarias para hacer su trabajo con facilidad. Más del 75% de las personas está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Además, un porcentaje muy bajo se siente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que en general, los encuestados sienten que la empresa está proporcionando los recursos necesarios para que puedan realizar su trabajo de manera efectiva.

### ¿Recomendarías la empresa a una amistad que busca empleo?

45 respuestas



### Análisis de la grafica

Según el gráfico, se puede evidenciar que el 55,5% se encuentra totalmente de acuerdo, por lo cual recomendaría plenamente la empresa a una persona cercana, el 33,3% se expresa de acuerdo, al 8,8% le es indiferente y el 2,2% está en desacuerdo. La mayoría de los encuestados se muestra dispuesto a recomendar la empresa a una persona cercana que busca empleo, lo que indica

que tienen una opinión positiva sobre la compañía en la que trabajan. El 55,5% de los encuestados está totalmente de acuerdo con recomendar la empresa, mientras que el 33,3% está de acuerdo. Solo un pequeño porcentaje se muestra en desacuerdo o indiferente, lo que sugiere que en general los empleados tienen una buena percepción de la empresa y están satisfechos con su trabajo.

**Análisis de datos de las preguntas realizadas en la encuesta de satisfacción laboral en la empresa Makro San Juan, sede Medellín para el objetivo número dos.**

En cuanto a la rotación de personal, aunque la mayoría de las personas encuestadas parecen estar satisfechas con el equilibrio entre su vida privada y trabajo, hay un porcentaje importante que no se siente cómodo con esta situación, lo que sugiere la necesidad de medidas para mejorar el equilibrio entre la vida privada y el trabajo. - El equipo de trabajo es una fuente de inspiración y motivación para la mayoría de los encuestados, lo que indica que se sienten motivados para dar lo mejor de sí mismos. - La mayoría de los encuestados cree que sus habilidades y destrezas son aprovechadas de manera adecuada en su trabajo. - La satisfacción laboral es alta en la empresa. La mayoría de los encuestados está satisfecha con su trabajo, pero aún hay oportunidades para mejorar esta cifra. - La formación de los jefes o supervisores es una preocupación para un porcentaje significativo de los encuestados. La empresa podría mejorar la formación de sus líderes para asegurar una mejor calidad de gestión en el equipo. - Las descripciones claras de las responsabilidades en la empresa están ayudando a los empleados a entender lo que se espera de ellos y a desempeñarse en consecuencia. - La empresa está proporcionando los recursos necesarios para que los empleados puedan realizar su trabajo de manera efectiva. - La comunicación en la empresa es efectiva y clara en general, pero aún hay oportunidades para mejorarla. En general, las

conclusiones sugieren que la empresa tiene una buena base en cuanto a la satisfacción y motivación de sus empleados, pero aún hay oportunidades para mejorar y garantizar una mayor satisfacción laboral, una comunicación efectiva y una formación adecuada para los líderes de la empresa.

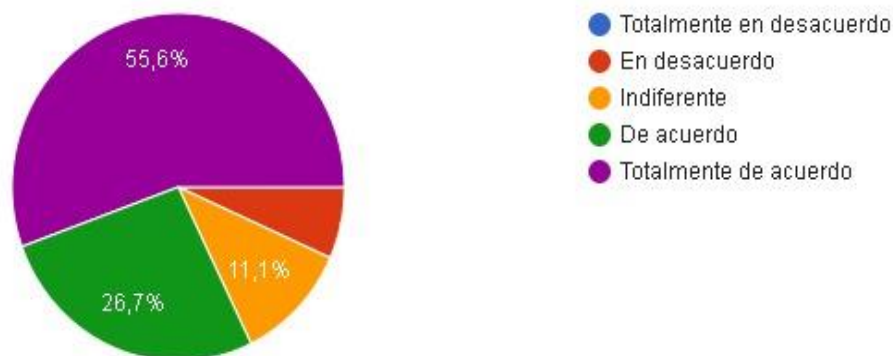
### 7.3 Objetivo específico tres

- Proponer las estrategias que permitan disminución sobre la rotación de personal en Makro San Juan Medellín donde se evidencien la disminución de la rotación del personal.

**Representación gráfica de los resultados de la encuesta realizada en la empresa Makro en la sede de la ciudad de Medellín.**

Cuando se implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., se facilita formación específica

45 respuestas

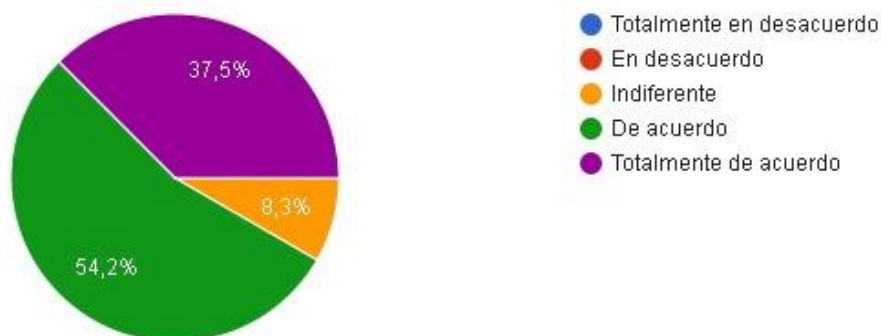


**Análisis de la grafica**

De acuerdo con la gráfica el 55,6% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, el 26,6% está de acuerdo el 11,1% se siente indiferente y 6,6% se muestra en desacuerdo. La conclusión a partir de los datos proporcionados es que la mayoría de los encuestados considera que se les proporciona la formación adecuada cuando se implementan nuevas aplicaciones informáticas o procedimientos en la empresa. Concretamente, el 55,5% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta afirmación y el 26,6% está de acuerdo, lo que indica que la empresa se preocupa por capacitar a su personal para que puedan realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. El 11,1% de los encuestados se siente indiferente, lo que podría indicar que la formación proporcionada podría mejorar en algunos aspectos. El 6,6% de los encuestados se muestra en desacuerdo, lo que sugiere que hay un margen para mejorar la capacitación en la empresa.

#### Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora

24 respuestas



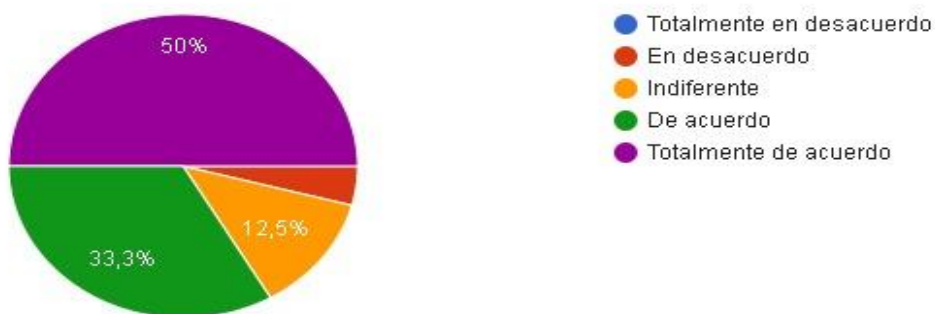
#### Análisis de la gráfica

Según el gráfico, se muestra que 37,5% de las personas encuestadas se sienten totalmente de acuerdo con la afirmación presentada, alrededor del 54% se muestra de acuerdo y 8,3% se muestra indiferente. Por consiguiente, la empresa debería trabajar en mejorar diferentes aspectos

en los cuales los empleados no se sienten de acuerdo, ya que el 91,5% de ellos dice encontrar ítems que podrían mejorar.

### Los cursos del Plan de formación son útiles para el desempeño de mi puesto de trabajo

24 respuestas

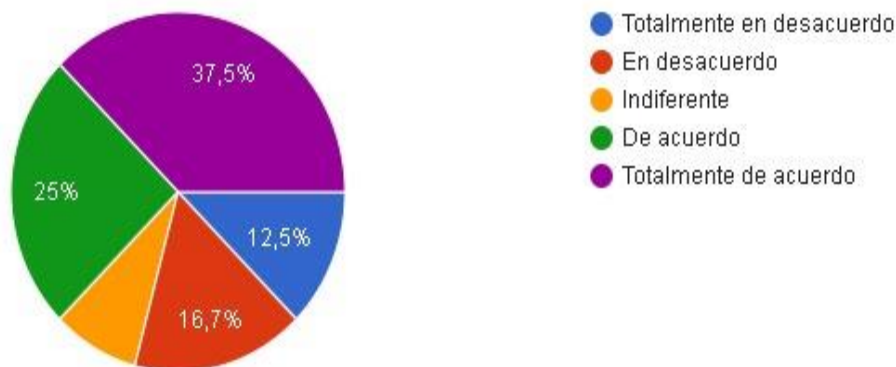


#### Análisis de la grafica

La tercera parte de los encuestados, es decir, el 33,3% expresa que está de acuerdo con tal afirmación, la mitad de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo; por otra parte, alrededor del 4% está en desacuerdo y finalmente 12,5% se siente indiferente. En definitiva, el 87% de los trabajadores consideran que los cursos de capacitación que se brindan son de gran ayuda para cumplir sus labores, es decir se aconseja seguir dictando estos cursos con el fin de mantener el buen índice de satisfacción.

## ¿Crees que el trabajo se distribuye de manera uniforme y justa en tu equipo?

24 respuestas

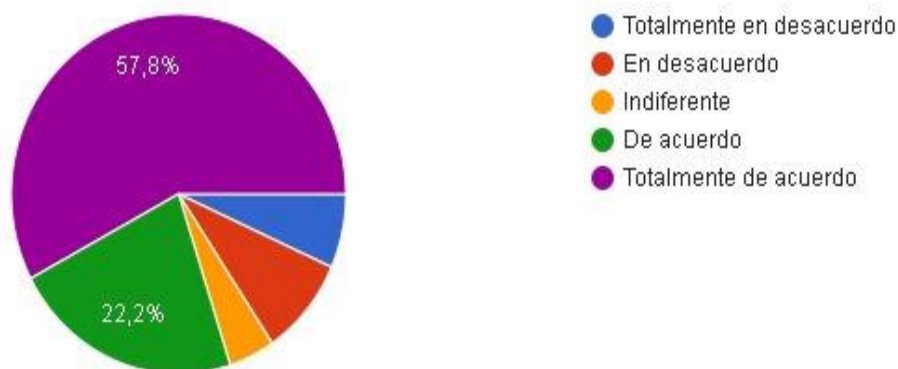


### Análisis de la grafica

37,5% se encuentra totalmente de acuerdo frente a la idea de que el trabajo es distribuido de manera uniforme y justa en su equipo, 25% de los encuestados se siente de acuerdo, 8,3% se expresa indiferente y en contraste, 16,6% se muestra en desacuerdo y 12,5% en total desacuerdo. Por ende, se puede concluir que más del 60% de las personas se sienten satisfechos con la forma en la que se distribuyen las cargas laborales en su equipo de trabajo y en contraposición el 29% se sienten inconformes.

## ¿Desde mi puesto puedo hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del Servicio?

45 respuestas



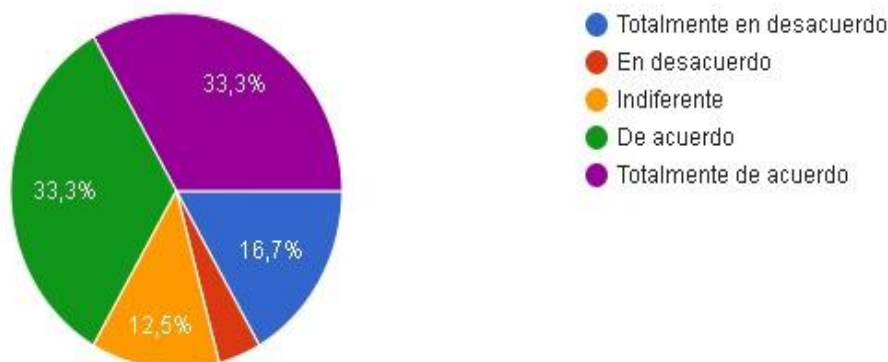
### Análisis de la grafica

Respecto al gráfico, el 57,8% de los encuestados dicen estar totalmente de acuerdo, el 22,2% en acuerdo, en 4,4% son indiferentes, el 8,8% se presenta en desacuerdo y el 6,6% en total desacuerdo. La mayoría de los encuestados se siente cómodo y con la capacidad de hacer propuestas de mejora para el funcionamiento del servicio, ya que más del 79,9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Aunque un pequeño porcentaje (15,4%) se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que puede haber oportunidades para mejorar la participación y el compromiso de estos empleados en el proceso de mejora continua de la empresa.



## El/la líder responsable toma decisiones con la participación del personal de administración

24 respuestas

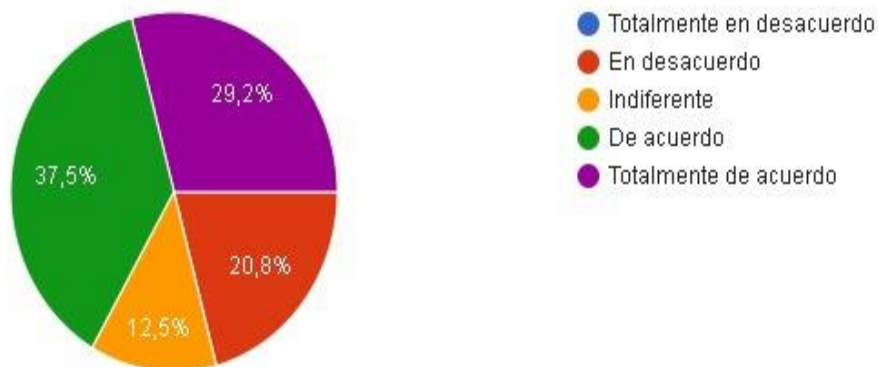


### Análisis de la grafica

El gráfico muestra que una tercera parte (33,3%) de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo, 12,5% es indiferente, 4% se muestra en desacuerdo y 16,6% están en total desacuerdo. El gráfico presentado muestra que hay una variedad de opiniones entre los encuestados, con un tercio de ellos (33,3%) que están de acuerdo con la idea de que el líder debe tomar decisiones con la participación del personal de administración. Sin embargo, también se observa que un porcentaje significativo (16,6%) está totalmente en desacuerdo con esta idea, mientras que otro porcentaje (12,5%) es indiferente. Además, un pequeño porcentaje (4%) se muestra en desacuerdo con la afirmación. En resumen, los resultados de la encuesta sugieren que no hay un consenso claro sobre si el líder debe o no involucrar al personal de administración en la toma de decisiones, con opiniones diversas entre los encuestados.

¿Tus superiores te comunican las novedades de la empresa de forma efectiva y oportuna?

24 respuestas

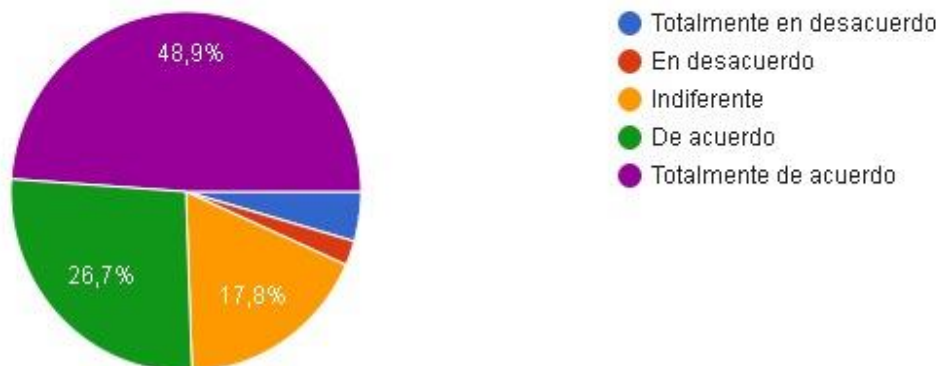


#### Análisis de la grafica

Frente a la pregunta, 20,8% dicen estar en desacuerdo, 12,5% son indiferentes, 37,5% expresa estar de acuerdo y 29% está totalmente de acuerdo. En general, la encuesta sugiere que, aunque hay un número significativo de personas que no se sienten satisfechas con la comunicación de novedades por parte de sus superiores, la mayoría de las personas encuestadas están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que esta comunicación es efectiva y oportuna.

## El/la líder responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones

45 respuestas

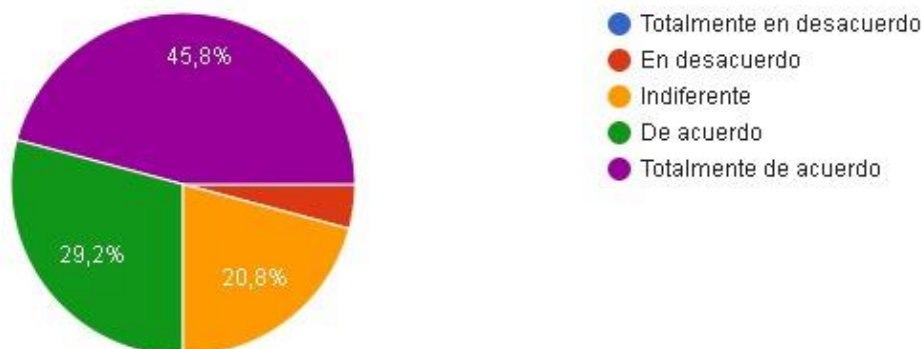


### Análisis de la grafica

Según el gráfico, el 48,8% de las personas dicen estar en total acuerdo, el 26,6% en acuerdo, al 17,7% le es indiferente, el 2,2% está en desacuerdo y el 4,4% en total desacuerdo. La mayoría de los encuestados parece estar satisfecho con el nivel de conocimiento técnico y dominio de funciones que muestra el líder responsable, Aunque un porcentaje significativo de personas (17,7%) se muestra indiferente, lo que podría indicar que no tienen una opinión clara sobre el tema, y un pequeño porcentaje (6,6%) está en desacuerdo o en total desacuerdo. En general, parece haber una percepción positiva sobre el conocimiento y la capacidad del líder responsable para desempeñar su rol.

## La comunicación interna dentro del departamento funciona correctamente

24 respuestas

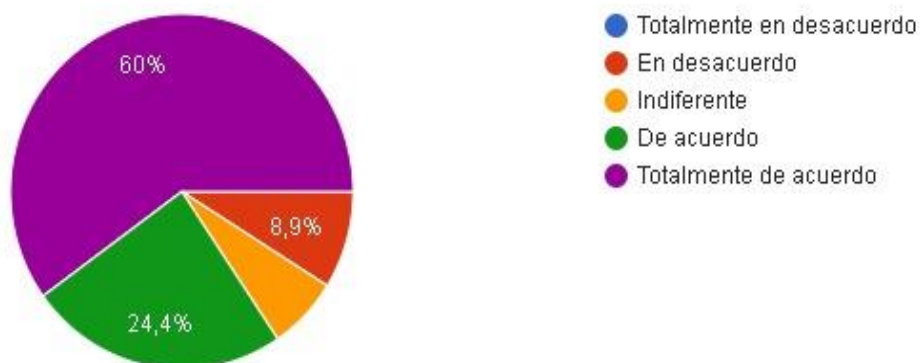


### Análisis de la grafica

Cerca del 4,1% de las personas encuestadas se siente en desacuerdo con ello, cerca del 21% de ellos son indiferentes, alrededor del 29% está de acuerdo y 45,8% de ellos se muestran totalmente de acuerdo. De acuerdo con los datos presentados, una gran mayoría del 74,8% de las personas encuestadas está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el tema en cuestión, mientras que un porcentaje menor (4,1%) se siente en desacuerdo. Además, se observa que hay un grupo significativo de personas (21%) que se muestra indiferente al tema. En resumen, la encuesta muestra que la mayoría de las personas encuestadas tienen una opinión favorable al tema, aunque un porcentaje menor tiene una opinión contraria o es indiferente al respecto.

¿Crees que el trabajo se distribuye de manera uniforme y justa en tu equipo?

45 respuestas



#### Análisis de la grafica

De acuerdo con la gráfica, se evidencia que el 60% de las personas encuestadas se encuentra totalmente de acuerdo con la creencia de que el trabajo es distribuido uniforme y justamente dentro de su equipo de trabajo, el 24,4% de estos se encuentra de acuerdo, el 6,6% se muestra indiferente y el 8,8% dice estar en desacuerdo.

#### Análisis de datos de las preguntas realizadas en la encuesta de satisfacción laboral en la empresa Makro San Juan, sede Medellín para el objetivo número tres.

Teniendo en cuenta el análisis de las diferentes gráficas en términos de rotación de personal en Makro San Juan Medellín, se pueden proponer las siguientes estrategias para disminuir la rotación:

1. Fortalecer la formación y capacitación del personal: Aunque la mayoría de los empleados encuestados consideran que se les proporciona la formación adecuada, la empresa podría fortalecer esta área para ayudar a retener al personal y aumentar su compromiso y satisfacción en el trabajo.
2. Mejorar la distribución del trabajo: La empresa debería abordar las preocupaciones de los empleados que no se sienten satisfechos con la distribución del trabajo, para

mejorar su nivel de satisfacción. La empresa podría establecer un sistema claro y justo para garantizar que el trabajo se distribuya de manera equitativa y uniforme. 3. Fomentar la participación del personal en la toma de decisiones: Aunque hay una variedad de opiniones entre los encuestados en cuanto a la participación del personal en la toma de decisiones, la empresa podría promover este aspecto para fomentar el compromiso y la satisfacción del personal en su trabajo. 4. Continuar con la retroalimentación y la mejora continua: Con el fin de mejorar la participación y el compromiso del personal, la empresa debería seguir fomentando la retroalimentación y el proceso de mejora continua de la empresa. De esta forma, los empleados se sentirán más involucrados en la empresa, lo que puede ayudar a reducir la rotación. 5. Mejorar la capacitación tecnológica: Dado que el 91,5% de los empleados siente que la empresa tiene margen para mejorar la capacitación en cuanto a las nuevas aplicaciones informáticas o procedimientos, la empresa podría mejorar la capacitación en este aspecto para ayudar a los empleados a realizar su trabajo de manera más eficiente y eficaz. En general, estas estrategias pueden contribuir a mejorar el ambiente laboral y la retención del personal, lo que a su vez puede disminuir la rotación de personal en Makro San Juan Medellín.

En vista que los resultados en las encuestas no fueron los esperados, se recomienda evaluar periódicamente y más detalladamente los resultados y así lograr mejorar las estrategias según sea necesario para asegurar el éxito del plan de acción, es importante tener en cuenta beneficios que ayuden a estimular al personal, logrando así la permanencia y el deseo por prevalecer en su puesto de trabajo.

## 8 Conclusiones

En conclusión, es importante identificar las causas de la amplia rotación laboral en la empresa Makro sede San Juan, de la ciudad Medellín, para encontrar estrategias efectivas que permitan mejorar la permanencia de los empleados. Para lograrlo, es necesario clasificar los diferentes indicadores que contribuyen a la rotación del personal.

Algunas posibles causas de la rotación laboral en Makro San Juan Medellín podrían ser la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, una cultura laboral poco inclusiva, salarios y beneficios insuficientes, y problemas con la gestión del desempeño y la retroalimentación.

Para disminuir la rotación de personal en Makro San Juan Medellín, se pueden proponer estrategias como la implementación de programas de desarrollo y capacitación para empleados, la mejora de los beneficios y compensaciones, la promoción de una cultura laboral positiva e inclusiva, y el fortalecimiento de los procesos de gestión del desempeño y la retroalimentación.

Es importante tener en cuenta que cada organización es única, por lo que las estrategias de retención de empleados deben ser adaptadas y personalizadas a las necesidades específicas de Makro San Juan Medellín. Además, es fundamental medir regularmente los resultados de las estrategias implementadas para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario.

Una estrategia importante para disminuir la rotación de personal en Makro San Juan Medellín es fortalecer la formación y capacitación del personal. Al mejorar la capacitación del personal se puede aumentar el compromiso y la satisfacción en el trabajo, lo que puede ayudar a retener al personal en la empresa. 2. Otra estrategia es mejorar la distribución del trabajo. Al

abordar las preocupaciones de los empleados que no se sienten satisfechos con la distribución del trabajo, se puede mejorar su nivel de satisfacción y establecer un sistema claro y justo para garantizar que el trabajo se distribuya de manera equitativa y uniforme. En conclusión, estas estrategias pueden contribuir significativamente a reducir la rotación de personal en Makro San Juan Medellín y mejorar el ambiente laboral. Al fortalecer la capacitación del personal, mejorar la distribución del trabajo y fomentar la participación del personal en la toma de decisiones, se puede aumentar el compromiso y la satisfacción en el trabajo, y reducir el desgaste de personal experimentado por la compañía. En última instancia, estas estrategias pueden ayudar a Makro San Juan Medellín a ser una empresa más atractiva para los trabajadores y a mantener y atraer a los talentos que necesita para operar de manera efectiva y eficiente.

En resumen, la rotación de personal tiene efectos que repercuten de una manera negativa en el proceso empresarial, esto se refleja en diferentes áreas como lo son: la producción, el desempeño y el crecimiento empresarial que sin duda alguna son elementos importantes para el aprovechamiento de los recursos humanos. Con la información recolectada por medio de las encuestas, se evidencia que aunque los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con los procesos empresariales, la formación académica y profesional de sus líderes e incluso manifiestan en un 41, 7% que realiza aportaciones a su equipo de trabajo, entre otras acciones, sin embargo el nivel de rotación es muy alto, es por ello que se recomienda comenzar un programa interno para analizar las principales causas de renuncia y como hacer frente a ella, a fin de evitar reprocesos como lo son la vinculación y adaptación de nuevos empleados. Por ultimo al no obtener los resultado esperados en las encuestas, se recomienda evaluar periódicamente y más detalladamente los resultados y así lograr mejorar las



estrategias según sea necesario para asegurar el éxito del plan de acción, es importante tener en cuenta beneficios que ayuden a estimular al personal, logrando así la permanencia y el deseo por prevalecer en su puesto de trabajo.

## 9 Bibliografía

- Agüero, P. M. Z., Santana, R. A. B., Fera, J. Z., & Lobaina, M. H. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 23(2), Article 2. <https://doi.org/10.18359/rfce.1606>
- Aguiar do Monte, P. (2012). Job dissatisfaction and labour turnover: Evidence from Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1717-1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.605071>
- Calderon, C. H. C., Parga, M. A. R., & Betancourt, M. T. L. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas -FACCEA*, 7(1), Article 1.
- Campos , W., Ortiz , L., Ortiz , E., Parilla , K., & Quimbaya , L. (2020). PROYECTO DE PRÁCTICA II – INVESTIGACIÓN APLICADA INFLUENCIA DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL. PROYECTO DE PRÁCTICA II – INVESTIGACIÓN APLICADA INFLUENCIA DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL. Politecnico gran Colombiano, Bogota. Obtenido de <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2215/Proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Colombia, C. d. (2013). Colombia Patente n° 1562. Obtenido de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1683411>
- Colombia, C. d. (2013). Colombia Patente n° 1636. Obtenido de <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1685719>

- Colombia, C. d. (2016). Colombia Patente n° 1788. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30021671>
- Colombia, C. d. (2021). Colombia Patente n° 2114. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202114%20DEL%2029%20DE%20JULIO%20DE%202021.pdf>
- Colombia, C. d. (2022). Colombia Patente n° 2191. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586>
- Congreso de Colombia. (2020). LEY 2069 DE 2020. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Consultores asociados . (s.f.). Consultores asociados . Obtenido de Consultores asociados : <https://brconsultores.com.mx/noticias/mexico-entre-los-10-paises-con-mayor-indice-de-rotacion-laboral/>
- Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), Article 101. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Estrada, O. M., Bejarano, M. A. G., Vaca, C. A. M., & Lima, M. P. (2022). Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), Article 8. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15>
- Flores , R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: Internacional journal of good conscience*, 35. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- García, G. M., Santillán, E. G., & Salazar, A. C. (2019). Satisfacción Laboral, El Caso De Los Trabajadores Jóvenes. *Boletín de Estudios Económicos*, 74(228), 503-516.

Hernández , E., Cruz , G., Meza , M., & Cruz , L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de. ECORFAN, 66. Obtenido de [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11.pdf#page=53](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf#page=53)

Hernández , R., & Durán , E. (2021). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. Desarrollo general, 22. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Elvira-Rojas/publication/362829821\\_Rotacion\\_de\\_personal\\_en\\_una\\_empresa\\_procesadora\\_de\\_alimentos\\_tasa\\_de\\_rotacion\\_y\\_motivos/links/630190c9aa4b1206fac79fb5/Rotacion-de-personal-en-una-empresa-procesadora-de-alimentos-tas](https://www.researchgate.net/profile/Elvira-Rojas/publication/362829821_Rotacion_de_personal_en_una_empresa_procesadora_de_alimentos_tasa_de_rotacion_y_motivos/links/630190c9aa4b1206fac79fb5/Rotacion-de-personal-en-una-empresa-procesadora-de-alimentos-tas)

Informe Sostenibilidad Makro 2021 by Makro Supermayorista—Issuu. (2022, julio 15). <https://issuu.com/makrosupermayorista/docs/informe-de-sostenibilidad-makro-2021>

La republica . (10 de Octubre de 2022). Makro invierte \$18.573 millones en la renovación de su tienda San Juan, en Medellín. Obtenido de Makro invierte \$18.573 millones en la renovación de su tienda San Juan, en Medellín: [https://www.larepublica.co/empresas/makro-realiza-la-renovacion-de-su-tienda-san-juan-en-medellin-por-18-573-millones-](https://www.larepublica.co/empresas/makro-realiza-la-renovacion-de-su-tienda-san-juan-en-medellin-por-18-573-millones-3465884#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20de%20retail%20Makro,2%20de%20octubre%20de%201996)

[3465884#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20de%20retail%20Makro,2%20de%20octubre%20de%201996](https://www.larepublica.co/empresas/makro-realiza-la-renovacion-de-su-tienda-san-juan-en-medellin-por-18-573-millones-3465884#:~:text=La%20compa%C3%B1a%20de%20retail%20Makro,2%20de%20octubre%20de%201996).

Makro. (s.f.). Makro. Obtenido de Makro: <https://www.makro.com.co/QuienesSomos#modal>

Makro—Quienes somos. Grupo Makro Mayorista de Colombia. (s. f.). Recuperado 27 de marzo de 2023, de <https://www.makro.com.co/QuienesSomos#modal>

- Memorias y patrimonio de Medellín . (s.f.). Memorias y patrimonio de Medellín . Obtenido de Memorias y patrimonio de Medellín : <https://patrimoniomedellin.gov.co/publicaciones/historias-callejeras/>
- Navas Cuenca, E. (2018). Prevención de riesgos laborales, sector industria: Riesgos específicos del trabajo en bodegas y cooperativas vinícolas (2a. ed.). Editorial ICB. <https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/111478>
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2011). Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets. Springer.
- Parra, E. (2020). Las fases de los proyectos. Medellin. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/LIBRO%20LAS%20FASES%20DEL%20PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION%20\(%202020%203a.%20Ed\)%20\(1\)%20\(1\)%20\(2\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/LIBRO%20LAS%20FASES%20DEL%20PROYECTO%20DE%20INVESTIGACION%20(%202020%203a.%20Ed)%20(1)%20(1)%20(2)%20(1).pdf)
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, Clima Y Satisfacción Laboral En Las Organizaciones. *Universum*, 22(2), 42-58.
- Raga , C. (18 de julio de 2021 ). Sesame . Obtenido de Sesame : <https://www.sesamehr.co/blog/cuanto-afecta-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas/>
- Ramos , V., & Tejada , E. (2017). ESTUDIO DE RELACIONES ENTRE CULTURA, CLIMA Y FUERZA DE CLIMA LABORAL EN ECUADOR. *Acción psicológica*, 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/toc.oa?id=3440>
- Republica de Colombia . (4 de Julio de 2020). Función pública . Obtenido de Función pública : <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=138013>
- Rivera , D., Carrillo , S., Forguiony, J., Núvan , L., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 14. Obtenido de

- <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar , T. (2016). IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN EMPRESAS RETAIL DE PRENDAS DE VESTIR: CASO TIENDAS PIERO. Lima : Universidad de Lima . Obtenido de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar\\_Prado\\_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Chiavenato%20\(2009\)%2C%20define,de%20la%20organizaci%C3%B3n%20\(despido\).](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Chiavenato%20(2009)%2C%20define,de%20la%20organizaci%C3%B3n%20(despido).)
- Sampieri , R. (2014). Metodología de la investigación. Mexico : Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Semilleros Uniminuto. (s.f.). Líneas de Investigación UNIMINUTO. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=sKPWge1PUoY&ab\\_channel=SemillerosUniminuto](https://www.youtube.com/watch?v=sKPWge1PUoY&ab_channel=SemillerosUniminuto)
- Semilleros Uniminuto. (s.f.). Líneas de Investigación UNIMINUTO. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=sKPWge1PUoY&ab\\_channel=SemillerosUniminuto](https://www.youtube.com/watch?v=sKPWge1PUoY&ab_channel=SemillerosUniminuto)
- Sesame . (s.f.). Sesame . Obtenido de Sesame : <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/compensacion-laboral/>
- Superintendencia de industria y comercio. (s.f.). Guía de consumo seguro . Obtenido de Guía de consumo seguro : <https://www.sic.gov.co/marco-normativo>
- Supremo Buscador. (s. f.). Recuperado 29 de abril de 2023, de <https://consultaprovidencias.cortesuprema.gov.co/visualizador/L3Zhci93d3cvaHRtbC9JbmRleC9UVVRFTEFTL1BFTkFMLzIwMTQvRHIuIEZlcm5hbmRvIEFsYmVydG8gQ2FzdHJvIENhYmFsbGVyby9TZW50ZW5jaWFzL1NUUDAzOC0yMDE0LmRvYw==/Tutelas/estabilidad%20laboral>

Tu salario . (s.f.). Tu salario . Obtenido de Tu salario : <https://tusalario.org/colombia/ley-laboral/seguridad-laboral/preaviso-y-compensacion-por-despido>

Vásquez , I., & Valencia , A. (2019 ). LÍMITES DE LA NORMATIVIDAD EN MATERIA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. LÍMITES DE LA NORMATIVIDAD EN MATERIA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. Eafit, Medellín. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13825/MariaIsabel\\_Vasquez\\_Aelajandro\\_Valencia\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13825/MariaIsabel_Vasquez_Aelajandro_Valencia_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Vergas , J. (2017). EFECTOS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO. EFECTOS DE LA INSATISFACCIÓN LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO. Universidad Militar Nueva Granada , Bogota . Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17150/VargasRiveraJulyTatiana2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Zaballa , P., Assafiri, Y., Medina , Y., Nogueira , D., & Medina , A. (2021 ). Procedimiento para el análisis de la rotación del persona. ACADEMORevista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, 13. Obtenido de <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/429/392>

Zayas Agüero, P. M., Báez Santana, R. A., Zayas Feria, J., & Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. Revista Facultad De Ciencias Económicas, 23(2), 35–51. <https://doi.org/10.18359/rfce.1606>

