Analizar el impacto del clima organizacional en la retención de personal en La Cooperativa Colanta durante el periodo años 2023 - 2024

Monica Jacqueline Andrade Zamora, Cesar Alfonso Rojas Ortiz, Edgar Zhebastiann Cruz Guzmán

Administración de empresas, Fundación Universitaria Compensar

Proyecto fin de grado de La Escuela de Negocios

Director y asesor:

PhD Liliana Patricia Arias Jiménez

Noviembre de 2024

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Resumen

Este proyecto de investigación se enfoca en un desafío significativo para el sector alimentario en Colombia: las posibles causas de rotación de personal.

Esta investigación está basada en determinar las diferentes falencias que se pueden presentar en el ámbito laboral dentro de La Cooperativa Colanta, la cual cuenta con más de 7.000 asociados trabajadores (así se refieren a los colaboradores en La Cooperativa) a nivel nacional; se tomó para la elaboración de este proyecto a los mercolantas de Bogotá y como temas principales a tratar nos enfocamos en el clima organizacional y la rotación de personal, con los cuales analizamos y evaluamos como el clima laboral, las prácticas de gestión del talento humano y la alineación de los valores corporativos influyen en la retención del talento humano.

Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo y cualitativo, que incluirá la aplicación de encuestas a los asociados trabajadores y temporales actuales, así como una entrevista con la persona responsable de talento humano de la zona central del país, donde La Cooperativa Colanta cuenta con planta procesadora en el municipio de Funza y diferentes puntos de venta (mercolantas) en la ciudad de Bogotá.

A partir del resultado de la investigación se presentan algunas recomendaciones como propuesta de mejora para reducir la rotación de personal mejorando así, la eficiencia organizacional, del mismo modo podrán ser aplicados en futuras estrategias de La Cooperativa Colanta.

Este estudio no solo será beneficioso para La Cooperativa Colanta, sino también para otras empresas del sector, ya que la reducción de la rotación contribuirá a una mayor competitividad, al fortalecimiento del conocimiento organizacional y a una mayor satisfacción de los asociados trabajadores, lo que, a su vez, mejorará la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado.

Palabras clave: Rotación de personal, Clima organizacional, Retención del talento humano, Satisfacción laboral, Cooperativa.

Abstract

This research project focuses on a significant challenge for the food sector in Colombia: the possible causes of staff turnover.

This research is based on determining the different shortcomings that can occur in the workplace within the Colanta Cooperative, which has more than 7,000 worker associates (this is how they refer to the collaborators in The Cooperative) nationwide; The elaboration of this project was taken to the mercolantas of Bogotá and as main topics to be discussed we focus on the organizational climate and staff turnover, with which we analyze and evaluate how the work environment, human talent management practices and the alignment of corporate values influence the retention of human talent.

To this end, a quantitative and qualitative approach was used, which will include the application of surveys to current worker and temporary associates, as well as an interview with the person responsible for human talent in the central area of the country, where Cooperativa Colanta has a processing plant in the municipality of Funza and different points of sale (mercolantas) in the city of Bogotá.

Based on the result of the research, some recommendations are presented as a proposal for improvement to reduce staff turnover, thus improving organizational efficiency, in the same way they can be applied in future strategies of the Colanta Cooperative.

This study will not only be beneficial for Cooperativa Colanta, but also for other companies in the sector, since the reduction in turnover will contribute to greater competitiveness, the

strengthening of organizational knowledge and greater satisfaction of worker members, which, in turn, will improve the quality of the products and services offered to the market.

Keywords: Staff turnover, Organizational climate, Human talent retention, Job satisfaction, Cooperative.

CONTENIDO

1. **Introducción…….……..…...8**
2. **Pregunta de investigación…….…..…….10**
3. **Planteamiento del problema…….…..…….10**
4. **Objetivo general…….…..…….....12**
5. **Objetivos específicos…….…… ……..12**
6. **Justificación…….…..……....13**
7. **Marcos referenciales…….…..……..14**
   - **7.1. Marco Conceptual…….…….……..14**
   - **7.2. Marco Teórico…….....15**
   - **7.3. Marco Legal…….…….……...….16**
   - **7.4. Marco Histórico…….…….……..16**
8. **Metodología propuesta…….….21**
   - **8.1. Enfoque metodológico……..21**
   - **8.2. Participantes…….…..…..….22**
   - **8.3. Selección de la muestra……..….…….22**
   - **8.4. Área geográfica…….….……...22**
   - **8.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos…….……..23**
     - **8.5.1. Formato entrevista y encuesta digital…….……...……...24**
   - **8.6.Procedimiento y trabajo de campo…….…….….27**
   - **8.7. Análisis de datos…….……...…....28**
   - **8.8. Recursos…….……28**
9. **Tipo de investigación…….……28**
10. **Resultados…….…….……29**

10.1. Clima Organizacional…….……..…….30

10.1.1 Motivación y satisfacción……..…….…….30

10.1.2 Satisfacción con el liderazgo…….……..32

10.1.3 Comunicación de objetivos……..…34

10.2. Clima Organizacional ……36

10.2.1. Fatiga y cansancio…….36

10.3. Estrategias……..…….…….38

11. Discusión…….……..56

12. Fuentes de información……...……....59

INDICE DE FIGURAS.

Figura 1 Formación y Capacitación 2021…….....…….9

Figura 2 Formación y Capacitación 2021…….....…..10

Figura 3 Cobertura de La Cooperativa Colanta ...……..17

Figura 4 Tipos de contratos, cargos y distribución por género 2018……..……17

Figura 5 Asociados trabajadores y temporales con los que se inició 2021…….18

Figura 6 Tipos de vinculación 2021……18

Figura 7 Red cooperativa 2023. ……..……...……19

Figura 8 Tipos de vinculación 2023……19

Figura 9 Cuadro comparativo años 2018 al 2023…….20

Figura 10 Entrevista ….…….…….24

Figura 11 Encuesta clima organizacional.……..……...……25

Figura 12 Plan de acción para la elaboración del proyecto...…..…….27

Figura 13 Pregunta 1……40

Figura 14 Pregunta 2……41

Figura 15 Pregunta 3……42

Figura 16 Pregunta 4……43

Figura 17 Pregunta 5……44

Figura 18 Pregunta 6……45

Figura 19 Pregunta 7……47

Figura 20 Pregunta 8……48

Figura 21 Pregunta 9……49

Figura 22 Pregunta 10..……51

Figura 23 Pregunta 11..……52

Figura 24 Pregunta 12……..……54

Figura 25 Respuestas del entrevistado……...……55

Anexo 1 Formato de evaluación por jueces 1…...……...……..61

Anexo 2 Formato de evaluación por jueces 2..……..65

1. Introducción

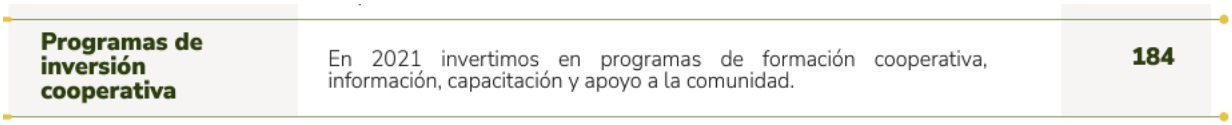
A lo largo de los años, La Cooperativa Colanta ha sido reconocida por su papel crucial en el desarrollo del sector lácteo en Colombia. Como una de las cooperativas más grandes del país, ha experimentado diversos cambios en sus estructuras de gestión y ambiente laboral, adaptándose a las exigencias del mercado y a la globalización. Se han realizado esfuerzos para mejorar el bienestar de los asociados trabajadores (así se refieren a los colaboradores en La Cooperativa), como la implementación de programas de bienestar y el fortalecimiento de los procesos de capacitación por parte de La Cooperativa, esto para fortalecer la estabilidad laboral a largo plazo (ver figura 1 y 2)[1]. Este estudio busca continuar esa línea de trabajo, proporcionando un análisis que aborde no solo los síntomas, sino también las causas raíz de la rotación de personal.

El sector alimentario colombiano está en una etapa de crecimiento y transformación, con empresas como La Cooperativa Colanta a la vanguardia en la producción y distribución de productos lácteos. Sin embargo, la creciente competencia, la necesidad de innovación y las fluctuaciones del mercado hacen que el talento humano sea un recurso esencial para mantener la ventaja competitiva. En este contexto, la retención de personal calificado y comprometido es clave. La Cooperativa Colanta, al ser una cooperativa que agrupa a miles de asociados trabajadores y asociados productores, enfrenta un reto particular: la alineación entre los intereses de los asociados trabajadores, los asociados productores y la dirección; las decisiones organizacionales, por tanto, deben tener en cuenta el bienestar de todos estos actores para garantizar su éxito a largo plazo. Este trabajo busca no solo beneficiar a la cooperativa, sino también a las comunidades de asociados trabajadores, asociados productores y consumidores que

[1] Informe de Gestión Social y Sostenibilidad, Actualización de Información Régimen Tributario Especial 2021 y Actualización de Información Régimen Tributario Especial 2023

dependen de su sostenibilidad y eficiencia. Los cuales verán una mejora en sus condiciones laborales si se implementan las propuestas derivadas del estudio. Además, la investigación impactará positivamente a La Cooperativa, al reducir de manera significativa la alta rotación que tiene en el desarrollo de actividades laborales y la eficiencia en el servicio al cliente en los mercolantas. A nivel sectorial, otras empresas del sector alimentario en Colombia también podrían beneficiarse, ya que los resultados y recomendaciones pueden ser extrapolados y adaptados a sus contextos particulares. Finalmente, las comunidades consumidoras de productos lácteos y sus derivados se beneficiarán indirectamente a través de una mejor calidad en los productos y servicios ofrecidos por una empresa con asociados trabajadores más estables y comprometidos.

Figura 1. Formación y Capacitación 2021



Nota: ACTUALIZACION-REGIMEN-TRIBUTARIO-ESPECIAL (p.103)

Capacitación continua y permanente a nivel interno a través del Aula Virtual en temas relacionados con la gestión organizacional y de procesos de acuerdo con las necesidades de los líderes de proceso. (Actualización Régimen Tributario Especial, 2021, p.261)

Figura 2. Formación y Capacitación 2023

Capacitación	93.257*
Fortalecimiento de competencias humanas.	4.926
Módulo SST.	43.026
Módulo institucional .	13.882
Módulo técnico /estratégico.	31.423

Nota: REGISTRO-WEB-REGIMEN-TRIBUTARIO-ESPECIAL-2023 (p.140)

Capacitación y Formación para la integración Como cooperativa estamos seguros de que formar a nuestros Colanteros motiva, de forma profesional y emocional, a la evolución de los Asociados Trabajadores y sus equipos de trabajo. En consecuencia, vemos la pertinencia de diseñar programas de reconocimiento y capacitación para incentivar comportamientos, actitudes, valores y acciones positivas, que apalanquen el cumplimiento de las metas propuestas por los procesos. (Actualización de Información Régimen Tributario Especial, 2023, p.137).

2. Pregunta de investigación.

¿Cuál es el impacto del clima organizacional en la retención de personal en La Cooperativa Colanta durante el periodo años 2023 - 2024?

3. Planteamiento del problema.

La alta rotación de personal en La Cooperativa Colanta ha generado una problemática significativa que impacta directamente en la productividad, estabilidad y costos operacionales de la organización, estos son los factores clave que afectan la permanencia y el compromiso de los asociados trabajadores. Este estudio tiene como objetivo responder a la pregunta: ¿Cuál es

el impacto del clima organizacional en la retención de personal en La Cooperativa Colanta durante el periodo años 2023 - 2024?

Para abordar esta problemática, se evaluará cómo interactúan el clima organizacional, las prácticas de gestión del talento humano y la alineación de los valores corporativos con las expectativas de los asociados trabajadores. Se espera que los resultados proporcionen una comprensión clara del impacto de estos factores en la retención de personal dentro de la empresa, lo que permitirá proponer soluciones estratégicas para reducir la rotación no deseada.

Delimitación espacial y geográfica: El estudio se llevará a cabo en la sede principal de La Cooperativa Colanta, ubicada en Funza, Cundinamarca; la cual cuenta con una sede en Bogotá. La investigación se enfocará en los asociados trabajadores de los puntos de venta mercolantas de La Cooperativa, así como en otros departamentos clave de la organización.

Delimitación temporal: El periodo de investigación cubrirá un entorno entre los años 2023 y 2024. Se analizarán datos de asociados trabajadores actuales, a fin de obtener una visión retrospectiva y actual de los factores que influyen en la retención de personal.

Delimitación semántica: Los conceptos clave que se abordarán en esta investigación son:

Retención de personal: Capacidad de la organización para mantener a sus asociados trabajadores durante períodos de tiempo estables, minimizando la rotación no deseada.

Clima laboral: Percepción que los asociados trabajadores tienen sobre su entorno de trabajo, considerando factores como el liderazgo, las relaciones interpersonales, y las condiciones físicas del lugar de trabajo. (Encuesta clima organizacional, elaboración propia, 2024.)

Selección del problema: La rotación de personal en La Cooperativa Colanta no solo incrementa los costos de reclutamiento y entrenamiento, sino que también ocasiona la pérdida de conocimiento organizacional y afecta negativamente la moral del equipo. Este estudio busca identificar las causas internas relacionadas con el clima organizacional que inciden en la salida de los asociados trabajadores, con el fin de diseñar estrategias efectivas para mejorar la retención.

Determinación de recursos: La investigación se desarrollará con el apoyo del departamento de gestión del talento humano, que proporcionará datos importantes, incluyendo encuesta y entrevistas aplicadas a asociados trabajadores actuales. Además, se utilizarán herramientas tecnológicas avanzadas para el análisis de los datos, con los cuales se pretende aportar los porcentajes necesarios para la recolección de información.

4. Objetivo general.

Analizar el impacto entre el clima organizacional y la retención de personal en la Cooperativa Colanta, identificando los factores clave que influyen en la satisfacción laboral y la intención de permanencia de los asociados trabajadores y temporales durante los periodos 2023 - 2024.

5. Objetivos específicos.

5.1. Identificar y analizar cómo el clima organizacional y los valores corporativos influyen en la rotación y permanencia de personal en La Cooperativa Colanta, considerando las causas internas y externas.

5.2. Realizar un diagnóstico integral del clima organizacional para identificar áreas de mejora que puedan fortalecer la retención de talento.

5.3. Diseñar estrategias para disminuir la rotación de personal, mejorando la eficiencia de los procesos y alineando los valores corporativos con las expectativas de los asociados trabajadores y temporales.

6. Justificación.

La rotación de personal es un problema creciente en muchas organizaciones, afectando significativamente su eficiencia y productividad, generando costos económicos y sociales, además, la perdida de la experiencia del talento humano también conlleva negativamente a disminuir la calidad del servicio en una organización. Teniendo en cuenta lo anterior, el clima organizacional se ha identificado como un factor clave que influye en la satisfacción y compromiso de los asociados trabajadores y, por ende, en su decisión de permanecer o abandonar la organización.

Actualmente las organizaciones enfrentan desafíos para retener el talento humano y mantener un ambiente laboral saludable, donde los asociados trabajadores tengan sentido de pertenencia por su lugar de trabajo. El clima organizacional percibido como el entorno laboral, el liderazgo, la comunicación y los valores corporativos de cada organización juegan un papel importante en la satisfacción, motivación y compromiso de cada uno, de esta manera un ambiente positivo puede reducir la rotación de personal, provocando mejorar la productividad y aumentar la calidad del servicio.

Este proyecto busca investigar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en La Cooperativa Colanta, con el objetivo de identificar factores claves que influyen

en la permanencia o abandono de los asociados trabajadores o temporales. Los resultados de esta investigación podrán contribuir o aportar estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional y lograr reducir la rotación de personal.

7. Marcos Referenciales.

El presente estudio sobre la rotación de personal en La Cooperativa Colanta se enmarca en teorías relacionadas con el clima organizacional y la gestión de talento humano, conceptos fundamentales para comprender el comportamiento de los asociados trabajadores y las razones detrás de la rotación. Según Bernal (2020), la ciencia es una búsqueda continua de conocimiento válido y cada nueva investigación debe basarse en conocimientos preexistentes, lo cual implica que toda investigación debe desarrollarse dentro de un marco de referencia que la ubique dentro de un enfoque, teoría o escuela ya existente. Además, es importante definir claramente los conceptos clave y abordar otros marcos, como el legal e histórico, si resultan pertinentes.

7.1. Marco conceptual

Clima organizacional: De acuerdo con Locke (1984), la satisfacción laboral está compuesta por varias dimensiones entre las que se encuentran las tareas a realizar, el salario, las posibilidades de promoción y la relación con los compañeros. En el contexto de La Cooperativa Colanta, el análisis de su clima organizacional permitirá entender cómo los valores corporativos y normas establecidos afectan la retención del personal.

Clima laboral: Según Robbins y Judge (2017), el clima laboral se refiere a la percepción global que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo, impactando directamente en su

satisfacción laboral y compromiso con la organización. En este estudio, se analizará el clima laboral en los puntos de venta (mercolantas) de La Cooperativa Colanta y su relación con la permanencia de los asociados trabajadores, ya que las percepciones influyen significativamente en su decisión de permanecer o abandonar la empresa.

Gestión de talento humano: Chiavenato (2018) sostiene que la rotación de personal puede ser un síntoma de ineficiencia en las políticas de reclutamiento, selección, capacitación y motivación. Por tanto, uno de los objetivos de esta investigación es analizar las prácticas de gestión de talento humano en La Cooperativa Colanta para identificar áreas de mejora que puedan reducir la rotación de personal.

Teoría de la expectativa: Vroom (1964) establece que los empleados toman decisiones basadas en sus expectativas de que ciertos comportamientos conducirán a las recompensas deseadas. El alineamiento del clima laboral y las políticas de talento humano con las expectativas de los empleados es fundamental para mejorar la retención.

7.2. Marco teórico

Para fundamentar el análisis de la rotación de personal, se consultarán estudios recientes sobre clima organizacional y retención de talento. García y Pérez (2019) resaltan que el clima organizacional es un factor clave en la retención de empleados, especialmente en el sector industrial. De igual forma, Rodríguez y Castro (2021) destacan que, en el sector de servicios, la rotación de personal suele estar relacionada con problemas en las prácticas de gestión del talento humano.

Además, Duarte y López (2020) enfatizan la importancia de un clima organizacional positivo para la retención de talento en pymes, lo cual será relevante para comprender los

factores que impactan la permanencia de los asociados trabajadores en La Cooperativa Colanta.

7.3. Marco legal

En cuanto a las regulaciones laborales en Colombia, se revisarán las leyes pertinentes que afectan la rotación de personal, como la Ley 789 de 2002, que establece disposiciones sobre la contratación y el bienestar de los empleados, y la Ley 1010 de 2006, que regula el acoso laboral en Colombia. Estas leyes proporcionan un marco normativo relevante para el análisis de la rotación de personal, especialmente en términos de derechos laborales y condiciones de empleo (Congreso de Colombia, 2002, 2006).

7.4. Marco histórico

Nota: La Cooperativa Colanta, con más de 50 años de historia en el sector de productos lácteos, ha experimentado una evolución significativa en su clima corporativa (Colanta, 2023).[2] Analizar esta evolución es crucial para comprender las políticas actuales de gestión de talento humano y cómo se han adaptado a lo largo del tiempo para enfrentar los desafíos relacionados con la rotación de personal, para esto tendremos en cuenta información histórica de los ingresos de nuevos trabajadores a la cooperativa en los años 2018, 2021 y 2023

[2] Colanta. (2023). Historia de la Cooperativa Colanta. Recopilado de https://colanta.com/corporativo/historia/.

Figura 3. Cobertura de La Cooperativa Colanta en el país.

Durante 2018 ingresaron a La Cooperativa 548 Asociados Trabajadores. Las plantas con mayores ingresos fueron Medellín, Funza y San Pedro, entre reemplazos, cargos nuevos y reintegros.

Cobertura de Colanta en el país

Departamento	Municipios
Antioquia	37
Cundinamarca	4
Caldas	3
Córdoba	3
Atlántico	2
Bolívar	2
Boyacá	1
59 municipios en 14 departamentos	

Departamento	Municipios
Cesar	1
Meta	1
Quindío	1
Risaralda	1
Santander	1
Tolima	1
Valle del Cauca	1

Nota. INFORME-DE-GESTION-2018-web

A diciembre de 2018 La Cooperativa Colanta finalizo con 7.336 personas que una de las grandes fortalezas de la Cooperativa, dado que estos grupos son los que activan los procesos mediante los cuales se desarrolla la gestión solidaria con los productos de leche, (Informe de Gestión, 2018, p. 197).

Figura 4. Tipos de contratos, cargos y distribución por género 2018

Tipos de contratos, cargos y distribución por género

Tipo de contratación		Personal por áreas	
Vinculados - Asociados Trabajadores	6.371	Div. Administrativa	631
Temporales	675	Div. Agropecuaria	114
Practicantes universitarios	74	Div. Comercial	2.122
Aprendices	216	Div. Técnica	3.263
		Planeación y Logística	1.206
Total	7.336	**Total**	7.336

Distribución Poblacional		
Masculino	4.843	66%
Femenino	2.493	34%
Total	7.336	



Nota: INFORME-DE-GESTION-2018-web (2018, p. 198)

Figura 5. Asociados trabajadores y temporales con los que se inició 2021



Nota: ACTUALIZACION-REGIMEN-TRIBUTARIO-ESPECIAL (2021, p. 90)

Durante el año 2021 ingresaron a la Cooperativa 862 asociados trabajadores y se retiraron 663, presentando así una variación de 199 asociados trabajadores que ingresaron por cargos nuevos y por la incorporación de Coolesa. (Actualización Régimen Tributario Especial, 2021, p. 91)

Figura 6. Tipos de vinculación 2021.

Tipos de Vinculación	Personal
Asociados Trabajadores	6.743
Temporales	855
Aprendices Universitarios	66
Aprendices	274
Practicantes Universitarios	22
Total	**7.960**

Nota: ACTUALIZACION-REGIMEN-TRIBUTARIO-ESPECIAL (2021, p. 91)

Figura 7. Red cooperativa 2023.



Nota: REGISTRO-WEB-REGIMEN-TRIBUTARIO-ESPECIAL (2023, p. 129)

Iniciamos 2023 con 8.297 personas en nuestra planta de cargos, considerando Asociados Trabajadores, temporales, aprendices y practicantes universitarios y finalizamos con 8.628. Lo que representa un crecimiento de 3,99%. (Actualización de información régimen tributario especial, 2023, p. 129)

Figura 8. Tipos de vinculación 2023.

Colanta 2022 - 2023

Tipo de vinculación	2022	2023	Variación %
Asociados Trabajadores	6.756	7.002	3,64
Temporales	1.206	1.271	5,39
Aprendices	259	277	6,95
Aprendices universitarios	72	74	2,78
Practicantes universitarios	4	4	0,00
Total General	**8.297**	**8.628**	**3,99%**

Nota: REGISTRO-WEB-REGIMEN-TRIBUTARIO-ESPECIAL (2023, p. 129)

Figura 9. Cuadro comparativo años 2018 al 2023.

	2018	2021	2022	2023	Crecimiento del 2018 al 2023
Asociados trabajadores	6.371	6.743	6.756	7.002	**9,90%**
Temporales	675	855	1.206	1.271	**88,30%**
Aprendices	74	274	259	277	**274,32%**
Aprendices Universitarios	214	66	72	74	**-65,42%**
Practicantes Universitarios		22	4	4	**-81,82%**
Total viculaciones	7.334	7.960	8.297	8.628	**8,39%**

Teniendo en cuenta los informes de gestión entre los años 2018 al 2023, se puede observar un crecimiento total del 8.39%; donde el crecimiento mas significativo fue la participación de los aprendices con una vinculación a la Cooperativa del 274.32%, de igual manera el ingreso de colaboradores temporales con un 88.30% presenta un margen superior a los asociados trabajadores con el 9.90%, donde podemos observar que la vinculación directa para la Cooperativa en estos últimos años no ha sido significativa, ya que la contratación por medio de empresas temporales, les da el tiempo y la oportunidad para evaluar a sus futuros asociados trabajadores.

Se debe tener en cuenta que La Cooperativa Colanta cuenta con un portafolio de beneficios para sus asociados trabajadores y productores junto con sus familias, como los son descuentos directos en los productos lácteos y cárnicos, reconocimiento económico por la antigüedad a las personas que cumplan 5 años laborando (quinquenio), esto equivale a un salario, bonos y kits escolares, aguinaldo navideño, primas extralegales, entre muchos otros. Aunque teniendo en cuenta lo anterior, su tipo de pago a los asociados trabajadores varia al resto de las empresas, ya que cuentan con su propio fondo, al ser cooperativa no cuenta con ausencia de garantías presentes por ende manejan un ahorro programado, descontado directamente de sus salarios, para que en el momento de su retiro salgan con recursos

económicos, esto en ocasiones causa ciertas molestias ya que a los colaboradores que trabajan por medio de temporales como Manpower o Empleamos, reciben su remuneración completa y al momento de terminarse el contrato porque la cooperativa decidió no renovar el contrato, la persona recibe liquidación por el año laborado.

8. Metodología propuesta.

8.1. Enfoque metodológico: Según Alfonso Chaves (2017) la investigación de métodos mixtos es el complemento de la investigación cualitativa y cuantitativa. Los métodos de investigación mixta ofrecen una gran promesa para la práctica de la investigación. La metodología mixta es formalmente definida aquí como la utilización de los métodos cuantitativos y cualitativos en una investigación social. (Rompiendo Barreras en la investigación, 2017, cap. 8)

El enfoque investigativo será mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Esto permitirá obtener una visión integral del problema, abordando tanto datos numéricos como las percepciones y experiencias subjetivas de los asociados trabajadores en relación con el clima organizacional y la retención de personal.

Qué: Se investigará el impacto del clima organizacional en la retención de personal.

Para qué: Para identificar los factores clave que afectan la permanencia de los asociados trabajadores y desarrollar propuestas de mejora que contribuyan a reducir la rotación no deseada.

Cómo: Se empleará un enfoque metodológico mixto, que incluirá la aplicación de encuestas, la realización de entrevistas y el análisis de datos organizacionales.

Dónde: El estudio se centrará en la sede principal de La Cooperativa Colanta, ubicada en Funza, Cundinamarca, con sede en Bogotá y abarcará a los asociados trabajadores de los puntos de venta de la cooperativa y otras áreas clave.[3]

8.2. Participantes: Los participantes de esta investigación incluirán asociados trabajadores actuales y colaboradores temporales de La Cooperativa Colanta. Además, se realizará entrevista al responsable asignado por el área de talento humano para obtener información estratégica y operativa sobre la gestión de personal, el supervisor de los mercolantas de este último año. [4]

8.3. Selección de la muestra: La muestra se seleccionará mediante un muestreo estratificado, asegurando la representación de distintos niveles jerárquicos dentro de la cooperativa. Se incluirá un grupo de 75 participantes, compuesto por asociados trabajadores actuales de los mercolantas de Bogotá lo que permitirá capturar una visión completa del clima organizacional y las causas de la rotación de personal dentro de La Cooperativa.-

8.4. Área geográfica: El estudio se realizará en una de las sedes principales de La Cooperativa Colanta, ubicada en la ciudad de Bogotá, con especial atención en las 79 personas entre asociados trabajadores y colaboradores temporales de las tiendas (mercolantas). Esto permitirá obtener una visión representativa del clima organizacional dentro del contexto local.

[3] Colanta. (2023). Historia de la Cooperativa Colanta. Recopilado de https://colanta.com/corporativo/historia/.
[4] Dicho análisis se basa en el año 2024, entre los periodos comprendidos del primer al tercer trimestre.

8.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: *Encuestas estructuradas*: Se aplicaron a los asociados trabajadores actuales para recolectar datos cuantitativos sobre su experiencia laboral, nivel de satisfacción, y percepción del clima organizacional.

Entrevistas semiestructuradas: A profundidad, se llevó a cabo con el supervisor de los puntos de venta (mercolantas), en parte responsable del talento humano, con el fin de explorar las estrategias de gestión de personal, las posibles causas de los traslados no programados, y su relación con la rotación de personal.

Análisis documental: Se revisaron registros internos relacionados con la rotación de personal, las políticas de talento humano y los traslados no programados, para comprender los factores organizacionales que influyen en la retención.

8.5.1 Formato entrevista y encuesta digital.

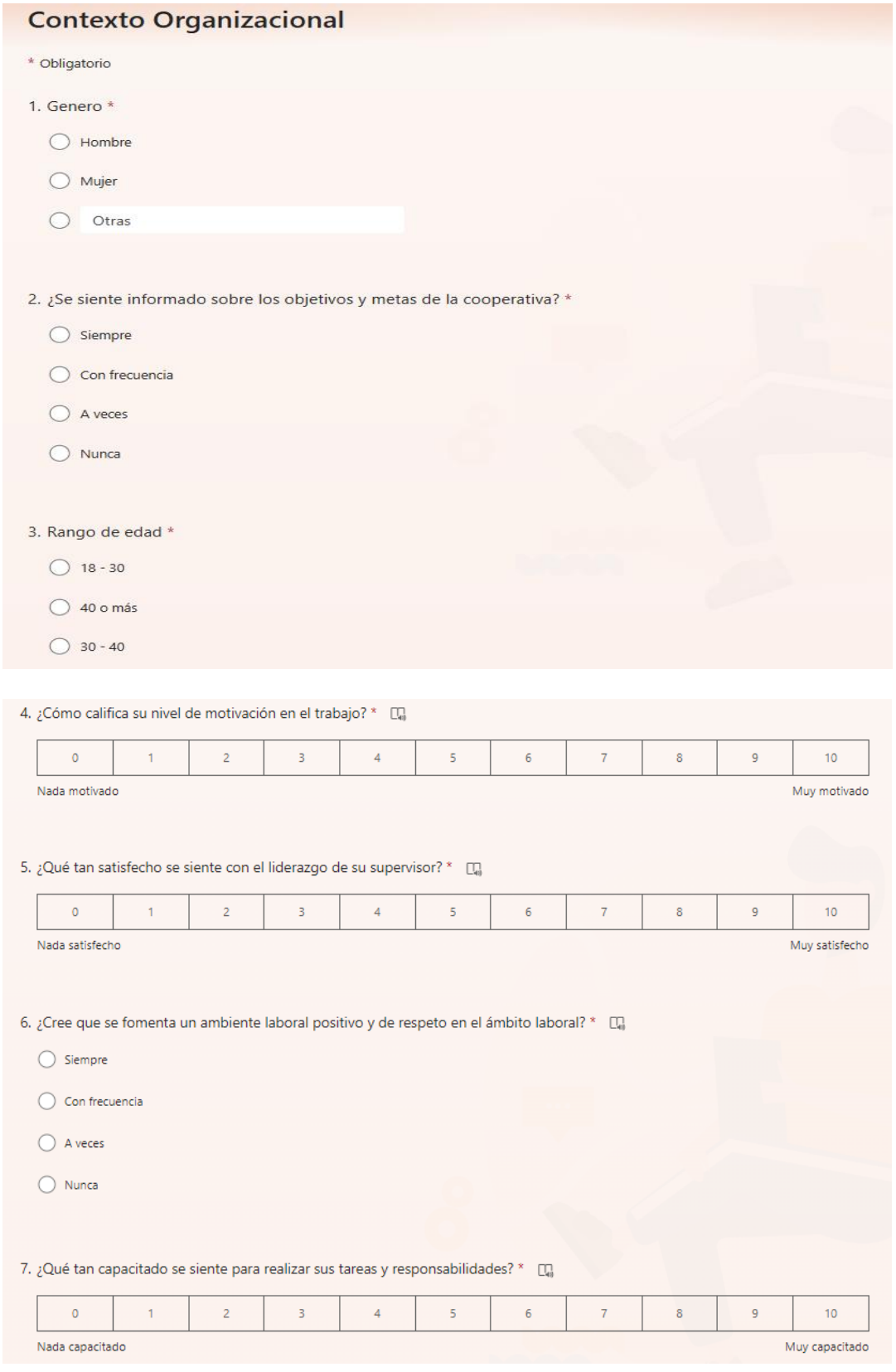
Figura 10. Entrevista

compensar | fundación universitaria

Nombre de la Empresa:			
Nombre:		**Cargo:**	
Fecha de la entrevista:		**Realizada por:**	

	DESCRIPCION	
	La idea de esta entrevista es conocer más acerca del clima organizacional, el manejo del talento humano y las estrategias de permanencia del personal. La información que obtengamos nos ayudará a plantear una propuesta de mejoramiento que podra ser tomada en cuenta por la empresa para su implementación.	
1	¿Cómo se promueve el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo en la Cooperativa?	
2	¿Se realizan encuestas de clima laboral? De ser así, ¿Qué aspectos evalúan específicamente?	
3	¿Qué mecanismos tiene la cooperativa para abordar el estrés o agotamiento laboral en los empleados?	
4	¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional se ofrecen para fomentar la retención de talento?	
5	¿Qué estrategias ha implementado la empresa para reducir la rotación de personal?	
6	¿Qué estrategias utiliza para resolver problemas y mejorar la comunicación?	
7	¿Qué habilidades o caracteristicas son importantes para la cooperativa en el momento de elegir a un colaborador?	
8	¿Cuáles son las principales causas identificadas para la alta rotación de personal en la cooperativa?	
9	¿Qué medidas se están tomando para mejorar el clima organizacional de la cooperativa?	
10	¿Se llevan a cabo entrevistas de salida para identificar las razones detrás de las salida de los colaboradores?	

Figura 11. Encuesta clima organizacional.



Contexto Organizacional

* Obligatorio

1. Genero *

- Hombre
- Mujer
- Otras

2. ¿Se siente informado sobre los objetivos y metas de la cooperativa? *

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

3. Rango de edad *

- 18 - 30
- 40 o más
- 30 - 40

4. ¿Cómo califica su nivel de motivación en el trabajo? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nada motivado — Muy motivado

5. ¿Qué tan satisfecho se siente con el liderazgo de su supervisor? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nada satisfecho — Muy satisfecho

6. ¿Cree que se fomenta un ambiente laboral positivo y de respeto en el ámbito laboral? *

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca

7. ¿Qué tan capacitado se siente para realizar sus tareas y responsabilidades? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nada capacitado — Muy capacitado

8. ¿Siente que tiene oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la cooperativa? *

- ◯ Muchas
- ◯ Algunas
- ◯ Muy pocas
- ◯ Ninguna

9. ¿Existen programas de capacitación y desarrollo para los empleados? *

- ◯ Continuamente
- ◯ Esporádicamente
- ◯ Nunca

10. ¿Qué tanto cansancio experimenta al finalizar su jornada laboral en la cooperativa? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nada cansado — Muy cansado

11. ¿Se le suministran los equipos de protección personal necesarios para garantizar su seguridad en el desempeño de sus labores? *

- ◯ Si
- ◯ No

12. ¿Cuáles son los factores que influyen en su decisión de continuar trabajando en la cooperativa? *

- ◯ Estabilidad
- ◯ Salario
- ◯ Horarios
- ◯ Crecimiento laboral

Enviar

8.6. Procedimiento y trabajo de campo: Diseño de instrumentos: Revisión de los registros de la empresa y diseño de encuestas y entrevista. Esta fase durará 4 semanas.

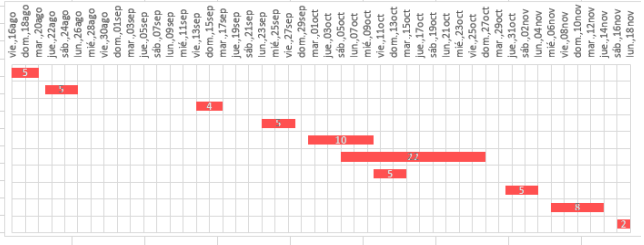
Aplicación de encuestas y entrevista: Las encuestas se aplicaron digitalmente a los asociados colaboradores actuales, mientras que la entrevista se realizó de manera presencial teniendo en cuenta la disponibilidad del participante, en este caso el supervisor de los mercolantas. Duración: 6 semanas.

Recolección de datos y análisis: Los datos recolectados fueron organizados mediante Forms Google (software de formulario de encuestas y formularios) para el análisis cuantitativo, y se realizó un análisis temático[5] buscando obtener datos cualitativos de las entrevistas. Esta fase tomará 5 semanas.

Para la elaboración de la encuesta y entrevista, se tuvo en consideración la opinión de los jueces evaluadores, quienes dieron su punto de vista sobre cada una de las preguntas generadas inicialmente, donde se tomó la decisión de eliminar, combinar y reformular algunas de las ellas, enfocándonos en los aspectos más relevantes para este proyecto. (ver anexos 1 y 2)

Figura 12. Plan de acción para la elaboración del proyecto.

ACTIVIDAD	INICIO	DIAS	FINAL
1. ANALISIS DEL PROBLEMA	15/08/2024	5	20/08/2024
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21/08/2024	5	26/08/2024
3. DEFINIFICION DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	13/09/2024	4	17/09/2024
4. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	23/09/2024	5	28/09/2024
5. AVANCE DEL PROYECTO	30/09/2024	10	10/10/2024
6. ELABORACION DEL PROYECTO	5/10/2024	22	27/10/2024
6.1. ELABORACION DE ENTREVISTA Y ENCUESTAS.	10/10/2024	5	15/10/2024
7. PRESENTACION DEL PROYECTO	30/10/2024	5	4/11/2024
8. EVALUCION DEL PROYECTO	6/11/2024	8	14/11/2024
9. INFORME FINAL	16/11/2024	2	18/11/2024



Se realiza diagrama de Gantt para el diseño del cronograma de actividades, que determina la ruta a seguir para la elaboración del proyecto. (autoría propia)

[5] técnica de investigación cualitativa que consiste en identificar, analizar e informar patrones o temas en los datos recopilados

8.7. Análisis de datos: Análisis estadístico descriptivo y correlacional: Se utilizó para explorar las relaciones entre las variables claves del clima organizacional, prácticas de gestión del talento humano y retención de personal.

Análisis cualitativo temático: Permitió identificar patrones y temas relevantes en la entrevista, enfocados en las percepciones del clima organizacional y su impacto en la retención de colaboradores.

8.8. Recursos: Se contó con el apoyo del departamento de talento humano de La Cooperativa Colanta para facilitar el acceso a registros y coordinar la participación de asociados trabajadores. Se utilizó software especializado para el análisis de datos (SPSS, Excel), y se solicitó apoyo para que los asociados trabajadores hicieran parte del desarrollo de encuestas, entrevistas y la logística requerida para el trabajo de campo.

9. Tipo de investigación.

Se aplicó un enfoque de investigación mixto[6], donde se combinó métodos cualitativos y cuantitativos que nos permitan obtener información más detallada de la problemática que se pueda presentar en La Cooperativa Colanta; el objeto de esta investigación es analizar e identificar las causas más frecuentes que provocan la rotación del personal y la satisfacción laboral.

[6] Es una metodología que tiene como fin combinar los métodos cualitativos y cuantitativos en el mismo estudio. De tal manera, que la investigación más completa.

10. Resultados

Con el fin de conocer los aspectos más importantes del clima organizacional y la rotación de personal dentro de La Cooperativa Colanta que se presentan en este documento, se realizó una entrevista al supervisor de lo mercolantas y encuesta a 75 de los asociados trabajadores de los mercolantas entre Bogotá, lo cual nos ayuda a establecer los factores que afectan la problemática planteada.

Las encuestas son un factor fundamental según (Pereira, 2015) el cual nos indica que este método es una técnica de recolección de datos que ayuda a obtener información para un análisis completo según corresponda la investigación.

La encuesta realizada a los asociados trabajadores y temporales de La Cooperativa Colanta ofrece una visión integral del clima organizacional, la motivación, satisfacción y diversos indicadores relacionados con el talento humano dentro de la organización. A través del análisis de esta información, es posible identificar patrones clave que reflejan el estado actual del ambiente laboral, así como los factores que influyen en la retención del personal, el liderazgo y el bienestar de los asociados trabajadores. Este análisis se centra en interpretar los resultados y porcentajes de respuestas relacionadas con la satisfacción, motivación, percepción del liderazgo, y otros aspectos del día a día laboral, con el objetivo de desarrollar estrategias para mejorar el desempeño organizacional y promover un entorno más positivo y productivo.

El análisis comenzará evaluando los principales indicadores de satisfacción y motivación para identificar puntos fuertes y áreas de mejora, fatiga laboral y la percepción del liderazgo, todos estos son factores determinantes en la construcción de un clima organizacional saludable y sostenible.

10.1 Clima Organizacional

10.1.1. Motivación y satisfacción

Este indicador tiene un promedio de 8.1 refleja que la mayoría de los asociados trabajadores está motivada y se siente satisfecha en su entorno laboral. Esto indica que las políticas actuales de la organización están funcionando bien para mantener a los asociados trabajadores comprometidos. Sin embargo, un 8.1, aunque positivo, también indica que hay espacio para mejoras que podrían llevar el indicador aún más cerca de un entorno laboral ideal.

Este promedio demuestra que la empresa cuenta con factores básicos de satisfacción como estabilidad laboral, un salario adecuado, y un ambiente de trabajo colaborativo. Sin embargo, significa que no todos los asociados trabajadores estén igualmente satisfechos o motivados, lo que indica que ciertos aspectos del ambiente laboral podrían estar generando percepciones variables.

Si bien muchos asociados trabajadores pueden estar altamente motivados, un pequeño porcentaje de ellos con menor motivación podría influir en la necesidad de aplicar estrategias más personalizadas para mejorar su experiencia.

Con un promedio de satisfacción relativamente alto, la organización ya tiene una base sólida para ser vista como un buen lugar para trabajar. Sin embargo, para alcanzar niveles excepcionales y destacar aún más frente a la competencia, es necesario apuntar a una calificación promedio más cercana al 9. Un mayor nivel de satisfacción también es un indicador que influye

en la retención de talento, lo cual es crucial en mercados competitivos. Al mejorar estos indicadores, no solo se retiene a los mejores talentos, sino que también se crea una reputación positiva que puede atraer a nuevos asociados trabajadores o temporales.

Teniendo en cuenta el análisis anterior y el promedio recibido de este indicador se presentan las estrategias que serán de gran ayuda para elevar el puntaje del indicador

Encuestas de Clima Frecuentes y Efectivas: Implementar encuestas cortas y frecuentes, llamadas "encuestas de pulso", que permiten medir en tiempo real el clima organizacional y la satisfacción de los asociados trabajadores. Estas encuestas pueden realizarse de manera mensual o trimestral y enfocarse en aspectos específicos como la carga laboral, relaciones con los compañeros y líderes, o percepción del trabajo.

Reuniones de Retroalimentación Individual: Sesiones de feedback personalizadas, Establecer reuniones individuales entre supervisores y asociados trabajadores de forma regular (mensual o trimestral). Estas reuniones permiten discutir no solo el rendimiento del empleado, sino también sus preocupaciones, necesidades o deseos de desarrollo. Este tipo de conversaciones construyen una relación de confianza entre líderes y asociados trabajadores.

Promoción de la Comunicación Bidireccional: Implementar un canal anónimo para feedback (como una caja de sugerencias digital o encuestas anónimas) puede alentar a las personas más reservadas a expresar sus ideas o preocupaciones sin temor a represalias.

Feedback Positivo y Constructivo: Fomentar un clima organizacional en el que el feedback positivo sea frecuente. No debe reservarse solo para situaciones formales, sino que debe ser parte del día a día. Un simple agradecimiento o reconocimiento por un buen trabajo puede tener un impacto significativo en la moral de los asociados trabajadores.

10.1.2. Satisfacción con el liderazgo

El indicador arrojó un promedio de 8.1 indica que el liderazgo dentro de la organización es percibido de manera positiva por la mayoría de los asociados trabajadores. Esto se extrajo de los resultados de la encuesta en la que se avizoro que los supervisores están cumpliendo con sus responsabilidades principales, como la comunicación efectiva, el apoyo al equipo, y la orientación en la consecución de metas. Sin embargo, aún no se ha alcanzado un nivel "excepcional", que generalmente se reflejaría en una puntuación más cercana a 9 o 10. Esto se deduce de lo recolectado en la encuesta que, aunque los asociados trabajadores aprecian el liderazgo, hay aspectos que podrían estar limitando una mayor satisfacción, tales como la falta de reconocimiento individual, dificultades en la comunicación emocional o falta de flexibilidad en el liderazgo.

En el promedio de 8.1 se evidencian disparidades dentro de la organización. Ya que el 69% de líderes están recibiendo calificaciones de entre 8 y 10, mientras que el resto está por debajo de este lumbral. Esto sugiere que, si bien la percepción global es buena, existen equipos donde el liderazgo no está siendo tan efectivo como en otros. Estos "focos" de menor satisfacción pueden estar asociados a líderes con menor experiencia, problemas de comunicación o incluso falta de cohesión en ciertos equipos.

Es seguro que los asociados trabajadores de estos grupos perciban menos apoyo, lo que podría disminuir su motivación a largo plazo si no se abordan estos problemas.

El liderazgo tiene una relación directa con la rotación de personal. Un promedio de satisfacción de 8.1 es suficientemente alto como para prevenir una alta rotación, pero no lo suficientemente sólido para garantizar la retención a largo plazo, especialmente de los asociados trabajadores más talentosos. Aquellos que están buscando un entorno laboral excepcional sienten que la falta de un liderazgo inspirador es una razón para explorar otras oportunidades laborales, a pesar de las condiciones generales positivas.

A partir de lo anteriormente mencionado se plantean las siguientes estrategias en busca de elevar el promedio del indicador y promover menos disparidad en la percepción de los asociados trabajadores.

Programas de formación continua en liderazgo: Implementar capacitaciones regulares en habilidades de liderazgo como inteligencia emocional, resolución de conflictos y toma de decisiones. Los líderes con un enfoque en el desarrollo continuo tienden a mejorar su capacidad para influir positivamente en los equipos.

Feedback constante y bidireccional: Promover un clima donde el feedback sea constante, no solo desde los supervisores hacia los asociados trabajadores, sino también, al contrario. Herramientas como encuestas anónimas de retroalimentación pueden proporcionar a los líderes una visión clara de las áreas a mejorar y ayudar a los asociados trabajadores a sentirse escuchados.

Mentoría y desarrollo profesional: Los líderes pueden asumir un rol de mentoría para sus equipos, guiándolos no solo en el trabajo diario, sino también en su desarrollo profesional. Crear programas donde los líderes trabajen activamente en el crecimiento de sus asociados trabajadores puede aumentar la confianza y la valoración del liderazgo.

Fomentar el liderazgo participativo: Fomentar que los líderes involucren a los asociados trabajadores en la toma de decisiones importantes, siempre que sea posible. Esto crea un sentido de pertenencia y compromiso, lo que puede elevar la percepción sobre los líderes.

10.1.3. Comunicación de objetivos

De acuerdo con los resultados obtenidos del 70.2% se establece una desconexión significativa entre los asociados trabajadores y los objetivos organizacionales, Aunque es un resultado positivo en términos de mayoría, casi un 30% de los asociados trabajadores no se sienten adecuadamente informados. Este grupo representa una porción considerable de la organización y puede estar desconectado de las metas generales de la empresa ya que el 33% de los asociados trabajadores tienen esta percepción, lo que podría afectar su rendimiento y compromiso.[7]

Al revisar las respuestas, se observan variaciones en la frecuencia con la que los asociados trabajadores reciben información sobre los objetivos. Algunos mencionan que "nunca" o "a veces" están informados, lo que indica que la comunicación no es uniforme en toda la

[7] Se tiene en cuenta el resultado de la encuesta en la pregunta 3

organización. Esto claramente refleja un problema en los canales de comunicación utilizados, donde algunas áreas o grupos de asociados trabajadores reciben más información que otros.

Una comunicación deficiente de los objetivos organizacionales puede tener un efecto negativo en la motivación de los asociados trabajadores. Los trabajadores que no comprenden claramente los objetivos o no ven cómo su trabajo contribuye a ellos, pueden sentirse menos comprometidos. Esto se refleja también en los niveles de motivación reportados, donde algunos asociados trabajadores pueden calificar su motivación más baja debido a la falta de claridad en sus roles dentro de la estrategia global. La variación en la percepción de la comunicación de los objetivos sugiere que puede haber diferencias en función del nivel jerárquico o el tipo de rol dentro de la organización. Por ejemplo, los asociados trabajadores de nivel operativo podrían recibir menos información directa sobre los objetivos estratégicos que aquellos en niveles gerenciales o administrativos, lo que crea una brecha de información.

Estas son las estrategias que pueden garantizar la mejora del indicador ya que su nivel es muy preocupante en cuanto a clima organizacional se refiere

Reuniones de alineación de objetivos: Implementar reuniones mensuales o trimestrales donde se discutan los objetivos de la organización y se resuelvan dudas de los asociados trabajadores.

Boletines internos o newsletters: Introducir boletines periódicos (semanales o quincenales) que resuman los objetivos de la cooperativa y el progreso hacia los mismos. Estos boletines pueden enviarse por correo electrónico o colocarse en tableros informativos.

Sesiones de retroalimentación: Organizar sesiones de retroalimentación donde los asociados trabajadores puedan expresar sus dudas o preocupaciones respecto a los objetivos. Esto debe ser parte importante en las reuniones de equipo o individuales con los supervisores, para determinar las oportunidades de mejoras que se vayan a implementar.

Indicadores visuales de progreso: Usar tableros de seguimiento visual donde se muestren los objetivos y el progreso hacia los mismos. Esto ayudará a mantener los objetivos planteados mensuales presentados para los asociados trabajadores y así, tener presentes estos mismos durante su jornada laboral.

10.2. Talento humano

10.2.1. Fatiga y cansancio

Un promedio de 7.1 en una escala de cansancio al finalizar la jornada laboral indica que los asociados trabajadores en general experimentan una fatiga significativa. Este nivel es preocupante, ya que se acerca a la zona de "alto" cansancio (donde el 10 representaría un agotamiento extremo). Esto sugiere que una porción considerable del personal está concluyendo sus días laborales con niveles de energía reducidos, lo que podría afectar su bienestar físico y mental. El cansancio crónico puede desembocar en el síndrome de burnout o agotamiento profesional, un problema creciente en entornos laborales exigentes. Un nivel de fatiga constante, si no se aborda a tiempo, podría afectar la salud mental y emocional de los asociados trabajadores, aumentando el riesgo de problemas como estrés, ansiedad o depresión. Esto, a su vez, puede elevar las tasas de ausentismo y rotación de personal, afectando la estabilidad y continuidad del equipo.

Los altos niveles de cansancio podrían estar influyendo negativamente en la productividad general de los asociados trabajadores. Cuando los trabajadores experimentan fatiga crónica, es probable que su rendimiento y capacidad para concentrarse disminuyan, lo que puede llevar a una menor eficiencia en sus tareas diarias. A largo plazo, esto podría afectar el cumplimiento de metas y objetivos tanto a nivel individual como de equipo. 7. Un alto nivel de cansancio puede reflejar la percepción de que las condiciones laborales no son adecuadas. Los asociados trabajadores pueden sentir que el entorno no es suficientemente favorable para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y sostenible a lo largo del tiempo. Esto puede estar relacionado con el diseño de los turnos, la ergonomía en el trabajo o incluso la falta de recursos que faciliten la realización de sus labores con menos esfuerzo.

Un cansancio persistente podría afectar significativamente la satisfacción laboral, ya que los asociados trabajadores que se sienten constantemente agotados pueden percibir su entorno laboral como excesivamente demandante. Esto podría contribuir a una desmotivación gradual, reduciendo el compromiso hacia la organización. Además, el cansancio acumulado puede desincentivar la participación en actividades adicionales como capacitaciones o propuestas de mejora.

10.3. Estrategias.

Las siguientes estrategias podrán contribuir a mejorar los factores de fatiga y cansancio, dado que representa un aspecto importante. Actualmente, el 71% de los asociados trabajadores manifiestan niveles preocupantes de cansancio, lo que subraya la urgencia de implementar medidas.[8]

Revisión de la carga de trabajo: Evaluar las responsabilidades y tareas asignadas a cada asociado trabajador para asegurarse de que no estén sobrecargados. Es necesario redistribuir tareas entre los miembros del equipo, contratar personal adicional o ajustar las expectativas de sus labores diarias. Si se detecta que ciertos asociados trabajadores tienen responsabilidades excesivas, se debe reducir la sobrecarga a través de una planificación más equilibrada.

Implementar descansos adecuados y pausas activas programadas: Aumentar el tiempo para descansos a lo largo de la jornada laboral puede ayudar a reducir el nivel de cansancio. Esto incluye no solo los descansos reglamentarios, sino también promover pausas activas, donde los asociados trabajadores puedan moverse, estirarse o realizar ejercicios ligeros para reducir la fatiga física y mental. Se debe instaurar momentos específicos de descanso de 10-15 minutos cada dos horas de trabajo continúo supervisados para que sean efectuados a cabalidad por el bienestar de cada uno de los participantes.

Promoción de la salud y el bienestar: Establecer programas de bienestar que fomenten hábitos saludables entre los asociados trabajadores, como el ejercicio físico, la nutrición

[8] Se tiene en cuenta el resultado de la encuesta en la pregunta 3

adecuada y técnicas de manejo del estrés. Además, talleres sobre técnicas de mindfulness (técnica de meditación occidentalizada que ayuda a reducir el estrés y mejorar la salud física y psicológica) y respiración podrán ayudar a los asociados trabajadores a reducir su nivel de agotamiento mental y físico. La implementación de estos programas no solo reduciría el cansancio, sino que también mejoraría el bienestar general del equipo.

Ajuste de los horarios de trabajo y turnos: Revisar los horarios laborales e implementar políticas de flexibilidad en los turnos. Para los asociados trabajadores con jornadas muy largas o irregulares, reducir el tiempo de trabajo o permitir horarios más flexibles debe ser clave para mejorar su nivel de descanso.

Mejorar las condiciones laborales: Evaluar y mejorar las condiciones del lugar de trabajo, como la ergonomía del espacio, la iluminación, la ventilación y otros aspectos físicos deben contribuir a la fatiga. Las estaciones de trabajo mal diseñadas generan fatiga física, por lo que adaptar los espacios para mejorar la comodidad reducirá el cansancio, especialmente en trabajos que requieren largas horas sentado o de pie.

Monitoreo continuo y encuestas de bienestar: Implementar una encuesta periódica sobre el bienestar y la fatiga de los asociados trabajadores para hacer un seguimiento de la situación y medir el impacto de las estrategias implementadas. Esto también servirá para identificar áreas problemáticas de manera oportuna y ajustar las medidas antes de que el problema escale.

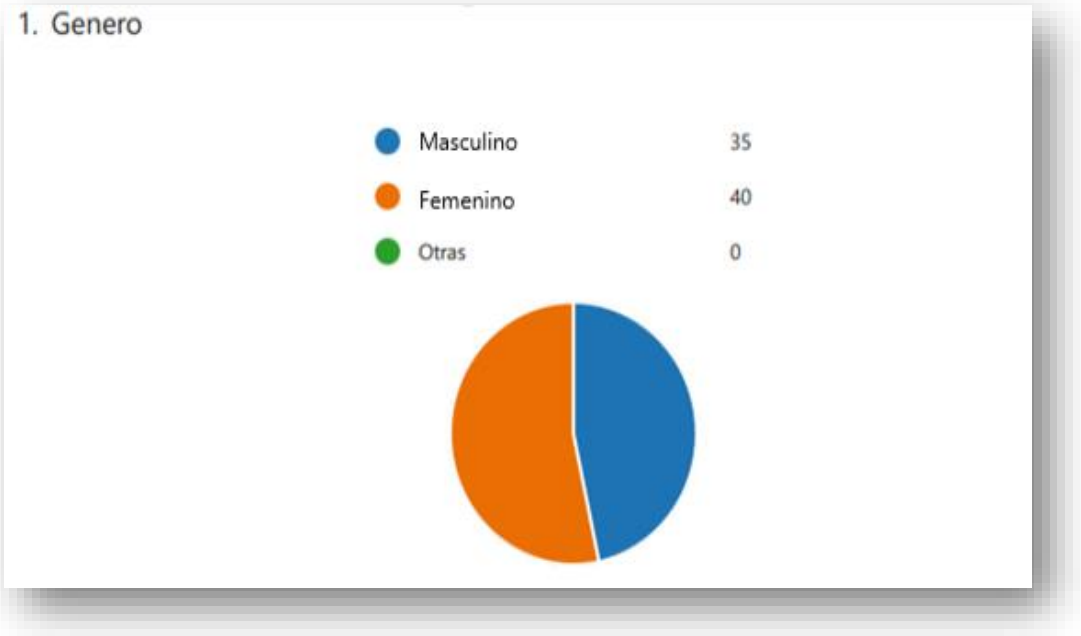
En cuanto a la entrevista, para López y Deslauries (2011) “la entrevista tiene un enorme potencial que permite acceder a una parte vital de las personas a través de la cual descubrimos su

cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen" (p. 1). Teniendo en cuenta lo anterior se considera como una técnica y herramienta fundamental para completar el proceso investigativo.

Por lo anterior nos reunimos con el supervisor de los mercolantas, el señor William Armando Pinzón Cristancho, quien es la persona encargada de velar por la satisfacción de los asociados trabajares ubicados en los puntos de venta de la cooperativa, quien nos dio respuesta a las preguntas formuladas, dirigidas al clima organizacional, satisfacción laboral y rotación de personal. (Figura 11.)

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=oo7zSy2DUkW1CEIVcNpD_0NpcOyky65HpgMsyILc-d9UMUZWVTJQMldJMUFMMU82TDZOM1ExRldSRS4u

Figura 13

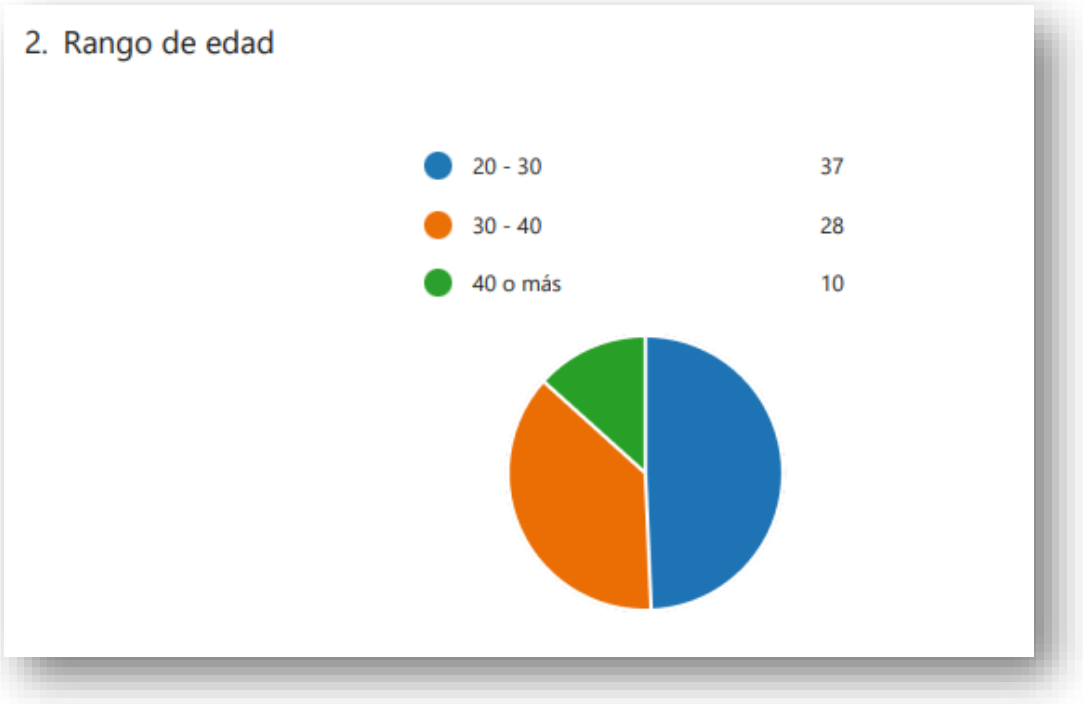


La distribución por género en la cooperativa es relativamente balanceada, aunque con una ligera mayoría de mujeres, que representan el 53% del personal, mientras que los hombres constituyen el 47%.

Este equilibrio cercano a la paridad indica que Colanta mantiene una política de inclusión de género, lo cual aporta beneficios en términos de diversidad y perspectivas en el lugar de trabajo.

En resumen, aunque hay una mayor proporción de mujeres, la diferencia no es significativa, lo que indica una estructura laboral equilibrada en términos de género.

Figura 14.



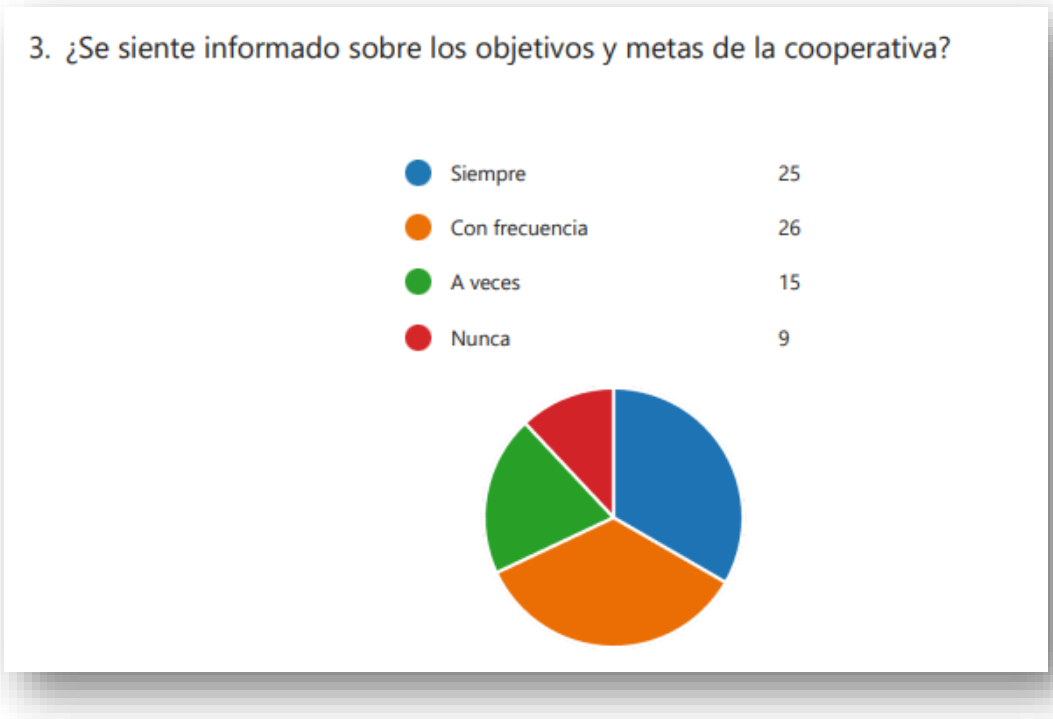
La mayoría de las personas en la cooperativa (50%) se encuentra en el rango de 20 a 30 años, lo cual indica una población laboral predominantemente joven.

El segundo grupo en importancia es el de 30 a 40 años, que representa el 37%, mostrando una buena cantidad de personal en una etapa de experiencia media.

Finalmente, solo el 13% de los asociados trabajadores tiene 40 años o más, lo que señala que la cooperativa tiene un personal con menor cantidad de asociados trabajadores con experiencia más avanzada o refleja una tendencia a contratar empleados más jóvenes.

Este análisis indica que Colanta se orienta hacia una fuerza laboral joven, con potencial para el desarrollo de talento a largo plazo.

Figura 15.



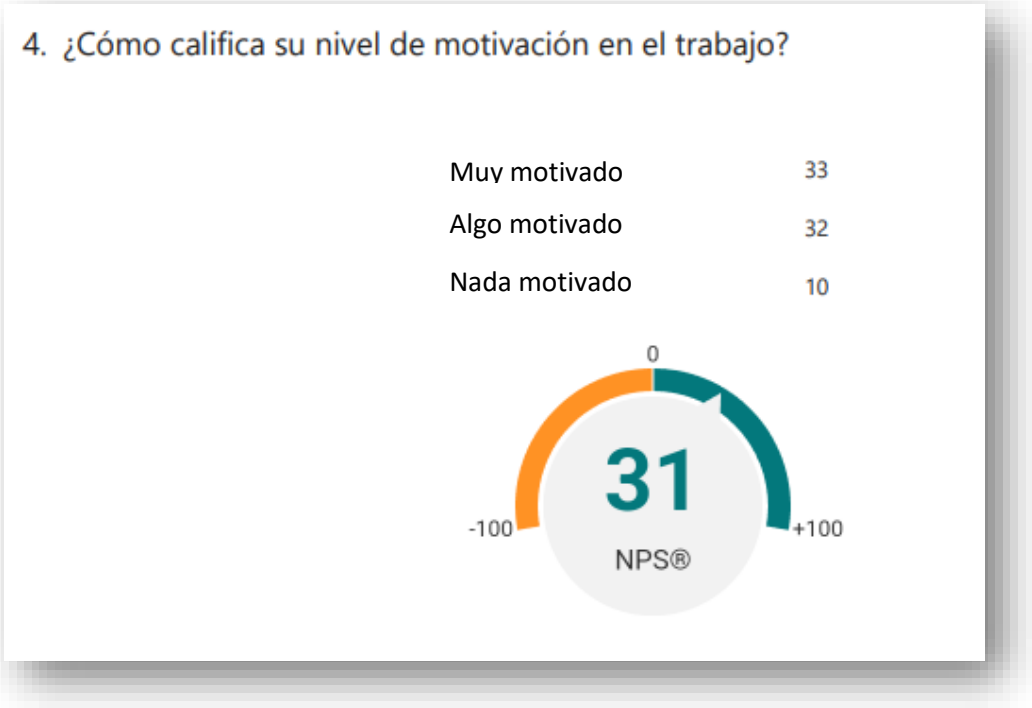
Nivel alto de información: Un 33% de los asociados trabajadores indica que siempre está informado sobre los objetivos y metas, y un 35% lo está con frecuencia. Es decir, el 68% de los asociados trabajadores tiene un nivel alto de conocimiento, lo cual es positivo.

Nivel medio de información: Un 20% indica que a veces está informado, lo cual indica que aún hay margen de mejora para asegurar que estos asociados trabajadores reciban más actualizaciones sobre los objetivos.

Nivel bajo de información: El 12% de los asociados trabajadores nunca está informado sobre los objetivos y metas, lo que representa una oportunidad para fortalecer la comunicación en la cooperativa.

La mayoría de los asociados trabajadores (68%) tiene un buen nivel de conocimiento sobre los objetivos de la cooperativa, aunque aún existen oportunidades para mejorar la comunicación y asegurarse de que todos los asociados trabajadores, especialmente aquellos que se sienten menos informados, comprendan claramente las metas de la organización.

Figura 16.



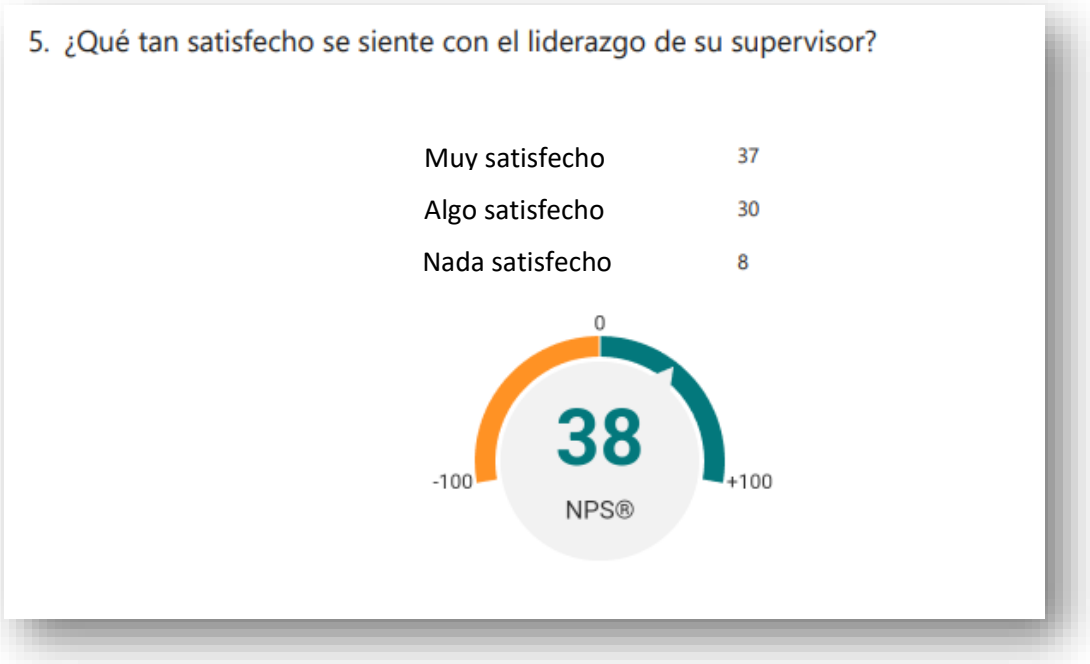
Muy motivado: Casi la mitad del equipo (44%) se siente altamente motivado en su trabajo, lo cual es una señal positiva. Se debe enfocar en entender qué los motiva para reforzar estas prácticas y contagiar este entusiasmo al resto del equipo.

Algo motivado: Un porcentaje alto en esta categoría (43%) indica que muchos asociados trabajadores están satisfechos, pero no particularmente motivados para dar un esfuerzo extra. Se debe investigar qué factores podrán ayudarlos a estar muy motivados.

Nada motivado: Aunque el porcentaje no es alto (13%), representan una porción importante a la que es recomendable prestar atención. Estos asociados trabajadores pueden afectar la moral general si no se abordan sus necesidades.

En conjunto, un NPS de 31 muestra un ambiente motivacional positivo, pero con oportunidades de mejora.

Figura 17.



Muy satisfecho: Casi la mitad de los asociados trabajadores (49%) están satisfechos con el liderazgo de sus supervisores.

Algo satisfecho: Un porcentaje significativo de asociados trabajadores (40%) tiene una percepción neutral, lo que indica que, aunque no están insatisfechos, tampoco tienen una opinión especialmente positiva.

Nada satisfecho: Solo una pequeña proporción de asociados trabajadores (11%) está insatisfecha con el liderazgo, lo cual es un aspecto positivo, pero que se podría mejorar aún más. Un NPS de 38 muestra que el liderazgo de los supervisores es bien valorado por los asociados trabajadores. Sin embargo, con un 40% de algo satisfecho, la organización debe enfocarse en convertir a estos asociados trabajadores en muy satisfecho mediante estrategias de comunicación, feedback continuo, y reconocimiento del liderazgo para alcanzar niveles de satisfacción aún mayores.

Figura 18.



Siempre: El 48% de los asociados trabajadores considera que siempre se fomenta un ambiente de respeto y positividad, lo cual es un indicador fuerte de un clima organizacional favorable.

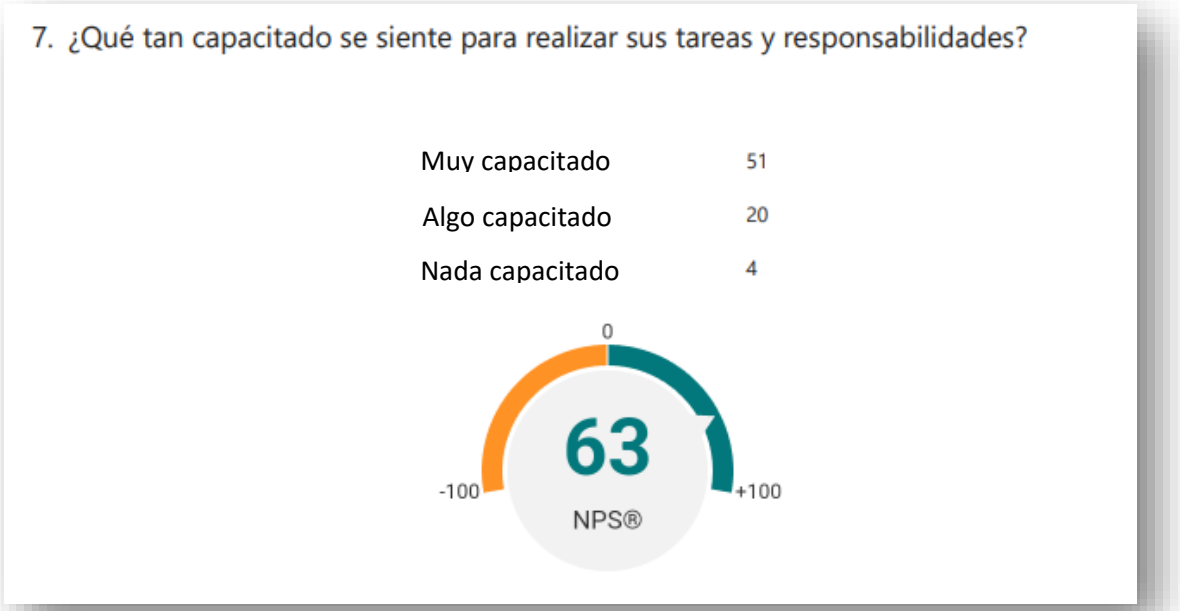
Con frecuencia: El 40% siente que con frecuencia se promueve un ambiente positivo. Aunque no es "siempre", sigue siendo un porcentaje alto, que indica que en general el ambiente es percibido como positivo.

A veces: Solo el 12% de los asociados trabajadores percibe que el ambiente positivo y de respeto se fomenta a veces. Esto podría ser un área para mejorar para que todos los asociados trabajadores tengan una percepción más consistente.

Nunca: Ninguno de los asociados trabajadores seleccionó "nunca", lo que es una señal clara de que no hay percepciones negativas fuertes sobre el ambiente de respeto y positividad en el lugar de trabajo.

Conclusión: La mayoría de los asociados trabajadores de Colanta (88%) percibe que se fomenta un ambiente laboral positivo y de respeto siempre o con frecuencia, lo cual es un resultado muy favorable para la organización. Sin embargo, el 12% que respondió "a veces" indica una oportunidad para fortalecer aún más el clima organizacional, asegurando que todos los asociados trabajadores sientan de manera consistente el compromiso con el respeto y la positividad en el lugar de trabajo.

Figura 19.



Muy capacitado: Una gran mayoría de asociados trabajadores (68%) se siente capacitada y confiada para realizar sus tareas.

Algo capacitado: Este grupo, aunque no se siente completamente capacitado (26%), tampoco tiene una percepción negativa. Se debe considerar brindar capacitaciones adicionales a este grupo para convertirlos en muy capacitado.

Nada capacitado: Solo un pequeño porcentaje de asociados trabajadores (6%) siente que no tiene la capacidad adecuada, lo cual es un aspecto negativo en términos generales. Sin embargo, se debe valorar que la cantidad es mínima y al momento de abordar la situación será menos problemático y traumático para la cooperativa.

Conclusión: Un NPS de 63 refleja que los asociados trabajadores están, en su mayoría, satisfechos con su nivel de capacitación para cumplir con sus responsabilidades. Aunque la percepción es muy positiva, se debería enfocar en los asociados trabajadores algo capacitado y nada capacitado mediante evaluaciones individuales y capacitaciones específicas para mejorar

aún más la confianza en sus habilidades y continuar fortaleciendo el ambiente de competencia profesional en la organización.

Figura 20.



Muchas oportunidades: Una buena proporción de asociados trabajadores (44%) siente que existen muchas oportunidades para crecer profesionalmente en la cooperativa, lo cual es positivo e indica una percepción favorable sobre el desarrollo de carrera.

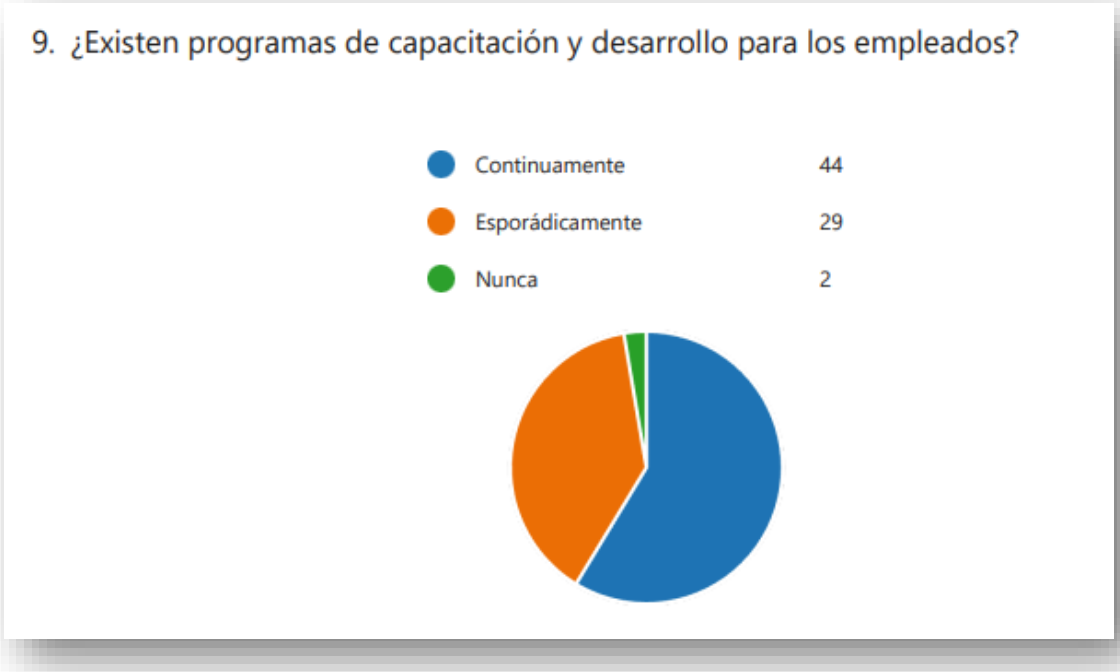
Algunas oportunidades: Una cantidad significativa de asociados trabajadores (38%) ve algunas oportunidades de crecimiento, lo cual es positivo, pero también indica que, aunque existen oportunidades, son limitadas o específicas.

Muy pocas oportunidades: Una minoría de los asociados trabajadores (17%) percibe que hay muy pocas oportunidades, lo cual indica que hay asociados trabajadores que no sienten que tengan acceso a un desarrollo de carrera adecuado.

Nunca: Un porcentaje muy pequeño (1%), percibe que nunca hay oportunidades para crecer, lo cual es una señal positiva ya que casi todos sienten que hay al menos algunas posibilidades.

Conclusión: En general, la mayoría de los asociados trabajadores (83%) percibe que existen oportunidades para crecer profesionalmente, ya sea en gran medida o de forma moderada, lo cual es positivo para la imagen de la cooperativa Colanta como un lugar de trabajo con opciones de desarrollo. Sin embargo, el 17% que respondió "muy pocas" y el 1% que indicó "nunca" representan una oportunidad para que la cooperativa Colanta explore iniciativas de desarrollo profesional, tales como programas de capacitación, mentoría o planes de carrera claros, de modo que más asociados trabajadores perciban un camino de crecimiento a largo plazo en la organización.

Figura 21.



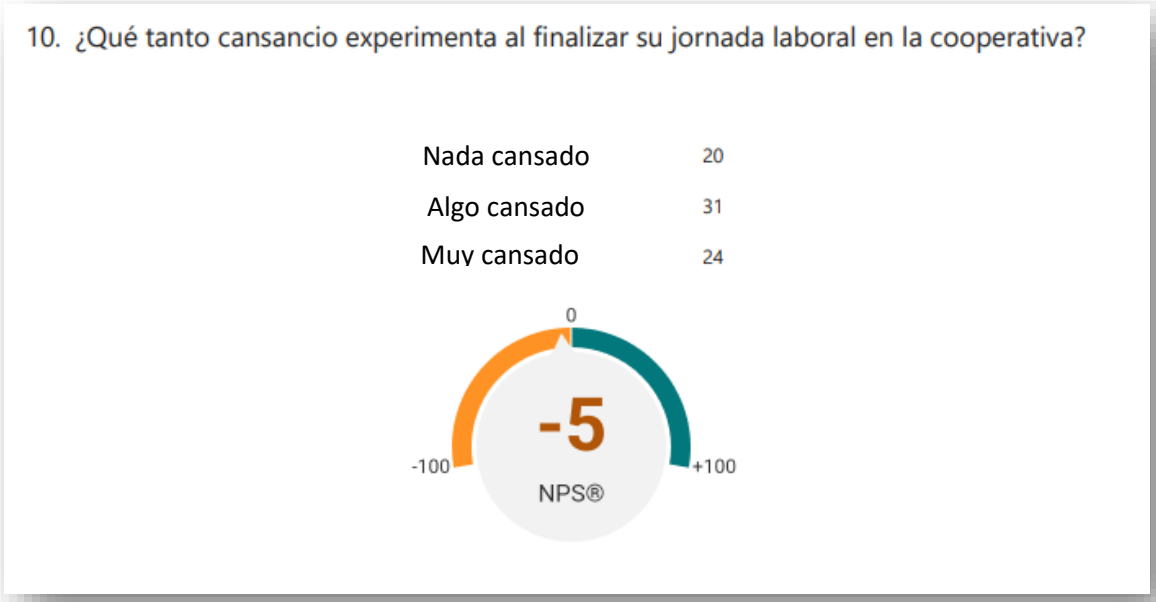
Programas de capacitación continuos: Una mayoría significativa de asociados trabajadores (59%) percibe que los programas de capacitación y desarrollo están disponibles de forma continua, lo que indica un esfuerzo activo de la cooperativa Colanta por proporcionar herramientas de desarrollo a sus asociados trabajadores.

Programas esporádicos: Un porcentaje considerable (39%) percibe que las oportunidades de capacitación son esporádicas, lo que señala que, aunque existen iniciativas de desarrollo, estas no siempre son consistentes o accesibles para todos.

Sin programas de capacitación: Una minoría muy pequeña (2%) indica que nunca hay programas de capacitación y desarrollo, lo cual es positivo porque muestra que casi todos los asociados trabajadores perciben alguna forma de acceso a estos programas.

Conclusión: En general, el 98% de los asociados trabajadores considera que existen programas de capacitación y desarrollo en la cooperativa, ya sea de manera continua o esporádica. Este resultado muestra que la cooperativa Colanta ha logrado implementar iniciativas de capacitación, aunque sería beneficioso hacer que estos programas sean más accesibles y frecuentes para aquellos que los perciben como esporádicos. Reforzar la frecuencia y alcance de estos programas podría convertir a los asociados trabajadores esporádicos en continuos, aumentando así la percepción positiva general y fomentando un mayor desarrollo profesional dentro de la organización.

Figura 22.



Nada cansado: Una minoría de asociados trabajadores (27%) se siente con bajo nivel de cansancio, lo que significa que algunos asociados trabajadores sí logran terminar su jornada con energía suficiente.

Algo cansado: La mayor parte de los asociados trabajadores (41%) se encuentra en un estado neutral o con un cansancio moderado. Esto indica que, aunque no están exhaustos, la carga de trabajo puede llegar a ser exigente.

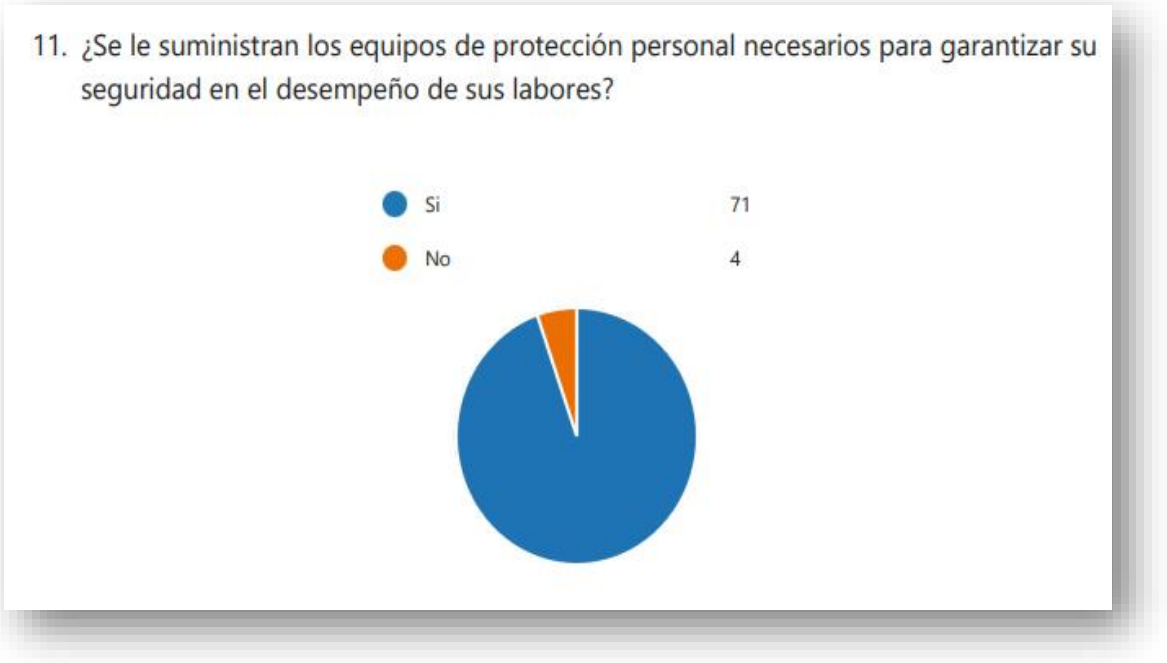
Muy cansado: Un tercio de los asociados trabajadores (32%) finaliza la jornada con un alto nivel de cansancio, lo cual es una señal de alerta. Este grupo está experimentando una carga laboral intensa o condiciones que afectan su energía y recuperación.

Conclusión: Un NPS de -5 indica que el nivel de cansancio es una preocupación en la cooperativa, ya que muchos asociados trabajadores terminan sus jornadas sintiéndose cansados.

Este resultado indica que sería beneficioso revisar la carga de trabajo, los descansos, e

implementar programas de bienestar que ayuden a reducir la fatiga. Fomentar un ambiente de trabajo que minimice el cansancio podrá contribuir a una mayor satisfacción, salud, y productividad en los asociados trabajadores.

Figura 23.

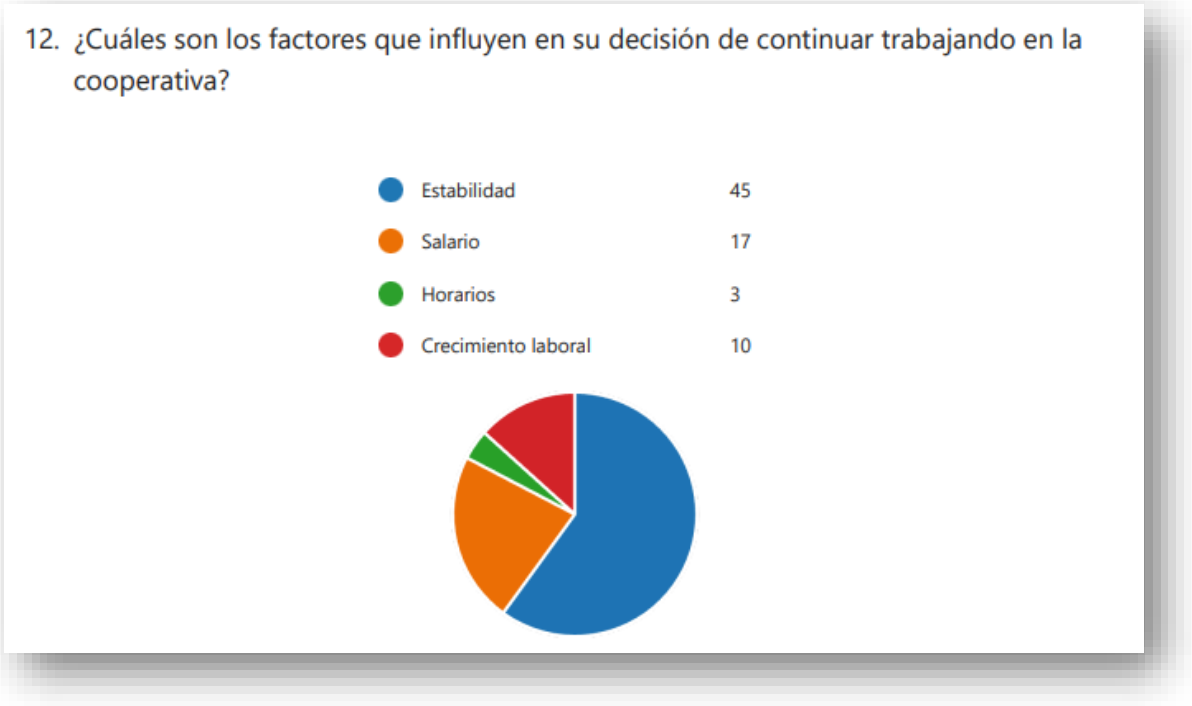


Suministro adecuado de EPP: Con un 95% de los asociados trabajadores que afirman recibir el equipo de protección necesario, existe una percepción muy positiva de que la cooperativa Colanta está cumpliendo con las normativas de seguridad laboral y cuidando de la integridad física de sus asociados trabajadores. Este alto porcentaje indica que la cooperativa se preocupa por la seguridad en el trabajo, lo cual es fundamental para un desarrollo laboral seguro.

asociados trabajadores sin EPP adecuado: Un pequeño porcentaje (5%) indica que no reciben los EPP necesarios. Aunque es una minoría, esta proporción representa una oportunidad de mejora, ya que cada asociado trabajador debe contar con los equipos necesarios para su protección, especialmente en labores que impliquen riesgos físicos.

Conclusión: La mayoría de los asociados trabajadores de Colanta considera que reciben el equipo de protección necesario, lo cual refleja un fuerte compromiso de la cooperativa con la seguridad laboral. Sin embargo, es importante investigar los casos de los asociados trabajadores que manifestaron no recibir EPP adecuado para identificar las razones (como posibles demoras o áreas donde el suministro podría mejorar) y así asegurar que todos los asociados trabajadores cuenten con el equipo necesario para desempeñar sus tareas de manera segura.

Figura 24.



Estabilidad: Más de la mitad de los asociados trabajadores (60%) consideran la estabilidad laboral como el factor principal para continuar en la cooperativa Colanta. Esto indica que es percibida como un lugar de trabajo seguro y confiable, donde los asociados trabajadores

valoran la seguridad en el empleo, un aspecto especialmente importante en entornos laborales que buscan retener talento a largo plazo.

Salario: Un porcentaje significativo de asociados trabajadores (23%) valora el salario como un motivo importante para permanecer en la cooperativa Colanta. Esto indica que la compensación económica es un factor clave, aunque no tanto como la estabilidad, lo que indica que los asociados trabajadores están en gran medida satisfechos con los ingresos que reciben.

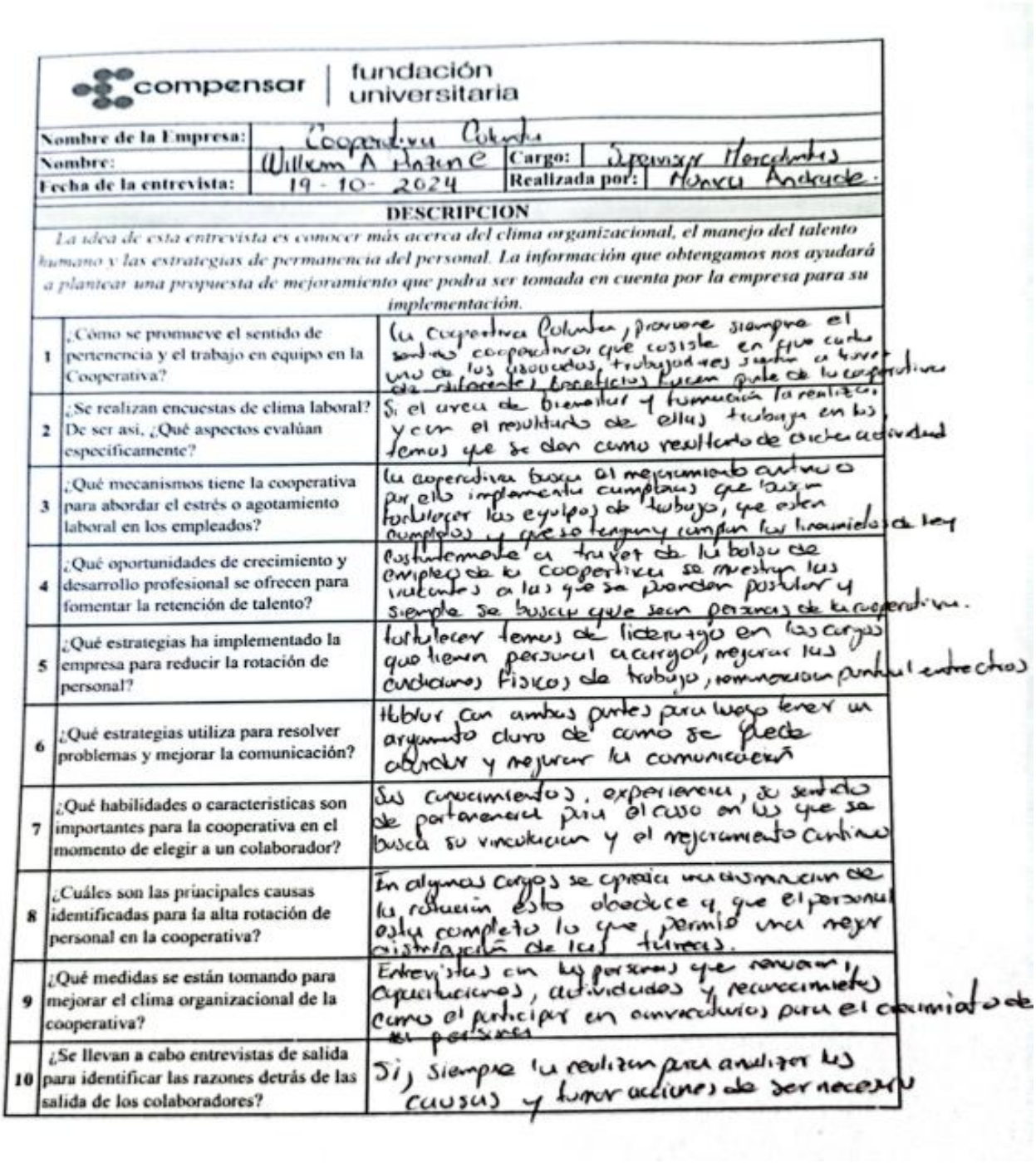
Crecimiento laboral: Algunos asociados trabajadores (13%) consideran que las oportunidades de desarrollo profesional influyen en su decisión de quedarse. Aunque es una minoría en comparación con los factores de estabilidad y salario, este grupo señala una oportunidad para la cooperativa Colanta de fortalecer los programas de desarrollo de carrera, lo que podrá mejorar aún más la retención a largo plazo.

Horarios: Solo un pequeño porcentaje de asociados trabajadores (4%) menciona los horarios como un factor determinante, lo que indica que, en general, los asociados trabajadores están conformes con sus horarios actuales y que este aspecto no es tan relevante en sus decisiones de permanencia.

Conclusión: La estabilidad laboral es el factor más valorado por los asociados trabajadores de Colanta, seguido del salario. Esto muestra que la cooperativa Colanta ha construido un ambiente de trabajo seguro y confiable que es importante para los asociados trabajadores. Sin embargo, para mejorar la retención de asociados trabajadores, la cooperativa tendrá enfocarse en fortalecer las oportunidades de crecimiento laboral, dado que existe un grupo que también valora este aspecto. El hecho de que los horarios sean una preocupación menor indica que, en general, las condiciones de tiempo de trabajo son adecuadas para la mayoría de los asociados trabajadores.

Figura 25.

Respuestas del entrevistado.



compensar | fundación universitaria

Nombre de la Empresa:	Cooperativa Colanta		
Nombre:	Willem A Hazne	**Cargo:**	Operario Mercadeo
Fecha de la entrevista:	19-10-2024	**Realizada por:**	Monica Andrade.

DESCRIPCION

La idea de esta entrevista es conocer más acerca del clima organizacional, el manejo del talento humano y las estrategias de permanencia del personal. La información que obtengamos nos ayudará a plantear una propuesta de mejoramiento que podra ser tomada en cuenta por la empresa para su implementación.

1	¿Cómo se promueve el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo en la Cooperativa?	La Cooperativa Colanta, promueve siempre el sentido cooperativo, que consiste en que cada uno de los asociados, trabajadores y gente a favor de la cooperativa beneficios hacen parte de la cooperativa
2	¿Se realizan encuestas de clima laboral? De ser así, ¿Qué aspectos evalúan específicamente?	Si el area de bienestar y formación la realizan y con el resultado de ellas trabajan en las, temas que se dan como resultado de dicha actividad
3	¿Qué mecanismos tiene la cooperativa para abordar el estrés o agotamiento laboral en los empleados?	La cooperativa busca el mejoramiento continuo por ello implementa cumplanos que buscan fortalecer los equipos de trabajo, que esten cumplidos y que se tengan cumplan las normatividades de ley
4	¿Qué oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional se ofrecen para fomentar la retención de talento?	Constantemente a través de la bolsa de empleo de la cooperativa se muestran las vacantes a las que se pueden postular y siempre se buscan que sean personas de la cooperativa.
5	¿Qué estrategias ha implementado la empresa para reducir la rotación de personal?	fortalecer temas de liderazgo en los cargos que tienen personal a cargo, mejorar las condiciones físicas de trabajo, remuneración puntual entre otros
6	¿Qué estrategias utiliza para resolver problemas y mejorar la comunicación?	Hablar con ambas partes para luego tener un argumento claro de como se puede abordar y mejorar la comunicación
7	¿Qué habilidades o caracteristicas son importantes para la cooperativa en el momento de elegir a un colaborador?	Sus conocimientos, experiencia, de sentido de pertenencia para el cargo en los que se busca su vinculación y el mejoramiento continuo
8	¿Cuáles son las principales causas identificadas para la alta rotación de personal en la cooperativa?	En algunos cargos se genera una disminución de la rotación esto obedece a que el personal esta completo lo que permite una mejor distribución de las tareas.
9	¿Qué medidas se están tomando para mejorar el clima organizacional de la cooperativa?	Entrevistas con las personas que ingresan, capacitaciones, actividades y reconocimiento como el participar en convocatorias para el ascenso de personas
10	¿Se llevan a cabo entrevistas de salida para identificar las razones detrás de las salida de los colaboradores?	Si, siempre la realizan para analizar las causas y tomar acciones de ser necesario

11. Discusión

El análisis de los resultados obtenidos proporciona una visión completa de los factores que impactan la experiencia laboral de los asociados trabajadores y el clima organizacional en su conjunto. La percepción positiva en cuanto a motivación, satisfacción y liderazgo demuestra que la organización ha establecido políticas efectivas que promueven un ambiente de trabajo estable, colaborativo y orientado al compromiso. Sin embargo, se observan áreas clave que presentan oportunidades para mejorar y consolidar la satisfacción de los asociados trabajadores, especialmente en aspectos relacionados con el cansancio laboral, la consistencia en la comunicación y las diferencias en la percepción de liderazgo. Este se basa en la figura 15 y 17 ya que hay demasiada volatilidad en los resultados y una de las posibles razones es la comunicación

En términos de motivación y satisfacción, los asociados trabajadores muestran un compromiso considerable hacia la empresa, lo cual refleja un ambiente donde se valoran elementos como la seguridad laboral, una compensación adecuada y relaciones laborales de calidad. Estos resultados apuntan a una base de clima organizacional sólida que promueve el sentido de pertenencia, aunque también dejan entrever que ciertos grupos pueden no sentirse completamente satisfechos; teniendo en cuenta que esta variabilidad esté vinculada a factores específicos, como el tipo de rol, la antigüedad, y las diferencias en el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. La identificación de estas diferencias es clave para implementar estrategias que fomenten un sentimiento de equidad y mayor satisfacción entre todos los asociados trabajadores.

Por otro lado, el liderazgo dentro de la organización es percibido de manera positiva, lo que indica que los supervisores están cumpliendo con su rol de guías y facilitadores, ofreciendo

apoyo y dirección a sus equipos. A pesar de esto, se observan disparidades en la percepción del liderazgo, que podrían deberse a variable como la experiencia y estilo de los supervisores en cada área. Este hallazgo sugiere que, si bien la mayoría de los líderes son efectivos en sus roles, algunos equipos podrían no estar recibiendo el mismo nivel de apoyo o reconocimiento. Una mayor consistencia en la calidad del liderazgo puede contribuir a fortalecer la confianza y motivación en aquellos equipos que se sienten menos respaldados, creando un ambiente en el que todos los asociados trabajadores se sientan igualmente valorados.

La comunicación de los objetivos organizacionales destaca como un área que requiere atención. Aproximadamente un tercio de los asociados trabajadores siente que no recibe suficiente información sobre los objetivos de la empresa o sobre cómo su trabajo contribuye a alcanzarlos. Esta desconexión, aunque afecta a una minoría, es significativa porque podrá llevar a una menor identificación con la misión y visión de la organización. Esto tendrá un impacto en el compromiso y desempeño de los asociados trabajadores, especialmente en aquellos niveles jerárquicos donde la comunicación de los objetivos es menos frecuente o detallada. Una comunicación más fluida y clara de los objetivos estratégicos puede mejorar el entendimiento de todos los asociados trabajadores sobre su papel en el éxito de la organización, y fortalecer la alineación con las metas corporativas.

La evaluación de los niveles de cansancio es otro aspecto fundamental. Los asociados trabajadores reportan una fatiga considerable al finalizar la jornada laboral, lo que nos muestra una sobrecarga de trabajo que podría afectar su bienestar y rendimiento a largo plazo. La fatiga constante no solo reduce la productividad y la concentración, sino que también incrementa el riesgo de desgaste emocional y físico, lo que podría derivar en desmotivación y, eventualmente, en una mayor rotación. La revisión de las condiciones laborales y la carga de trabajo actual

puede ser una medida clave para mejorar la satisfacción laboral y el bienestar, facilitando que los asociados trabajadores se sientan menos agotados y más comprometidos con sus tareas diarias.

En conclusión, estos resultados reflejan que la organización cuenta con una base sólida y un clima laboral positivo que favorece el compromiso y el sentido de pertenencia. Sin embargo, la implementación de estrategias adicionales podrá llevar a la empresa a un nivel de excelencia en términos de satisfacción y retención del talento. Reforzar la comunicación de los objetivos organizacionales, desarrollar programas de liderazgo consistentes y brindar un apoyo adicional a aquellos asociados trabajadores que experimentan altos niveles de fatiga contribuirá a un entorno laboral más equitativo y saludable. Al centrar las acciones en estas áreas clave, la organización no solo podrá retener y motivar a su talento actual, sino también proyectar una imagen de empleador atractivo que atraerá a nuevos profesionales en el mercado competitivo actual.

12. Fuentes de información inicial.

Referencias

- Análisis de la rotación de personal en empresas del sector servicios en Colombia. Revista de Administración y Negocios, 18(2), 100-120.
- Barrera-Sanabria, G. (2021). *Acta 002 Comité de investigaciones Fundación Universitaria Compensar* [Archivo PDF]
- Bernal, C. A. (2020). Metodología de la investigación (4.ª ed.). Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2018). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.
- Clima organizacional y retención de talento: Estudio de caso en pymes. Gestión Empresarial, 25(1), 78-90. García, J., & Pérez, R. (2019).
- Colanta. (2023). Historia de la Cooperativa Colanta. Recopilado de https://colanta.com/corporativo/historia/ .
- Comportamiento organizacional (17.ª ed.). Pearson. Rodríguez, P. M., & Castro, L. (2021).
- Ley 1010 de 2006. Recopilado de https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=20015488 Duarte, M., & López, F. (2020).
- Ley 789 de 2002. Recuperado de https://www.suinjuriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=20015355
- La clima organizacional como factor de retención de personal: Estudio en empresas del sector industrial. Revista de Psicología Organizacional, 12(3), 45-58.
- Normas APA. (11 de mayo de 2021). *Guía Normas APA 7ª Edición.* https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf
- Normas APA. (11 de mayo de 2021). *Guía Normas APA 7ª Edición.* https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Tendencias del empleo y políticas de gestión de recursos humanos en América Latina. Recuperado de https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_799697/lang--es/index.htm Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017).
- Sánchez, C. (05 de febrero de 2020). https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/ Congreso de Colombia. (2006).
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation Wiley.

- Informe de gestión social y sostenibilidad (2018) https://colanta.com/corporativo/wp-content/uploads/2019/10/INFORME-DE-GESTION-2018-web.pdf
- COOPERATIVA COLANTA ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN RÉGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL (2022) https://colanta.com/corporativo/wp-content/uploads/2022/03/ACTUALIZACION-REGIMEN-TRIBUTARIO-ESPECIAL.pdf
- Teoría de Herzberg: Qué es, factores y ejemplos (9 de febrero 2024) https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html
- La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social (junio 2011) https://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf
- Actualización de información régimen tributario especial (2023) https://colanta.com/corporativo/wp-content/uploads/2024/06/REGISTRO-WEB-REGIMEN-TRIBUTARIO-ESPECIAL-2023.pdf
- Rompiendo barreras en la investigación (Redes 2017) https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/15178/La_utilizacion_de_una_metodologia_mixta.pdf
- Valores_corporativos_COLANTA ———https://www.cooperativacolanta.com/Portals/0/Documentos/InformacionInstitucional/valores_corporativos_COLANTA.pdf

ANEXO 1

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES

SEÑOR EVALUADOR:

Conocedores de su experiencia en el campo de la Docencia en Maestría de derechos, le solicitamos nos colabore como juez para validar los contenidos del siguiente instrumento de recolección de información, en el marco de su experiencia en derecho penal con especialidad en derecho laboral.

El instrumento se construye con el objetivo de tener un método de recolección de información estandarizado, que no dé lugar a omisión de información y que permita la practicidad en el momento de la entrevista con el participante. La aplicación del instrumento se llevará a cabo en la evaluación y análisis del clima organización de la cooperativa, que hace parte de la metodología de investigación fase del proyecto.

A continuación, encontrará una serie de criterios mediante los cuales podrá valorar cada uno de los reactivos del instrumento. Favor marcar con una (X) en el ESPACIO correspondiente en la tabla de valoración, según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos. Sus observaciones generales puede hacerlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la influencia de la cultura organizacional y el clima laboral en la retención de personal en Colanta durante 2024.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de la cultura organizacional y el clima laboral en la retención de personal en Colanta durante 2024.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar y analizar cómo la cultura organizacional, el clima laboral y los valores corporativos influyen en la rotación y permanencia de personal en la Cooperativa Colanta, considerando las causas internas y externas.

Realizar un diagnóstico integral de la cultura organizacional y del clima laboral para identificar áreas de mejora que puedan fortalecer la retención de talento.

Diseñar una propuesta de estrategias para disminuir la rotación de personal, mejorando la eficiencia de los procesos y alineando los valores corporativos con las expectativas de los empleados.

Pertinencia: se refiere a la adecuación del contenido del ítem para la medición del atributo que se pretende medir. Evalúe el contenido del ítem así:

- Esencial (E): el ítem mide el atributo que se pretende. Además, el contenido del ítem es esencial para la medición del atributo. El ítem definitivamente debe estar en la versión final de la prueba

- Útil pero no esencial (U): el ítem mide algún aspecto del atributo, sin embargo, aunque el contenido del ítem es útil, no es esencial para la medición del atributo. El ítem podría obviarse para la versión final de la prueba
- No necesario (NN): el ítem **NO** mide el atributo, o es completamente irrelevante para su medición. El ítem no debe aparecer en la versión final de la prueba

Estructura: se refiere a la adecuación de la estructura interna del ítem, al grado de coherencia y claridad del contenido del ítem. Reflexione si el ítem es comprensible para la población en la que será aplicado y marque:

- Adecuado (A): el ítem sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo, y no evidencia problemas de construcción. El ítem es claro, coherente y comprensible
- No adecuado (NA): el ítem no sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo. El ítem es confuso e incoherente.

Categoría	Preguntas	Pertinencia			Estructura		Observaciones
Permanencia laboral.	¿Se siente satisfecho con su trabajo en general dentro de la cooperativa?			E	A		
	¿Le gustaría continuar trabajando en la cooperativa en el futuro?			E	A		
	¿Cómo calificaría su nivel de motivación en el trabajo?			U	N	A	La motivación no es relevante para la permanencia.
	¿Se siente reconocido por su trabajo y logros?			E	A		
	¿Considera que su trabajo es interesante y desafiante?			E	A		
	¿Se siente informado sobre los objetivos y metas de la cooperativa?			E	A		
	¿Se le escucha y se consideran tus opiniones en la toma de decisiones?			U	N	A	La opinión del trabajador no es relevante en la toma de decisiones de una empresa en cuanto no es personal de manejo.
	¿Te sientes satisfecho con el estilo de			E	A		

	liderazgo de tu supervisor?						
Satisfacción laboral	¿Considera que su supervisor es accesible y dispuesto a escuchar?			E	A		
	¿Cómo calificaría la capacidad de su supervisor para resolver conflictos?			E	A		
	¿Te sientes apoyado por sus compañeros de trabajo?			U	N	A	No se está midiendo el aspecto colaborativo en la compañía.
	¿Cómo calificarías el ambiente laboral (relajado, estresante, etc.)?			E	A		
Preguntas directas	¿Se celebran los logros y éxitos en la cooperativa?			E	A		
	¿Te sientes orgulloso de trabajar en esta cooperativa?			U	N	A	No es un aspecto de total relevancia.
	¿Siente que oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la cooperativa?			E	A		
	¿Se le proporciona retroalimentación constructiva sobre tu desempeño?			E	A		
	¿Se siente capacitado para realizar tus tareas y responsabilidades?			E	A		
	¿Existen programas de capacitación y desarrollo para empleados?			E	A		
	¿Siente que tiene un equilibrio saludable			E	A		

	entre trabajo y vida personal?						
	¿Considera que la cooperativa valora su salud y bienestar?			E	A		
	¿Se le proporcionan recursos para manejar el estrés y la carga laboral?			E	A		
	¿Se siente seguro en su lugar de trabajo?			U	N	A	Las percepciones personales y las opiniones personales no son relevantes para la permanencia del cargo; dado que lo mismo debe ser objetivado o medible.

Señor evaluador, su labor fue muy importante en el proceso de diseño y construcción de esta prueba. La fase de valoración por jueces expertos nos permite ofrecer instrumentos con adecuados estándares de validez de contenido. Este es un ejercicio académico que fortalece nuestra formación en el uso y desarrollo de test psicométricos. Agradecemos su participación y sus valiosas observaciones.



Firma evaluadora
Yaneth Osana González Chacón
Doctorado en derecho penal
Especialidad en derecho laboral

ANEXO 2.

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES

SEÑOR EVALUADOR:

Conocedores de su experiencia en el campo de la Docencia, le solicitamos nos colabore como juez para validar los contenidos del siguiente instrumento de recolección de información, en el marco de su experiencia en derecho penal con especialidad en derechos humanos.

El instrumento se construye con el objetivo de tener un método de recolección de información estandarizado, que no dé lugar a omisión de información y que permita la practicidad en el momento de la entrevista y encuesta de los participantes. La aplicación del instrumento se llevará a cabo en la evaluación y análisis del clima organización de la cooperativa, que hace parte de la metodología de investigación fase del proyecto.

A continuación, encontrará una serie de criterios mediante los cuales podrá valorar cada uno de los reactivos del instrumento. Favor marcar con una (X) en el ESPACIO correspondiente en la tabla de valoración, según la evaluación que haga de cada uno de los reactivos. Sus observaciones generales puede hacerlas al final de la evaluación. Los siguientes son los criterios a tener en cuenta:

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar la influencia de la cultura organizacional y el clima laboral en la retención de personal en Colanta durante 2024.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de la cultura organizacional y el clima laboral en la retención de personal en Colanta durante 2024.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar y analizar cómo la cultura organizacional, el clima laboral y los valores corporativos influyen en la rotación y permanencia de personal en la Cooperativa Colanta, considerando las causas internas y externas.

Realizar un diagnóstico integral de la cultura organizacional y del clima laboral para identificar áreas de mejora que puedan fortalecer la retención de talento.

Diseñar una propuesta de estrategias para disminuir la rotación de personal, mejorando la eficiencia de los procesos y alineando los valores corporativos con las expectativas de los empleados.

Pertinencia: se refiere a la adecuación del contenido del ítem para la medición del atributo que se pretende medir. Evalúe el contenido del ítem así:

- Esencial (E): el ítem mide el atributo que se pretende. Además, el contenido del ítem es esencial para la medición del atributo. El ítem definitivamente debe estar en la versión final de la prueba

- Útil pero no esencial (U): el ítem mide algún aspecto del atributo, sin embargo, aunque el contenido del ítem es útil, no es esencial para la medición del atributo. El ítem podría obviarse para la versión final de la prueba
- No necesario (NN): el ítem **NO** mide el atributo, o es completamente irrelevante para su medición. El ítem no debe aparecer en la versión final de la prueba

Estructura: se refiere a la adecuación de la estructura interna del ítem, al grado de coherencia y claridad del contenido del ítem. Reflexione si el ítem es comprensible para la población en la que será aplicado y marque:

- Adecuado (A): el ítem sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo, y no evidencia problemas de construcción. El ítem es claro, coherente y comprensible
- No adecuado (NA): el ítem no sigue los parámetros de enunciado y opciones de respuesta según su tipo. El ítem es confuso e incoherente.

Categoría	Preguntas	Pertinencia			Estructura		Observaciones
Permanencia laboral.	¿Se siente satisfecho con su trabajo en general dentro de la cooperativa?			E	A		
	¿Le gustaría continuar trabajando en la cooperativa en el futuro?			E	A		
	¿Cómo calificaría su nivel de motivación en el trabajo?			U	N	A	Se encuentra acertada parcialmente en el entendió, que la misma no hace parte destacable en el trabajo.
	¿Se siente reconocido por su trabajo y logros?			E	A		
	¿Considera que su trabajo es interesante y desafiante?			E	A		
	¿Se siente informado sobre los objetivos y metas de la cooperativa?			E	A		
	¿Se le escucha y se consideran tus opiniones en la toma de decisiones?			U	A		

	¿Te sientes satisfecho con el estilo de liderazgo de tu supervisor?			E	A		
Satisfacción laboral	¿Considera que su supervisor es accesible y dispuesto a escuchar?			U	A	A	Falta más especificación en la pregunta, en el sentido de que sea expresado que es lo que requiere ser oído por su supervisor.
	¿Cómo calificaría la capacidad de su supervisor para resolver conflictos?			E	A		
	¿Te sientes apoyado por sus compañeros de trabajo?			E	N		
	¿Cómo calificarías el ambiente laboral (relajado, estresante, etc.)?			E	A		
Preguntas directas	¿Se celebran los logros y éxitos en la cooperativa?			E	A		
	¿Te sientes orgulloso de trabajar en esta cooperativa?			E	N		
	¿Siente que oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la cooperativa?			E	A		
	¿Se le proporciona retroalimentación constructiva sobre tu desempeño?			E	A		
	¿Se siente capacitado para realizar tus tareas y responsabilidades?			E	A		
	¿Existen programas de capacitación y			E	A		

	desarrollo para empleados?						
	¿Siente que tiene un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal?			E	A		
	¿Considera que la cooperativa valora su salud y bienestar?			U	A	N	Se considera acorde, no obstante, recordar que es seguridad y salud en el trabajo.
	¿Se le proporcionan recursos para manejar el estrés y la carga laboral?			E	A		
	¿Se siente seguro en su lugar de trabajo?			U	N	A	No se ve la relevancia de sentirse seguro en el trabajo, debe expresarse más desde que forma se habla de la seguridad

Señor evaluador, su labor fue muy importante en el proceso de diseño y construcción de esta prueba. La fase de valoración por jueces expertos nos permite ofrecer instrumentos con adecuados estándares de validez de contenido. Este es un ejercicio académico que fortalece nuestra formación en el uso y desarrollo de test psicométricos. Agradecemos su participación y sus valiosas observaciones.



Firma evaluadora
Pedro Luis Bonilla Bolaños
Doctorado en derecho penal
Especializado en derechos humanos