

## **FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN LA ALTA ROTACION DE PERSONAL OPERATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL EN BARRANQUILLA**

### **Nombres y apellidos**

**MELISSA PAOLA ABDO SANDOVAL 20152469623**  
**DARLA PAOLA ESCORCIA MIRANDA 20171984382**  
**DILAN ALEXANDER RODRIGUEZ CARO 20181989259**

Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar el título de:  
**Especialización en desarrollo humano y organizacional**

### **Tutor(es):**

**ENOHEMIT OLIVERO VEGA**

### **RESUMEN**

Este estudio buscó identificar los aspectos motivacionales que influían en la frecuente rotación del personal operativo en las empresas del sector retail en Barranquilla, con el fin de comprender sus causas y aportar posibles soluciones. Para alcanzar el objetivo de identificar los factores motivacionales que impactaban en la alta rotación del personal operativo en el sector retail de Barranquilla, se utilizó un enfoque cuantitativo-descriptivo basado en encuestas y un análisis teórico, lo que permitió proponer estrategias para reducir esta problemática. Los resultados de la encuesta, aplicada a 82 empleados operativos del sector retail en Barranquilla, revelaron factores clave que influían en la alta rotación laboral. Entre ellos destacaron la falta de reconocimiento, salarios desalineados con el mercado y poca claridad en políticas salariales y horarios. Además, la comunicación interna deficiente y la falta de flexibilidad afectaban el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los empleados también expresaron insatisfacción con las oportunidades de crecimiento, un ambiente laboral poco inclusivo y la ausencia de valores corporativos, lo que impactaba en el trabajo en equipo. Asimismo, se evidenció descontento con la efectividad de los programas de capacitación y la estructura de compensación, aunque los beneficios académicos ofrecidos fueron bien valorados. Las empresas debían fortalecer la transparencia, mejorar las políticas salariales, fomentar un ambiente laboral respetuoso y potenciar la comunicación interna para reducir esta problemática.

La investigación concluyó que la alta rotación del personal operativo en el sector

retail de Barranquilla se debía principalmente a la falta de oportunidades de crecimiento profesional, horarios laborales poco flexibles y remuneración salarial no competitiva. Además, los programas de capacitación jugaron un papel clave en la motivación, destacando la importancia de invertir en el desarrollo y bienestar de los empleados para mejorar su retención y productividad.

**Palabras clave:** Factores motivacionales, alta rotación, personal operativo, sector retail, Barranquilla, reconocimiento, salarios, comunicación interna, flexibilidad laboral, equilibrio vida laboral y personal, oportunidades de crecimiento profesional, ambiente laboral, valores corporativos, programas de capacitación, estructura de compensación, beneficios académicos, transparencia, satisfacción laboral, desarrollo profesional, remuneración salarial, estabilidad laboral, productividad, cohesión del equipo, insatisfacción.

## ABSTRACT

This study sought to identify the motivational aspects that influenced the frequent turnover of operational staff in retail sector companies in Barranquilla, aiming to understand its causes and provide possible solutions.

To achieve the objective of identifying the motivational factors that impacted the high turnover of operational staff in the retail sector of Barranquilla, a quantitative-descriptive approach based on surveys and theoretical analysis was used, allowing strategies to be proposed to reduce this issue. The results of the survey, applied to 82 operational employees in the retail sector in Barranquilla, revealed key factors that influenced high employee turnover. Among them were the lack of recognition, salaries misaligned with the market, and limited clarity in salary policies and schedules. Additionally, poor internal communication and a lack of flexibility affected the balance between work and personal life. Employees also expressed dissatisfaction with growth opportunities, a non-inclusive work environment, and the absence of corporate values, which negatively impacted teamwork. Likewise, discontent was evident regarding the effectiveness of training programs and the compensation structure, although the academic benefits offered were well appreciated. Companies needed to strengthen transparency, improve salary policies, foster a respectful work environment, and enhance internal communication to address this issue.

The research concluded that the high turnover of operational staff in the retail sector in Barranquilla was mainly due to a lack of professional growth opportunities, inflexible working hours, and non-competitive salaries. Furthermore, training programs played a key role in motivation, highlighting the importance of investing in employee development and well-being to improve retention and productivity.

**Key Words:** Motivational factors, high turnover, operational staff, retail sector, Barranquilla, recognition, salaries, internal communication, work flexibility, work-life balance, professional growth opportunities, work environment, corporate values, training programs, compensation structure, academic benefits, transparency, job satisfaction, professional development, salary remuneration, job stability, productivity, team cohesion, dissatisfaction.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Anderson, H. (2019). Leadership and communication as predictors of employee satisfaction. *Leadership Quarterly*, 30(5), 687-701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.005>
2. Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Investigación sobre contratación de empleados: Muchas preguntas pendientes. *Journal of Management*, 26, 405-434. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600303>
3. Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development [Modelos ecológicos del desarrollo humano]. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/a53fd623-95f6-47a1-9bb0-411ea4cd6d1c/content>
4. Brown, A. (2018). Professional development and employee engagement. *Training & Development Journal*, 63(3), 34-46. <https://doi.org/10.1002/trd.2018.03.002>
5. Brown, A. (2020). *Creating a positive work environment*. Business Press.
6. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
7. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos.html?hl=es&id=5PXRPGAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?hl=es&id=5PXRPGAACAAJ&redir_esc=y)
8. Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: [https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=AwrissRX79mASwFnG5U04IQ;\\_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1723846546/RO=10/RU=https%3a%2f%2fdialnet.unirioja.es%2fdescarga%2farticulo%2f8094486.pdf/RK=2/RS=VAevIRJ7Fe7uyANUyC.IJkIkVk-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrissRX79mASwFnG5U04IQ;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1723846546/RO=10/RU=https%3a%2f%2fdialnet.unirioja.es%2fdescarga%2farticulo%2f8094486.pdf/RK=2/RS=VAevIRJ7Fe7uyANUyC.IJkIkVk-)
9. Contreras, I. M. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. IX Congreso Internacional de Costos, 1-14. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2119/2119>
10. Crespo, J. (2005). *Métodos de investigación en ciencias sociales: Técnicas de recolección de datos*. Editorial Longseller.

- <https://books.google.com.pe/books?id=9VB1DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
11. Davis, R. (2017). Career advancement opportunities and employee retention. *Management Review*, 49(2), 78-92. <https://doi.org/10.1016/j.mr.2017.01.004>
  12. Davis, R., & Martinez, S. (2022). Effective leadership and communication strategies. *Management Journal*, 34(2), 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.manj.2022.01.003>
  13. Dessler, G., & Varela, R. (2011) *Administración em recursos humanos*. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci\\_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf)
  14. Domínguez, M., López, J. & Hernández, B. (2015). Recuperado de: [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  15. Empleate. (2023). Afrontando la rotación de personal en puestos operativos. <https://blog.empleate.app/afrontando-la-rotacion-de-personal-en-puestos-operativos/>
  16. Eslava, E. (2004). *Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Recursos humanos blog. Recuperado de: <https://bit.ly/2tukrdY>
  17. Espinoza, J. (2013). Factores motivacionales que inciden en la rotación del personal en las empresas [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6645/1/T2872-MDTH-Orbe-Factores.pdf>
  18. Fernández, P., & Martínez, C. (2020). Estrategias para mitigar la alta rotación de personal en empresas de distribución. *Gestión Empresarial y Desarrollo*, 18(1), 56–68.
  19. García, J. (2021). Reducción de la rotación laboral mediante estrategias de motivación. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(2), 123–140.
  20. González, A. (2021). *Motivación y eficiencia en el sector retail: Un análisis operativo*. Editorial Retail Press. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/87438/1/TG02902.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87438/1/TG02902.pdf)
  21. González, J. A. (2018). *Gestión del Talento Humano en las Organizaciones*. Editorial Universitaria.
  22. Green, T., & Black, S. (2019). Recognition and employee motivation: A study of the retail sector. *Journal of Business Psychology*, 34(2), 145-159. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9541-2>
  23. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
  24. Hernández, S. E. G., Cruz, Z. G., Meza, M. I., & Cruz, L. D. C. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresas de servicios de transporte. Recuperado de: <http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia Contemporanea/vol4num11/Revista Sociologia Contemporanea V4 N11 5.pdf>

25. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Inc. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KYhB-B6kfSMC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Herzberg,+F.++\(1959\).+The+motivation+to+work.+John+Wiley+%26+Sons,+Inc.&ots=nIYEUNNZ-l&sig=cHjDajdvVlus9BBIHDrOT2fXIs0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KYhB-B6kfSMC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Herzberg,+F.++(1959).+The+motivation+to+work.+John+Wiley+%26+Sons,+Inc.&ots=nIYEUNNZ-l&sig=cHjDajdvVlus9BBIHDrOT2fXIs0#v=onepage&q&f=false)
26. Johnson, T., & Lee, K. (2019). Professional development and career growth. *Career Development Quarterly*, 67(3), 234-247. <https://doi.org/10.1002/cdq.12345>
27. Kays, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
28. Levy, M., & Weitz, B. (2018). *Retailing management*. McGraw-Hill Education. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0273475318755838>
29. López, A. (2017). Capacitación como herramienta clave en la retención de talento humano. *Revista de Psicología Laboral*, 45(1), 87–102.
30. Martínez, P. (2019). Workload and stress: Implications for employee retention. *Stress and Health*, 35(3), 220-230. <https://doi.org/10.1002/smi.2845>
31. Martínez, R. (2023). Motivación y rendimiento operativo en el sector retail: Un enfoque práctico. *Retail Academic Publishing*. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151345259009.pdf>
32. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
33. Mendoza, A., & Gómez, L. (2020). Emprendimiento en postpandemia: Caracterización de pequeñas y medianas empresas emergentes en la ciudad de Barranquilla, Colombia. [https://www.researchgate.net/publication/373192933\\_Emprendimiento\\_en\\_postpandemia\\_Caracterizacion\\_de\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_emergentes\\_en\\_la\\_ciudad\\_de\\_Barranquilla-Colombia/link/64dedf0e1351f5785b70dcea/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/373192933_Emprendimiento_en_postpandemia_Caracterizacion_de_pequenas_y_medianas_empresas_emergentes_en_la_ciudad_de_Barranquilla-Colombia/link/64dedf0e1351f5785b70dcea/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19)
34. Page Group Colombia. (2023). Informe de remuneración en Colombia. Recuperado de [\[https://www.pagegroup.com.co\]](https://www.pagegroup.com.co)(<https://www.pagegroup.com.co>)
35. Pérez, F. (2022). Estrategias motivacionales en el sector retail: Impacto en la eficiencia y la satisfacción del cliente. Editorial Comercio y Gestión. [https://www.researchgate.net/publication/304199817\\_El\\_sector\\_retail\\_los\\_puntos\\_de\\_venta\\_y\\_el\\_comportamiento\\_de\\_compra\\_de\\_los\\_consumidores\\_de\\_la\\_base\\_de\\_la\\_piramide\\_en\\_la\\_comuna\\_10\\_de\\_la\\_ciudad\\_de\\_Medellin](https://www.researchgate.net/publication/304199817_El_sector_retail_los_puntos_de_venta_y_el_comportamiento_de_compra_de_los_consumidores_de_la_base_de_la_piramide_en_la_comuna_10_de_la_ciudad_de_Medellin)
36. Pérez, J. (2021). Factores motivacionales y rotación laboral. *Revista de Ciencias Gerenciales*, 12(2), 45–59.
37. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.5465/255574>

38. Ramírez, J., & Soto, M. (2022). Impacto del comercio electrónico en el sector retail: Tendencias y desafíos. Publicaciones de la Industria Retail. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/17574>
39. Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Daena: International Journal of Good
40. Ramírez, S. (2020). Trabajo Flexible: Nuevas Tendencias en la Gestión del Tiempo. Editorial Innovación.
41. Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Recuperado de: [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf)
42. Roberts, K., & Miller, R. (2020). Organizational values and employee alignment. Journal of Corporate Culture, 28(1), 1–15.
43. Sampieri, R. H. (2006). Metodología de la investigación. Recuperado de: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-almetodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri2006\\_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1500409153&Signature=WjZIXyL4yvCbJ1QyWEuyFv8DsVQ%3D&response-contentdispo](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-almetodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1500409153&Signature=WjZIXyL4yvCbJ1QyWEuyFv8DsVQ%3D&response-contentdispo)
44. Smith, J. (2020). Competitive salaries and employee retention. Human Resource Journal, 34(3), 15–27.
45. Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J. y Chen, M.J. (2017). Organizational information processing, competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry. Academy of Management Journal , 34(1), 60-85. Recuperado de: <https://doi.org/10.5465/256302>
46. Strauss, S (1985). La rotación de personal como un elemento laboral, L. R. (s/f). UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN. Uanl.mx. Recuperado el 25 de noviembre de 2024, de <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
47. Torres, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. Revista Gestión, organizaciones y negocios. 6 (2) 4-9. Recuperado de: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.22579/23463910.181>
48. Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. Organizational Behavior and Human Performance, 1(2), 212-225. Recuperado de: <https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/4220/Tesis.pdf;jsessionid=1FEBC4FA92911A9909DCE0BAF592713F?sequence=1>
49. White, J. (2021). Recognition and retention in employee motivation. Business Psychological Quarterly.
50. Williams, S. (2020). Flexibility in work schedules and its impact on productivity. International Journal of Business Research, 18(3), 45–59.