



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN
UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE QUITO EN EL PERIODO 2024**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciadas en Psicología

AUTOR: BASTIDAS YÉPEZ EMILY SALOMÉ

CASTRO GUERRERO KERTI CAMILA

TUTOR: SANTILLAN MORA MARIA AUGUSTA

Quito - Ecuador

2025

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**

Nosotros, Bastidas Yépez Emily Salome con documento de identificación N° 1726534512 y Castro Guerrero Kerti Camila con documento de identificación N°1722178439; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 28 de Julio del año 2025

Atentamente,



Bastidas Yépez Emily Salome
1726534512



Castro Guerrero Kerti Camila
1722178439

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotras, Bastidas Yopez Emily Salome con documento de identificación No. 1726534512 y Castro Guerrero Kerti Camila con documento de identificación No. 1722178439, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores de la Sistematización de prácticas de investigación y/o intervención: INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE QUITO EN EL PERIODO 2024, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciadas en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 28 de julio del año 2025

Atentamente,



Bastidas Yopez Emily Salome
1726534512



Castro Guerrero Kerti Camila
1722178439

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Santillán Mora María Augusta con documento de identificación N° 1707180335, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE QUITO EN EL PERIODO 2024, realizado por Bastidas Yépez Emily Salome con documento de identificación 1726534512 y por Castro Guerrero Kerti Camila con documento de identificación 1722178439, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de prácticas de investigación y/o intervención que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 28 de julio del año 2025

Atentamente,



Santillán Mora María Augusta
1707180335

Dedicatoria y agradecimiento

Kerti Camila Castro Guerrero

A la Dra. María Augusta Santillán Mora,
por ser una guía paciente, generosa y firme. Gracias por cada palabra oportuna y por acompañarme con respeto. Su huella quedará no solo en este trabajo, sino en lo que soy desde ahora.

A mi madre,

por ser mi fuerza y mi refugio. Gracias por estar siempre, solo tú y yo, juntas en todo. Este logro también es tuyo.

A mi amor incondicional,

gracias por tu amor sereno, tu fe en mí y tu compañía en los días más difíciles. Fuiste impulso cuando dudé, y calma cuando más la necesitaba.

A mi mejor amiga,

por caminar conmigo en cada desvelo, cada duda y cada victoria. Tu amistad hizo posible este viaje.

Emily Salome Bastidas Yépez

El siguiente proyecto no podría haberse llevado a cabo sin la valiosa ayuda de la Dra. María Augusta Santillán Mora, quien ha sido nuestra guía durante todo el proceso. Me llevo todo lo aprendido con ella en el corazón, con la certeza de que marcará positivamente mi vida profesional.

A mi familia quienes han sido mi motor y apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida y muchísimo más en la universitaria, especialmente a mi madre quien con todo su esfuerzo y dedicación me ha brindado la posibilidad de llegar hasta donde estoy.

A ti Melvin Castillo, que fuiste mi calma, mi apoyo y mi luz; esa luz que siempre iluminó mis momentos oscuros. Gracias por todo tu amor incondicional ese amor bondadoso respetuoso y cálido, te agradezco cada desvelada que pasaste a mi lado apoyándome y recordando todo lo que soy capaz de hacer. Te amo infinitamente.

A mi compañera y mejor amiga Kerti, gracias por todo tu esfuerzo y dedicación en todo este proceso, gracias por tantos años de amistad formados de buenos y malos recuerdos; nunca olvides todo lo que eres y lo que puedes lograr y recordándote que siempre seremos tú y yo.

De igual manera a todos los amigos que formaron parte de mi vida universitaria haciendo de esta etapa una experiencia más linda y llevadera.

Por último, a quien me abrió las puertas de este maravilloso mundo llamado psicología: la Psicóloga Melanie Navarrete mi mela gracias por haber despertado en mí esta pasión; te tengo un cariño y aprecio enorme, gracias por haber estado presente y ser guía en mis primeros pasos de esta hermosa carrera.

A todos ustedes, gracias por ser parte de este logro, que también es suyo.

Resumen

En el presente trabajo se analiza la influencia del clima laboral en la rotación del personal de una empresa pública de servicios de Quito, durante el periodo 2024. Esta problemática se centra en el Departamento de Producción, donde se ha evidenciado una alta rotación voluntaria, afectando la continuidad operativa, la calidad del servicio y la eficiencia institucional.

Actualmente, las empresas públicas se orientan al cumplimiento de objetivos sociales y al bienestar ciudadano, por lo que el fortalecimiento del talento humano resulta esencial. Un clima organizacional percibido como negativo puede generar insatisfacción, desmotivación y pérdida de compromiso, lo que incrementa la rotación y los costos asociados al ingreso y formación de nuevo personal.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental. Se aplicó una encuesta validada para medir el clima laboral (Rodríguez y Orna, 2014) a una muestra representativa de 155 trabajadores del área operativa, complementada con el análisis del índice de rotación mensual, semestral y anual. Las dimensiones evaluadas incluyen condiciones laborales, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y desarrollo profesional.

Este estudio contribuye al conocimiento sobre las dinámicas internas de la organización y representa una herramienta útil para otras instituciones públicas que deseen mejorar su clima organizacional. En definitiva, se refuerza la idea de que un clima laboral saludable es clave para consolidar equipos comprometidos y eficientes, alineados con la misión del servicio público.

Palabras Clave: Clima laboral, satisfacción laboral, rotación de personal, empresa pública, gestión del talento humano

Abstract

This study analyzes the influence of work climate on staff turnover in a public service company in Quito during 2024. The issue focuses on the Production Department, where high voluntary turnover has been observed, affecting operational continuity, service quality, and institutional efficiency.

Currently, public companies aim to fulfill social objectives and promote citizen well-being; therefore, strengthening human talent is essential. A negatively perceived organizational climate can lead to dissatisfaction, demotivation, and loss of commitment, increasing turnover and the costs related to onboarding and training new staff.

The research followed a quantitative approach, correlational type, with a non-experimental design. A validated survey to measure organizational climate (Rodríguez & Orna, 2014) was applied to a representative sample of 155 workers in the operational area, complemented by the analysis of monthly, semiannual, and annual turnover rates. The evaluated dimensions include working conditions, leadership, interpersonal relationships, motivation, and professional development.

This study contributes to the understanding of internal organizational dynamics and serves as a useful tool for other public institutions interested in improving their work climate. Ultimately, it reinforces the idea that a healthy organizational climate is key to building committed and efficient teams aligned with the mission of public service.

Keywords: Work climate, job satisfaction, staff turnover, public company, human talent management

Índice

I.	Datos informativos del proyecto	1
II.	Objetivo	1
III.	Eje de la intervención o investigación.....	1
IV.	Objeto de la intervención o de la práctica de investigación/intervención.	11
V.	Metodología.....	12
VI.	Preguntas Clave	15
VII.	Organización y procesamiento de la información	16
VIII.	Análisis de la información.....	17
IX.	Justificación.....	78
X.	Caracterización de los beneficiarios	79
XI.	Interpretación.....	80
XII.	Principales logros del aprendizaje	81
XIII.	Conclusiones y recomendaciones	82
XIV.	Referencias bibliográficas	84
XV.	Anexos.....	88

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Comportamiento general</i>	18
Tabla 2.	19
Tabla 3. <i>Pregunta 1</i>	21
Tabla 4. <i>Pregunta 2</i>	22
Tabla 5. <i>Pregunta 3</i>	23
Tabla 6. <i>Pregunta 4</i>	24
Tabla 7. <i>Pregunta 5</i>	25
Tabla 8. <i>Pregunta 6</i>	26
Tabla 9. <i>Pregunta 7</i>	27
Tabla 10. <i>Pregunta 8</i>	28
Tabla 11. <i>Pregunta 9</i>	29
Tabla 12. <i>Pregunta 10</i>	30
Tabla 13. <i>Pregunta 11</i>	31
Tabla 14. <i>Pregunta 12</i>	32
Tabla 15. <i>Pregunta 13</i>	33
Tabla 16. <i>Pregunta 14</i>	34
Tabla 17. <i>Pregunta 15</i>	35
Tabla 18. <i>Pregunta 16</i>	36
Tabla 19. <i>Pregunta 17</i>	37
Tabla 20. <i>Pregunta 18</i>	38
Tabla 21. <i>Pregunta 19</i>	39
Tabla 22. <i>Pregunta 20</i>	40
Tabla 23. <i>Pregunta 21</i>	41
Tabla 24. <i>Pregunta 22</i>	42
Tabla 25. <i>Pregunta 23</i>	43
Tabla 26. <i>Pregunta 24</i>	44
Tabla 27. <i>Pregunta 25</i>	45
Tabla 28. <i>Pregunta 26</i>	46
Tabla 29. <i>Pregunta 27</i>	47
Tabla 30. <i>Pregunta 28</i>	48
Tabla 31. <i>Pregunta 29</i>	49
Tabla 32. <i>Pregunta 30</i>	50

Tabla 33. <i>Pregunta 31</i>	51
Tabla 34. <i>Pregunta 32</i>	52
Tabla 35. <i>Pregunta 33</i>	53
Tabla 36. <i>Pregunta 34</i>	54
Tabla 37. <i>Pregunta 35</i>	55
Tabla 38. <i>Pregunta 36</i>	56
Tabla 39. <i>Pregunta 37</i>	57
Tabla 40. <i>Pregunta 38</i>	58
Tabla 41. <i>Pregunta 39</i>	59
Tabla 42. <i>Pregunta 40</i>	60
Tabla 43. <i>Pregunta 41</i>	61
Tabla 44. <i>Pregunta 42</i>	62
Tabla 45. <i>Pregunta 43</i>	63
Tabla 46. <i>Pregunta 44</i>	64
Tabla 47. <i>Pregunta 45</i>	65
Tabla 48. <i>Pregunta 46</i>	66
Tabla 49. <i>Pregunta 47</i>	67
Tabla 50. <i>Pregunta 48</i>	68
Tabla 51. <i>Pregunta 49</i>	69
Tabla 52. <i>Pregunta 50</i>	70
Tabla 53. <i>Pregunta 51</i>	71
Tabla 54. <i>Pregunta 52</i>	72
Tabla 55. <i>Pregunta 53</i>	73
Tabla 56. <i>Pregunta 54</i>	74
Tabla 57. <i>Pregunta 55</i>	75
Tabla 58. <i>Propuesta del Plan de Mejora del Clima Laboral</i>	77

Índice de figuras

Figura 1. <i>Causas de rotación</i>	8
Figura 2. <i>Causas de rotación</i>	10
Figura 3. <i>Costos de rotación</i>	11
Figura 4. <i>Proceso metodológico</i>	14
Figura 5. <i>Consideraciones éticas</i>	14
Figura 6. <i>Rotación de personal mensual (Año 2024)</i>	18
Figura 7. <i>Pregunta 1</i>	22
Figura 8. <i>Pregunta 2</i>	23
Figura 9. <i>Pregunta 3</i>	24
Figura 10. <i>Pregunta 4</i>	25
Figura 11. <i>Pregunta 5</i>	26
Figura 12. <i>Pregunta 6</i>	27
Figura 13. <i>Pregunta 7</i>	28
Figura 14. <i>Pregunta 8</i>	29
Figura 15. <i>Pregunta 9</i>	30
Figura 16. <i>Pregunta 10</i>	31
Figura 17. <i>Pregunta 11</i>	32
Figura 18. <i>Pregunta 12</i>	33
Figura 19. <i>Pregunta 13</i>	34
Figura 20. <i>Pregunta 14</i>	35
Figura 21. <i>Pregunta 15</i>	36
Figura 22. <i>Pregunta 16</i>	37
Figura 23. <i>Pregunta 17</i>	38
Figura 24. <i>Pregunta 18</i>	39
Figura 25. <i>Pregunta 19</i>	40
Figura 26. <i>Pregunta 20</i>	41
Figura 27. <i>Pregunta 21</i>	42
Figura 28. <i>Pregunta 22</i>	43
Figura 29. <i>Pregunta 23</i>	44
Figura 30. <i>Pregunta 24</i>	45
Figura 31. <i>Pregunta 25</i>	46
Figura 32. <i>Pregunta 26</i>	47

Figura 33. <i>Pregunta 27</i>	48
Figura 34. <i>Pregunta 28</i>	49
Figura 35. <i>Pregunta 29</i>	50
Figura 36. <i>Pregunta 30</i>	51
Figura 37. <i>Pregunta 31</i>	52
Figura 38. <i>Pregunta 32</i>	53
Figura 39. <i>Pregunta 33</i>	54
Figura 40. <i>Pregunta 34</i>	55
Figura 41. <i>Pregunta 35</i>	56
Figura 42. <i>Pregunta 36</i>	57
Figura 43. <i>Pregunta 37</i>	58
Figura 44. <i>Pregunta 38</i>	59
Figura 45. <i>Pregunta 39</i>	60
Figura 46. <i>Pregunta 40</i>	61
Figura 47. <i>Pregunta 41</i>	62
Figura 48. <i>Pregunta 42</i>	63
Figura 49. <i>Pregunta 43</i>	64
Figura 50. <i>Pregunta 44</i>	65
Figura 51. <i>Pregunta 45</i>	66
Figura 52. <i>Pregunta 46</i>	67
Figura 53. <i>Pregunta 47</i>	68
Figura 54. <i>Pregunta 48</i>	69
Figura 55. <i>Pregunta 49</i>	70
Figura 56. <i>Pregunta 50</i>	71
Figura 57. <i>Pregunta 51</i>	72
Figura 58. <i>Pregunta 52</i>	73
Figura 59. <i>Pregunta 53</i>	74
Figura 60. <i>Pregunta 54</i>	75
Figura 61. <i>Pregunta 55</i>	76

I. Datos informativos del proyecto

Título del trabajo de titulación

Influencia del clima laboral en la rotación del personal en una empresa de servicios públicos de Quito en el periodo 2024

II. Objetivo

Objetivo general

Reconocer la influencia del clima laboral en la rotación del personal en los trabajadores de una empresa pública de Quito.

Objetivos específicos:

- Evaluar cómo las condiciones y percepciones del ambiente de trabajo influyen en la continuidad y cohesión del personal dentro de la empresa.
- Investigar cómo las características del entorno laboral afectan el grado de satisfacción de los trabajadores y cómo esto, a su vez, incide en las tasas de rotación dentro de la organización.
- Proponer acciones de mejora orientadas a crear un ambiente de trabajo positivo, reducir la tasa de rotación y promover la permanencia y compromiso del personal en la empresa.

III. Eje de la intervención o investigación

El presente estudio se desarrolla en torno al eje central de analizar la relación entre el clima laboral, la satisfacción y la rotación de personal dentro de la empresa pública, institución encargada de proveer servicios fundamentales a la ciudadanía, cumpliendo así con su propósito organizacional de la empresa: *"contribuir a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía de Quito, asegurando la gestión integral del agua"*. Esta investigación surge ante la necesidad de la empresa de fortalecer la permanencia y estabilidad de su personal, especialmente en áreas operativas clave donde se ha identificado una alta rotación, lo que afecta el cumplimiento eficiente de sus objetivos institucionales.

La rotación del talento humano compromete directamente la capacidad de cumplir con este propósito, afectando tanto la calidad como la continuidad del servicio público.

La aplicación de un enfoque cuantitativo permite abordar esta problemática desde una perspectiva objetiva y sistemática, facilitando el análisis de las dinámicas internas que influyen en las decisiones del personal de permanecer o abandonar la institución. A través de herramientas estadísticas, se pretende identificar patrones y correlaciones entre la percepción del ambiente laboral y las decisiones de desvinculación voluntaria, generando evidencia concreta que permita a la empresa diseñar estrategias de mejora organizacional basadas en datos.

Desde el enfoque teórico-conceptual, (López-Chanez et al., 2011, como se citó en Orellana, 2024) señalan que: "el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo" (p. 2), incluyendo factores tales como el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación organizacional, las condiciones físicas y las oportunidades de crecimiento.

En este mismo marco, la satisfacción laboral se define como el nivel de bienestar que experimentan los empleados en función de sus condiciones laborales, el reconocimiento recibido, la equidad en el trato y la posibilidad de equilibrio entre la vida personal y profesional.

Ambos conceptos se interrelacionan profundamente: un clima laboral favorable tiende a aumentar la satisfacción de los trabajadores, mientras que un entorno negativo puede disminuirla, generando desmotivación y, en consecuencia, una mayor propensión a abandonar la organización. Así mismo Tituaña (2015) señala que: "el Clima Organizacional influye directamente en la Satisfacción Laboral y ésta se refleja en el rendimiento del trabajador y por ende en la productividad de la empresa" (p. vi).

En este contexto, la rotación de personal se entiende como el fenómeno que implica la salida de trabajadores de manera voluntaria o involuntaria. Particularmente, este estudio se enfoca en la rotación voluntaria, la cual suele estar directamente relacionada con bajos niveles de satisfacción laboral y la percepción de un entorno organizacional desfavorable. En el caso de la empresa, esta situación representa un desafío significativo, en el objetivo que presenta su misión institucional en la cual se menciona: *“proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y sostenibilidad corporativa”* por ende este desafío impacta en la continuidad operativa, la acumulación de experiencia y el desarrollo de equipos consolidados.

En este sentido, la visión de la empresa, que aspira a *“ser una empresa de gestión sostenible e innovadora, líder en servicios públicos en la región”*, proporciona un horizonte

de desarrollo que sólo podrá alcanzarse si se construyen condiciones internas favorables que potencien la creatividad, la eficiencia y la permanencia del personal. La innovación y la sostenibilidad, ejes centrales de esta visión, dependen en gran medida de la capacidad institucional para atraer, retener y desarrollar talento comprometido con los valores del servicio público.

Por tanto, los tres conceptos analizados clima laboral, satisfacción laboral y rotación de personal forman un sistema interdependiente: el clima organizacional influye en la satisfacción, y esta, a su vez, condiciona la permanencia o salida de los trabajadores. Esta relación resulta clave para entender las dinámicas internas que afectan la estabilidad del talento humano en el sector público.

En conclusión, este eje de intervención se inscribe dentro del campo de la gestión del talento humano, y responde a la necesidad urgente de la empresa en fortalecer su clima organizacional como mecanismo para reducir la rotación y garantizar una mayor estabilidad y continuidad en sus servicios públicos.

Marco teórico-conceptual

Clima Laboral:

En lo que se refiere al clima laboral esta muestra cómo se percibe el ambiente de trabajo para los 155 empleados de la gerencia de operaciones de la Empresa Pública, misma que maneja servicios de agua, desde la producción hasta control de calidad.

En la empresa pública, el clima laboral es una herramienta esencial debido a su doble función: no únicamente permite atender problemáticas internas, sino que también facilita una evaluación continua de las condiciones que promueven el bienestar físico, mental y social del personal, un objetivo clave que además se encuentra respaldado por el marco legal ecuatoriano.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su artículo N 33 que el trabajo es un derecho social y económico que debe garantizar condiciones dignas y saludables para las personas. Así mismo el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores inscrito en el Decreto Ejecutivo No. 255, (2024) señala que la salud ocupacional debe promover el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social, así como la prevención de riesgos derivados del entorno laboral. Dichas disposiciones son operativizadas por el Ministerio del Trabajo estableciendo lineamientos orientados a la promoción de un entorno

laboral saludable. En 2024, la empresa midió su clima y obtuvo un promedio de 84%, sin embargo departamentos con puntajes por debajo de 80%, como producción o aguas residuales, necesitan mejoras.

Para Coma, S. (2024). El clima laboral es un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a una empresa y que impactan directamente en el buen desempeño y bienestar de sus empleados, por su parte Zamora, N. (2021) menciona que el clima laboral es un estado transitorio que se origina en las actitudes de los empleados y estas son provocadas por sucesos que ocurren en la empresa.

Así mismo (Lucas y Ureta, 2019) añaden que el clima laboral determina como un individuo percibe su trabajo, su desempeño y satisfacción, contemplando el ambiente social y físico en el que se va desarrollando la persona en su ambiente laboral y esto influye en la satisfacción de personal y por tanto en su esmero a las actividades planteadas.

Dentro de la empresa, un buen ambiente es clave para que el departamento de operaciones siga con su compromiso de dar la cara a la comunidad y al mismo tiempo a la empresa; por eso, áreas como talento humano buscan ser un modelo por seguir para trabajar en un liderazgo más humano.

Igualmente tenemos a Patersson et al, 2005 (citado en Capitán, 2024) entiende al clima laboral como una variable que actúa entre el contexto organizativo y la conducta que presentan los profesionales de cada empresa. Su intención es racionalizar las sensaciones que experimentan los individuos al desempeñar sus actividades en el entorno de trabajo.

Continuamos con García, (2011, citado en Maura y Zea, 2024) menciona que el clima laboral define los resultados que se logran cuando las personas de una organización se llenan de energía a través de la interacción social.

Y para finalizar Cardona y Cruz. (2014, citado en Ramos y Tejera, 2017) indica que el clima, por su propia naturaleza es un concepto multidimensional e indeterminado, abarca diversas dimensiones que influyen en la percepción de los trabajadores sobre su entorno organizacional.

Es fundamental que la Empresa Pública genere acciones de mejora para fortalecer su clima laboral, un ambiente deteriorado puede generar insatisfacción y aumentar el índice de renuncia entre empleados.

Un clima laboral favorable reduce la rotación de personal y mejora el trabajo colaborativo, dentro de la empresa, comprender esta relación permite desarrollar acciones de mejora que promuevan entornos laborales más saludables y sostenibles para la empresa en la que estamos enfocadas.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un componente clave en el bienestar del trabajador y en el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Más allá de mantener un buen clima laboral, es fundamental que las empresas garanticen la satisfacción individual de sus empleados. Esta se relaciona directamente con el trato recibido por parte de la institución y con el cumplimiento de las expectativas personales y profesionales de los trabajadores.

Cuando los empleados no se sienten valorados, reconocidos o cómodos en su entorno laboral, su motivación y rendimiento tienden a disminuir, lo que puede repercutir negativamente en los resultados organizacionales y aumentar la rotación de personal.

En este contexto, Díaz y otros (2022) afirman que la satisfacción laboral se genera cuando el trabajo responde a las expectativas del empleado, logrando una conexión entre sus intereses personales y los objetivos institucionales.

En la Empresa Pública, la satisfacción laboral adquiere un papel protagónico, ya que esta institución cuenta con más de 1.600 empleados distribuidos en diversas áreas. Particularmente en el área de Producción, donde trabajan más de 150 personas.

Si los trabajadores perciben un ambiente favorable, con condiciones acordes a sus necesidades y oportunidades de desarrollo, los objetivos institucionales se alcanzan con mayor eficiencia. Por el contrario, cuando hay una falta de conexión con la empresa o entre compañeros, pueden surgir dificultades que afectan tanto el crecimiento personal como el progreso organizacional.

Asimismo, (Fontes, 2003, citado en Benalcázar, 2020) señala que la satisfacción laboral se manifiesta cuando el trabajador percibe que está cumpliendo sus objetivos personales y profesionales, lo que genera tranquilidad y sentido de logro. Esta visión se refuerza dentro de la Empresa Pública, donde el reconocimiento al desempeño, la valoración del rol de cada colaborador y las oportunidades de desarrollo son fundamentales para mantener la motivación y el compromiso del equipo de trabajo.

(Csikszentmihalyi 2013, citado en Pizarro et al., 2019) define la satisfacción laboral como el grado en que los empleados disfrutan o se estresan en su puesto, lo cual puede predecir su comportamiento futuro dentro de la organización.

Por su parte, Lucke (1976, citado en Zamora, 2017) la concibe como un estado emocional positivo que se deriva del compañerismo, la calidad de la supervisión y las oportunidades de promoción. Estos factores, cuando están ausentes, como sucede en áreas de alta carga rutinaria como Distribución o Aguas Residuales, pueden disminuir los niveles de satisfacción.

De manera general, la satisfacción laboral es un constructo global que integra dimensiones específicas como: (Lucke, 1976, citado en Zamora 2017)

- Compañerismo
- Supervisión efectiva
- Oportunidades de desarrollo y promoción

Estos elementos, cuando son atendidos adecuadamente por la organización, no sólo fortalecen el compromiso del trabajador, sino que también reducen la rotación de personal, aumentan la eficiencia operativa y aseguran la sostenibilidad institucional a largo plazo.

En este sentido, promover un entorno que favorezca el bienestar emocional y el reconocimiento tanto individual como colectivo es clave para consolidar una cultura organizacional sólida en la Empresa Pública

Motivación laboral

Luego de abordar lo que es el clima laboral y la satisfacción laboral como pilares del bienestar dentro de la empresa, resulta imprescindible incluir la motivación laboral como el motor que impulsa la voluntad del trabajador para cumplir sus funciones, alcanzar metas y mantenerse dentro de la empresa.

La motivación puede definirse como un impulso interno que orienta y moviliza los pensamientos y acciones del individuo, influyendo directamente en su conducta. Está relacionado con una serie de factores que no solo inician, sino que también sostienen y canalizan el comportamiento hacia el cumplimiento de un objetivo (Marin & Placencia, 2017).

La motivación puede entenderse también como una presión interna que surge de una necesidad humana concreta, que genera una energía capaz de movilizar al individuo a iniciar y sostener una acción dirigida a cumplir un objetivo.

En el entorno laboral, esta energía se manifiesta en el logro de metas profesionales, y puede estar influenciada por elementos como el deseo de reconocimiento, el crecimiento personal o los incentivos económicos, que actúan como refuerzos que consolidan el compromiso del trabajador con la organización (Carhuacusma, 2021).

Asimismo, la motivación en el entorno laboral también puede entenderse como un medio para fortalecer el estado emocional de los trabajadores, promoviendo así una disposición favorable hacia el cumplimiento de compromisos y responsabilidades compartidas dentro de la organización. En este proceso, los estímulos e incentivos juegan un papel esencial debido a que funcionan como herramientas clave para animar a los colaboradores a involucrarse más activamente en sus funciones y dar lo mejor de sí en su trabajo diario (Orellana N. , 2019).

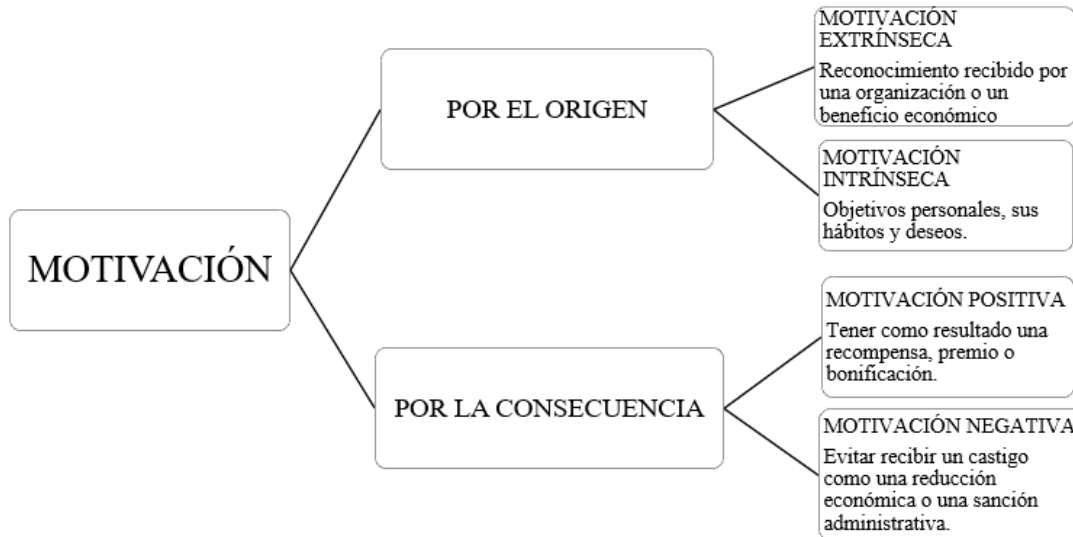
La motivación laboral es importante porque es lo que hace que los trabajadores realmente quieran quedarse en una empresa, no solo cumplir con sus horarios. Cuando una persona se siente motivada, trabaja con más ganas, se compromete con sus funciones y con los objetivos de la institución. En cambio, cuando no hay motivación, los empleados tienden a aburrirse, desmotivarse o incluso pensar en renunciar.

Dentro de una empresa como la Empresa Pública, donde cada área cumple una función específica, es clave trabajar la motivación para mantener el equipo estable y evitar la rotación de personal. La motivación no solo ayuda al trabajador a sentirse bien con lo que hace, también ayuda a que la empresa siga funcionando correctamente.

Tipos de motivación

Figura 1.

Causas de rotación



Para tomar acciones que contribuyan a aumentar la motivación laboral es importante tomar en cuenta los tipos de esta (Ares, 2024).

En el contexto de la Empresa Pública, ambos tipos de motivación intrínseca y extrínseca deben combinarse de manera estratégica. Por un lado, es importante que el personal encuentre sentido en su trabajo diario y sienta que lo que hace tiene valor, especialmente en áreas donde las actividades pueden ser rutinarias o exigentes. Por otro lado, es necesario aplicar políticas institucionales que reconozcan y estimulen el esfuerzo, fortaleciendo el vínculo entre el trabajador y la empresa, reduciendo así la rotación del personal.

Teóricamente, uno de los enfoques más conocidos es el de Abraham Maslow (1943, citado en randstad 2022) quien propuso una elevación de necesidades humanas, comenzando por las necesidades básicas (salario, seguridad laboral), y avanzando hacia necesidades superiores como el reconocimiento y la autorrealización. En una empresa pública como la de Quito, garantizar la satisfacción de esas necesidades no solo permite retener al talento humano, sino también potenciar su compromiso y fidelidad hacia la organización.

La motivación laboral debe ser entendida como un eje estratégico para alcanzar la satisfacción de los empleados, consolidar un clima laboral positivo y reducir significativamente la rotación de personal.

Para la Empresa Pública, esto implica no solo diseñar políticas internas que valoren el esfuerzo de sus trabajadores, sino también construir una cultura organizacional donde cada empleado encuentre sentido y propósito en lo que hace.

Rotación de personal

Puede definirse como el proceso mediante el cual un trabajador abandona su puesto dentro de una organización y es reemplazado por otro. Aunque la Empresa ofrece condiciones de estabilidad laboral, este fenómeno sigue representando un desafío, especialmente en determinados departamentos como recolección o producción, donde factores como la elevada carga laboral, un ambiente poco favorable o la falta de motivación influyen directamente en la decisión de los empleados de abandonar la empresa.

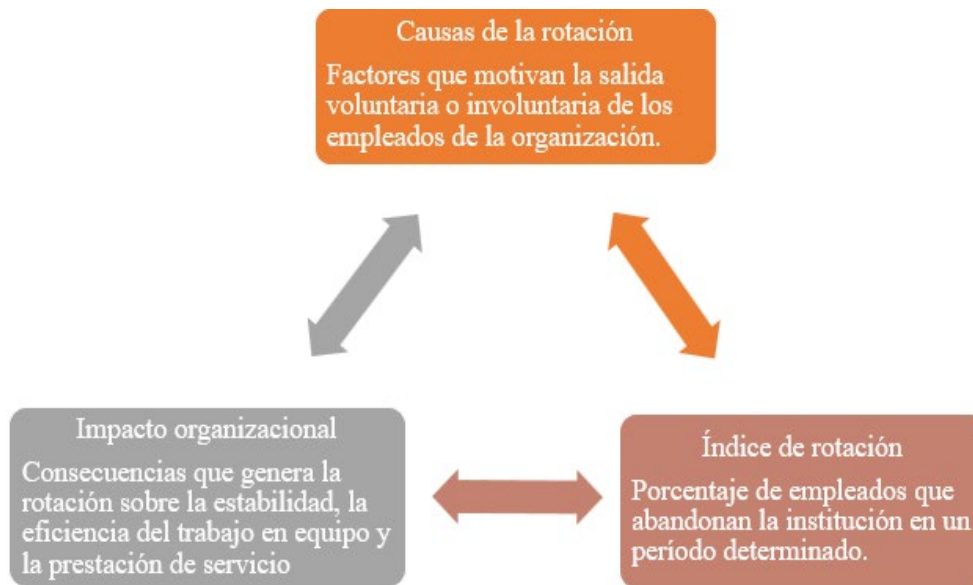
En este sentido, la rotación de personal constituye un indicador clave para evaluar la estabilidad laboral, y así también la eficacia de las políticas organizacionales implementadas para la retención del talento humano. Un índice elevado de rotación puede evidenciar la existencia de debilidades estructurales o fallos en la gestión interna que afectan el bienestar de los trabajadores y, en consecuencia, el funcionamiento institucional.

De acuerdo con Torres (2017), el índice de rotación laboral se calcula dividiendo el número de empleados que han salido de la organización entre el promedio de trabajadores durante un período determinado, y multiplicando el resultado por 100. Este indicador permite obtener una visión cuantitativa del fenómeno y se convierte en una herramienta útil para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión del personal.

Dentro de este análisis, se consideran tres dimensiones fundamentales:

Figura 2.

Causas de rotación



Fuente: Torres, (2017)

La rotación de personal, como señala Chiavenato (2000, citado en Castellón, 2019), es también un termómetro de la eficacia de la gestión del talento humano. En una empresa pública, cuya operatividad está directamente vinculada a la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía, este fenómeno cobra especial relevancia. La pérdida constante de personal afecta la continuidad de las operaciones y la eficiencia de los equipos, incrementando la carga sobre los trabajadores que permanecen y se encuentran comprometidos con los niveles de servicio.

Además, es importante considerar los costos asociados a la rotación, los cuales suelen dividirse en tres categorías:

Figura 3.

Costos de rotación

Costos de desvinculación	Relacionados con beneficios legales e indemnizaciones otorgadas a los empleados que se retiran.
Costos de contratación	Asociados al proceso de búsqueda, selección y admisión de nuevos trabajadores.
Costos de capacitación	Implican el tiempo, recursos y esfuerzo requeridos para preparar a los nuevos colaboradores y lograr que se adapten adecuadamente a sus funciones.

Fuente: (Chiavenato 200, citado en Castellón, 2019)

Cuando se presentan niveles elevados de rotación en la empresa pública, se hace evidente la necesidad de revisar y fortalecer aspectos internos como el clima organizacional, la satisfacción laboral y la motivación de los empleados. Comprender a fondo las causas que provocan este fenómeno es fundamental para diseñar acciones de mejora que fomenten la permanencia del personal, reduzcan costos innecesarios y fortalezcan la estructura organizativa.

IV. Objeto de la intervención o de la práctica de investigación/intervención.

La siguiente investigación tiene como objeto de intervención analizar la influencia del clima laboral en la rotación de personal en una empresa pública en el periodo 2024.

El clima laboral constituye un factor clave en la satisfacción de los empleados, incide directamente en su desempeño, compromiso y permanencia dentro de la organización. Un entorno de trabajo positivo contribuye al bienestar del personal y también fortalece y promueve la comunicación interna. Por el contrario, un clima organizacional desfavorable puede generar desmotivación, estrés y, en consecuencia, un alto índice de rotación de personal.

Este estudio busca identificar los principales factores que impactan en la satisfacción de los empleados, tales como las condiciones laborales, el ambiente organizacional, la comunicación interna, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y el

reconocimiento laboral. Comprender de qué manera estos elementos influyen en la decisión de los trabajadores de permanecer o abandonar la empresa pública permitirá diseñar acciones de mejora orientadas a promover la estabilidad laboral y reducir la rotación de personal.

Para alcanzar dicho resultado, se emplea una metodología basada en encuestas y en el análisis de indicadores organizacionales como herramientas claves para la recolección de datos, permitiendo obtener tanto una visión cuantitativa como objetiva acerca del clima laboral.

Asimismo, se espera que los resultados de este estudio beneficien a la empresa analizada, y sirvan como referencia para otras organizaciones con características similares que busquen optimizar la gestión del talento humano.

V. Metodología

En este apartado se presenta la perspectiva metodológica que guía la investigación, detallando el enfoque adoptado, el tipo de estudio, los instrumentos de recolección de datos, el procedimiento de aplicación y las consideraciones éticas pertinentes.

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, el cual, según Neill & Cortez (2018), se basa en la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos mediante herramientas estadísticas, con el objetivo de describir fenómenos, establecer patrones y relaciones entre variables. Este enfoque permite obtener resultados objetivos y generalizables, fundamentales para comprender de manera precisa la relación entre la satisfacción laboral y la rotación del personal en una empresa pública.

El tipo de investigación es correlacional y no experimental, lo que implica que las variables no serán manipuladas, al contrario, serán analizadas tal como se presentan en el entorno real de la organización. Esta modalidad es relevante para estudiar el fenómeno dentro de su contexto natural, permitiendo explorar cómo el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores influyen en la rotación del personal.

Diseño y tipo de campo

El estudio se enmarca dentro de una investigación de campo de tipo intensiva, según la clasificación de Ramírez (2012, citado en Paredes, 2020). Esto implica que la recolección de datos se realiza directamente en el lugar de los hechos, centrándose en una unidad específica de análisis, con el propósito de obtener información precisa sobre las condiciones laborales y la rotación de personal en una de las áreas operativas más críticas de la empresa.

Población y muestra

Vizcaino et al., (2023) definen la población como el conjunto de individuos que comparten características comunes y que constituyen el foco de interés de un estudio. Sin embargo, debido a las limitaciones de tiempo y recursos, resulta más viable trabajar con una muestra representativa de dicha población.

La población objetivo de esta investigación está compuesta por aproximadamente 155 colaboradores, pertenecientes a una de las gerencias clave de la empresa: la Gerencia de Operaciones. Esta área es esencial para el funcionamiento de la institución, encargada de coordinar los procesos logísticos, la recolección de residuos, la producción y otras actividades relacionadas con la prestación de servicios públicos.

Para esta investigación se aplicará una muestra probabilística, a través de una muestra que permitirá obtener resultados al total de la población. La muestra se determinará aplicando una fórmula estadística de muestreo aleatorio simple, garantizando la inclusión de participantes de distintos turnos, cargos y subáreas dentro de la Gerencia de Operaciones. Esta permitirá captar una visión amplia del clima laboral y de las causas que inciden en la rotación del personal en dicha área.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos han sido seleccionados cuidadosamente por su pertinencia y por estar adaptados al entorno de la empresa.

- Encuesta de Medición del Clima Laboral de Rodríguez y Orna (2014): Este cuestionario será empleado en la presente investigación, dado que ya forma parte de los procesos internos de evaluación de la empresa. Desarrollado originalmente en la tesis de Martha Cecilia Rodríguez Viteri y Carlos Arturo Orna Proaño titulada *“Análisis de la cultura empresarial desde el enfoque de la psicología organizacional, en las pymes comerciales del distrito metropolitano de Quito, período 2008 – 2012”*

El instrumento está compuesto por 11 factores. Cada ítem se responde en una escala tipo Likert con cinco opciones: "nunca", "casi nunca", "algunas veces", "casi siempre" y "siempre"; que evalúan aspectos clave del entorno laboral como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, el nivel de satisfacción de los empleados, la dinámica del trabajo en equipo y la motivación, lo que permite captar con mayor precisión las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral.

- Índice de Rotación Laboral de Rodríguez y Orna (2014):
Para medir el nivel de rotación de personal se aplicará también el indicador desarrollado por los mismos autores, actualmente utilizados por la empresa. Esta herramienta considera salidas como renuncias, jubilaciones, finalización de contratos e ingresos de personal, y aplica la siguiente fórmula:
(Número de salidas + número de ingresos) / número total de la nómina

Este indicador proporciona datos concretos sobre el movimiento de personal en la organización y facilita la toma de decisiones para el desarrollo de estrategias de retención.

El proceso metodológico incluye varias etapas:

Figura 4.

Proceso metodológico

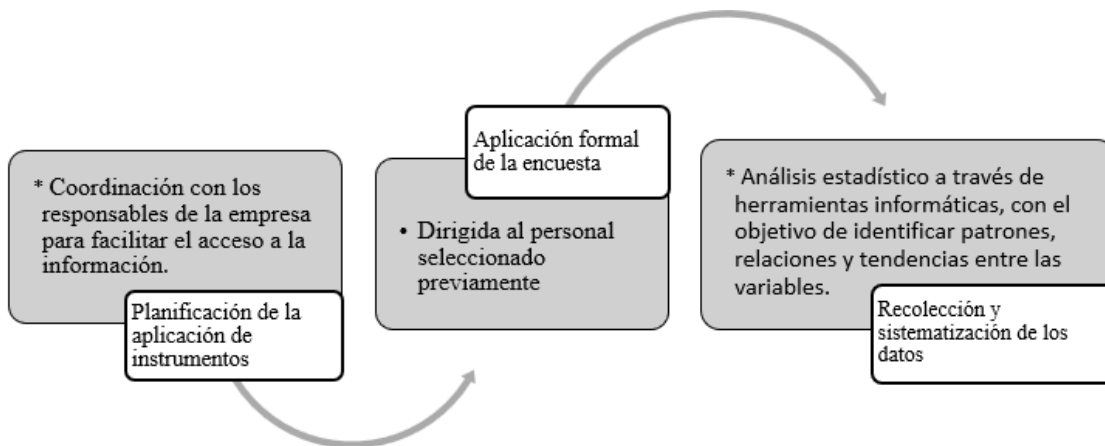
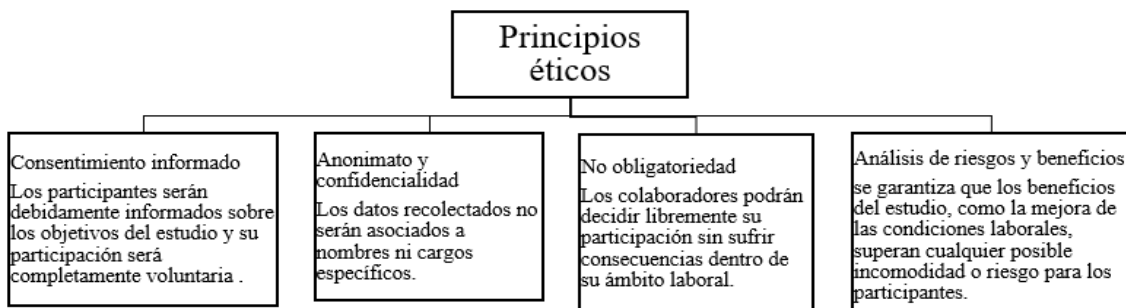


Figura 5.

Consideraciones éticas



Este diseño metodológico permitirá comprender, desde una perspectiva objetiva y estructurada, cómo las condiciones internas de trabajo inciden en la satisfacción y en la permanencia del personal, brindando insumos clave para el fortalecimiento de la gestión del talento humano en la Empresa Pública

Estrategias de Sensibilización

Como parte fundamental del presente estudio, se diseñó y ejecutó una estrategia de sensibilización dirigida al personal de la empresa, con el fin de generar un ambiente favorable para la participación activa en la investigación sobre clima laboral. Esta estrategia se enmarca dentro del Plan de Comunicación, cuyo objetivo fue informar, motivar y comprometer a los trabajadores con el proceso, reconociendo que la participación voluntaria y honesta en el cuestionario era esencial para obtener resultados válidos y representativos.

La sensibilización no solo cumplió una función informativa, sino también emocional y motivacional, promoviendo un sentido de corresponsabilidad y pertenencia entre los colaboradores. Se buscó disminuir resistencias, dudas o apatía frente al estudio, mediante la difusión de mensajes claros, empáticos y adaptados al lenguaje y realidad del entorno laboral.

Para ello, se desarrollaron diversas acciones comunicacionales tales como la elaboración de afiches informativos, charlas explicativas en reuniones breves por áreas, mensajes internos (correo corporativo, carteleras) y un cronograma detallado de actividades. Todo este proceso fue planificado con antelación, tomando en cuenta los horarios, la disponibilidad del personal y los canales de comunicación más efectivos dentro de la organización.

Esta fase de sensibilización constituyó un componente clave en la ejecución del estudio, al contribuir directamente al nivel de participación alcanzado y al compromiso del personal con la mejora continua del clima organizacional.

VI. Preguntas Clave

Preguntas de inicio

¿Cómo perciben los trabajadores del Departamento de producción su entorno de trabajo?

Preguntas interpretativas

- ¿Qué factores del clima laboral inciden directamente en la decisión de permanencia o salida del personal?

- ¿Qué elementos de satisfacción o insatisfacción laboral se identifican como determinantes en la rotación voluntaria?

Preguntas de cierre

¿Cuáles fueron las acciones de mejora que se implementaron para mejorar el ambiente de trabajo y reducir la rotación?

VII. Organización y procesamiento de la información

Para organizar y procesar la información que ha sido recolectada mediante la encuesta aplicada a los colaboradores del Departamento de Producción se plantearon los siguientes pasos metodológicos:

Clasificación de los datos

Los datos que se obtuvieron mediante el formulario fueron organizados en base a las dimensiones que serán analizadas:

- Clima laboral (liderazgo, comunicación, condiciones físicas, relaciones interpersonales)
- Satisfacción laboral
- Motivación laboral
- Orgullo y pertenencia
- Desarrollo profesional
- Rotación de personal

De igual manera las unidades o sistemas operativos al que pertenecen los participantes fueron agrupados por similitud con su nombre. (por ejemplo, “Sistema El Placer”, “El Placer” y “Unidad Sistema El Placer”).

2. Uso de matrices

Se emplearon matrices de doble entrada para organizar las respuestas por dimensiones y unidades. Cada matriz permite visualizar los niveles de percepción con una escala tipo Likert (desde “nunca” hasta “siempre”) sobre los distintos factores evaluados,

3. Tabulación

Los resultados fueron sistematizados utilizando Microsoft Excel, con apoyo de fórmulas para así poder calcular:

- Frecuencias absolutas (número de respuestas por cada ítem)

- Porcentajes de respuesta
- Promedios por dimensión
- Índices de participación por unidad

Comparación de resultados

Con los resultados que se obtuvieron de años anteriores y con los resultados de la encuesta aplicada se realizó una comparación acerca de mayores y menores niveles de satisfacción, así como entre departamentos con mayor rotación reportada dentro de esos años anteriores. También se exploraron diferencias entre dimensiones (por ejemplo, altos puntajes en pertenencia pero bajos en desarrollo profesional) para entender qué áreas específicas requieren intervención.

Visualización

Para facilitar la interpretación de los resultados, se generaron:

- Gráficos de barras y circulares
- Promedios por unidad representados visualmente

Estas herramientas nos permitirán presentar de forma clara las conclusiones a directivos y equipos de talento humano de la empresa, sirviendo como insumo para la implementación de las acciones de mejora dentro de la empresa.

VIII. Análisis de la información

El análisis mensual y semestral de la rotación de personal correspondiente al año 2024 revela una dinámica variable en cuanto a los movimientos de ingreso y salida del talento humano en la empresa. A continuación, se exponen las principales observaciones basadas en los datos recopilados

Formula índice de rotación laboral

(Número de salidas + número de ingresos) / número total de la nómina

Comportamiento general

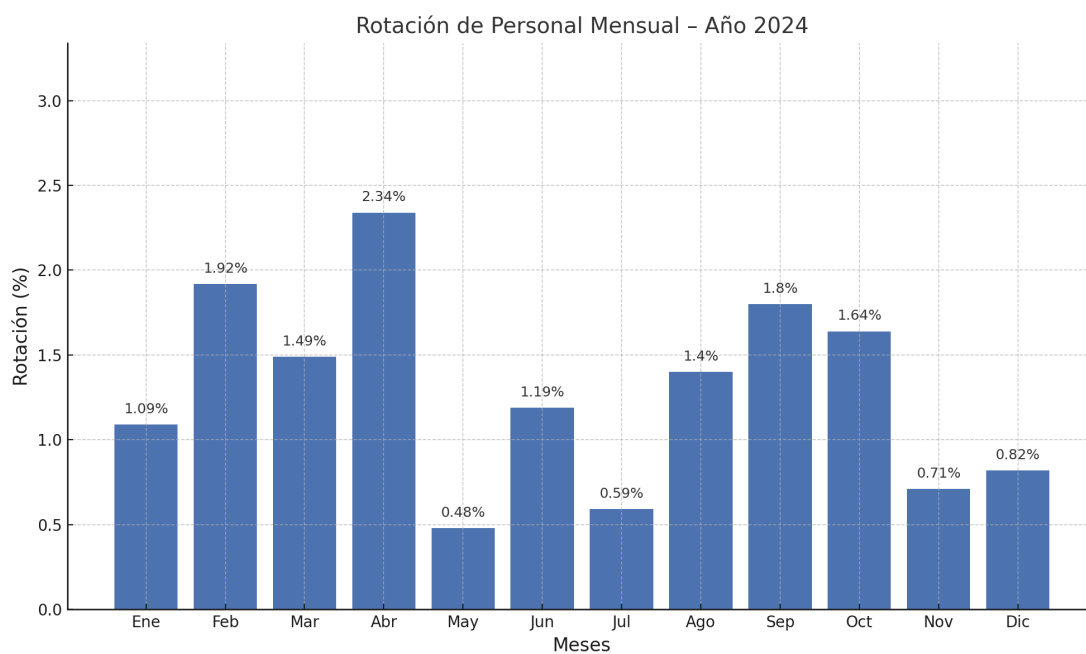
Tabla 1.

Comportamiento general

Mes	Ingresos	Salidas	Total Personal	Rotación Mensual (%)
Enero	26	9	1607	1.09%
Febrero	58	5	1638	1.92%
Marzo	15	10	1675	1.49%
Abril	27	12	1669	2.34%
Mayo	1	7	1681	0.48%
Junio	12	8	1681	1.19%
Julio	16	4	1705	0.59%
Agosto	10	14	1714	1.40%
Septiembre	11	20	1715	1.80%
Octubre	13	15	1707	1.64%
Noviembre	18	6	1698	0.71%
Diciembre	3	11	1710	0.82%
Total	210	121	20200	15%

Figura 6.

Rotación de personal mensual (Año 2024)



Consideraciones institucionales

(La compañía se maneja con contratos de temporalidad, esto también puede influir en la alta rotación que se observa en el gráfico expuesto. .

Asimismo, la institución demuestra una capacidad adecuada de atracción de nuevos talentos en los primeros meses del año, lo cual favorece los procesos de inducción y adaptación organizacional.

Cuestionario Clima Laboral

El siguiente análisis presenta los resultados del cuestionario aplicado en total a 164 trabajadores del Departamento de Producción permite identificar percepciones clave en torno a distintas dimensiones del clima laboral: liderazgo, comunicación, orgullo y pertenencia, y desarrollo profesional. A continuación, se presenta el análisis organizado por dimensión.

Para esta investigación se seleccionó el modelo de Rodríguez-Viteri & Orna-Proaño por su relevancia institucional y su alta aplicabilidad al contexto local. Este modelo fue desarrollado por Orna Proaño, quien después se desarrollaría como gerente general de talento humano. Las dimensiones que conforman su propuesta fueron construidas específicamente para diagnosticar el clima laboral dentro de esta empresa pública, convirtiéndose en un instrumento ajustado tanto al entorno organizacional como a la realidad de los trabajadores.

Tabla 2.

Dimensión	Rodríguez-Viteri & Orna-Proaño	Núñez Hidalgo (2017)	Vilema Escudero (2018)
Liderazgo	Estilo directivo, apoyo, trabajo en equipo, conocimiento institucional	Enfoque gerencial, toma de decisiones, apoyo e innovación	Incluido en “liderazgo y reconocimiento” dentro de desempeño laboral
Comunicación	Claridad, retroalimentación, participación	Asociada a “cooperación” y “toma de decisiones” dentro del clima cultural	Implícita en “relaciones interpersonales” y clima organizacional

Compensación y beneficios	Equidad salarial, promociones, reconocimiento	“Reconocimiento al desempeño”: recompensas, incentivos	No aplica
Puesto (roles y responsabilidades)	Definición clara de tarea, adecuación de perfil, logros alcanzables	“Estructura organizacional”: roles, funciones, autonomía, control	Evaluado a través del desempeño basado en clima y motivación
Condiciones de trabajo	Iluminación, herramientas, seguridad, dotación	No aplica	No aplica
Eficiencia/productividad	Orientación a resultados, habilidades, enfoque en clientes	No aplica	Evaluada a través del impacto del clima en el rendimiento laboral
Innovación y cambio	Adaptación, oportunidades, gestión del cambio	“Innovación organizacional”: predisposición al cambio y renovación	No aplica
Motivación	Propósito, respeto, valoración laboral	“Motivación en la organización”: intrínseca y extrínseca	Componente central en motivación y desempeño
Relaciones interpersonales/integración	Trabajo en equipo, resolución de conflictos, apoyo	“Cooperación”: interacción, solidaridad y clima grupal	Evaluada como parte del clima y su incidencia en desempeño
Orgullo y pertenencia	Identidad institucional, fidelidad y orgullo laboral	No aplica	No aplica

Desarrollo profesional	Capacitación, ascensos, autorrealización	No aplica	No aplica
------------------------	--	-----------	-----------

El cuadro comparativo que se presentó, contrasta este modelo con los propuestos por Núñez Hidalgo (2017) y Vilema Escudero (2018), ambos ecuatorianos y también validados en estudios académicos. Se observa que mientras el modelo de Nuñez agrupa algunas dimensiones bajo categorías más amplias, y el de Vilema se enfoca más en el vínculo entre clima y desempeño, ninguno de los dos ofrece la cobertura específica y contextualizada que brinda el modelo de Rodríguez-Viteri & Orna-Proaño.

1. Dimensión: Liderazgo

1.1. El estilo de liderazgo de mi jefe me influye positivamente.

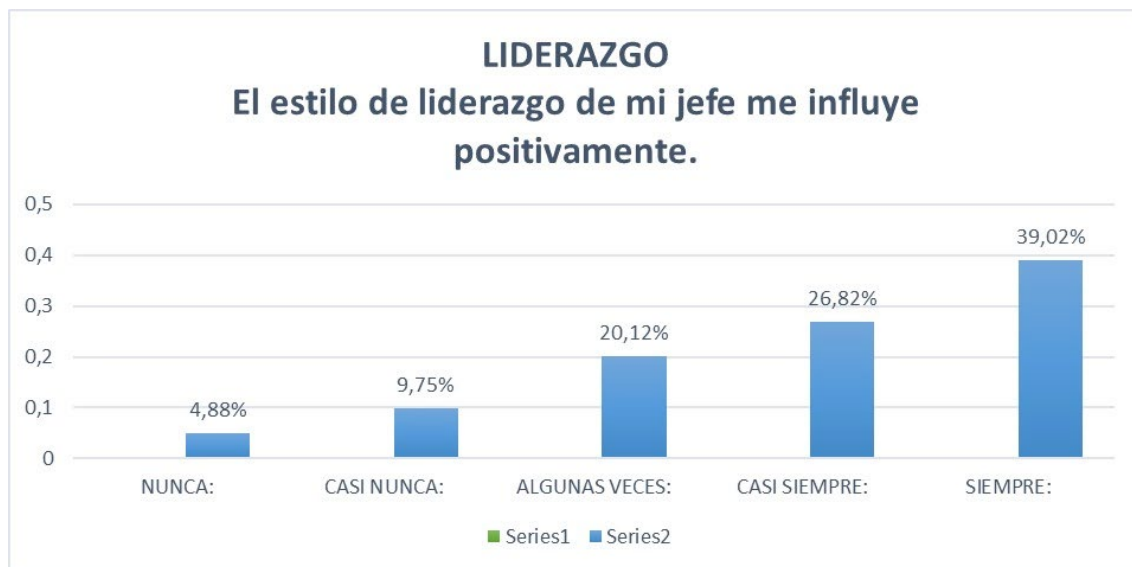
Tabla 3.

Pregunta 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	8	4.79%
Casi nunca	16	9.58%
Algunas veces	35	20.95%
Casi siempre	44	26.34%
Siempre	64	38,32%
Total	167	100%

Figura 7.

Pregunta 1



1.2. En mi opinión mi jefe realiza mejoras en los procesos para ser competitivos

Tabla 4.

Pregunta 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	6	3,59%
Casi nunca	16	9,58%
Algunas veces	38	22,75%
Casi siempre	50	29,94%
Siempre	57	34,13%
Total	167	100%

Figura 8.

Pregunta 2



1.3. Mi jefe entiende que puedo equivocarme en mis procesos/actividades.

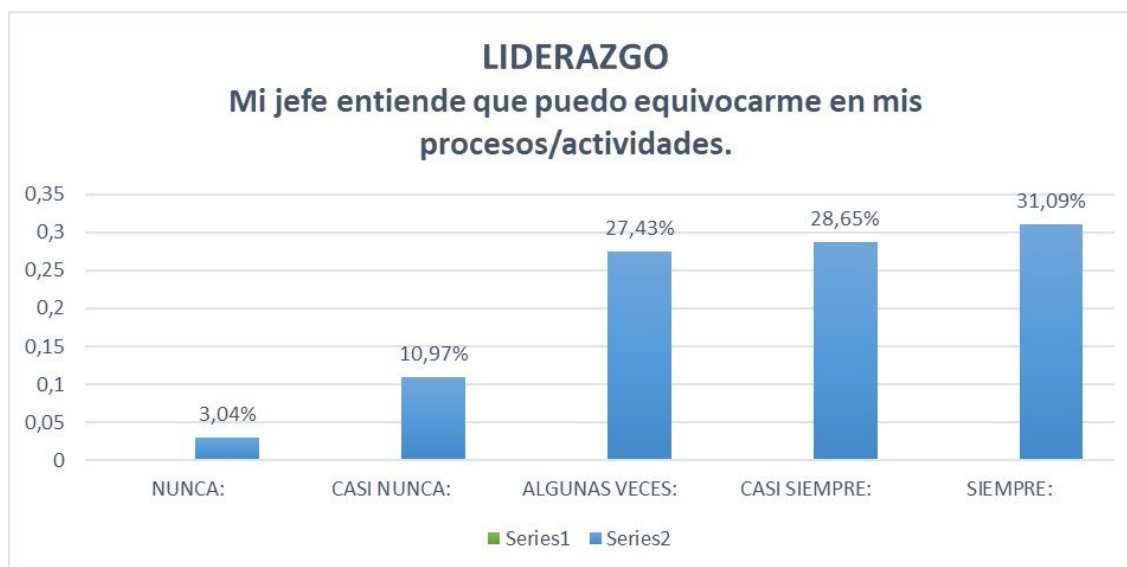
Tabla 5.

Pregunta 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	5	3,01%
Casi nunca	18	10,84%
Algunas veces	45	27,11%
Casi siempre	47	28,31%
Siempre	51	30,72%
Total	166	100%

Figura 9.

Pregunta 3



1.4. Mi jefe promueve la colaboración entre departamentos, unidades para la consecución de objetivos comunes.

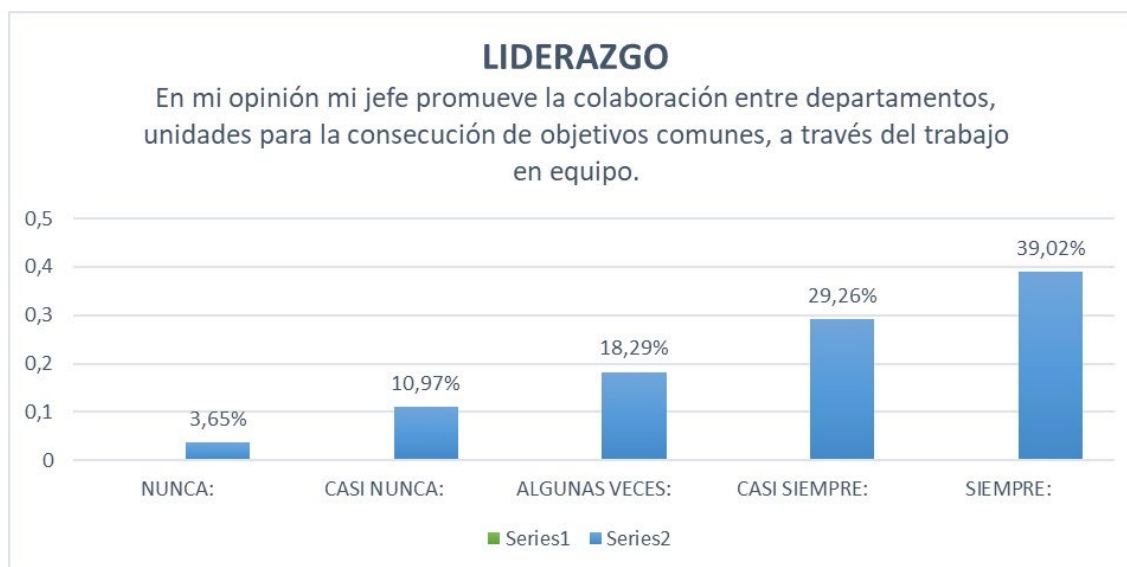
Tabla 6.

Pregunta 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	6	3,61%
Casi nunca	18	10,84%
Algunas veces	30	18,07%
Casi siempre	48	28,92%
Siempre	64	38,55%
Total	166	100%

Figura 10.

Pregunta 4



1.5. Mi jefe conoce los objetivos de la Empresa y sabe qué tiene que hacer para cumplirlos.

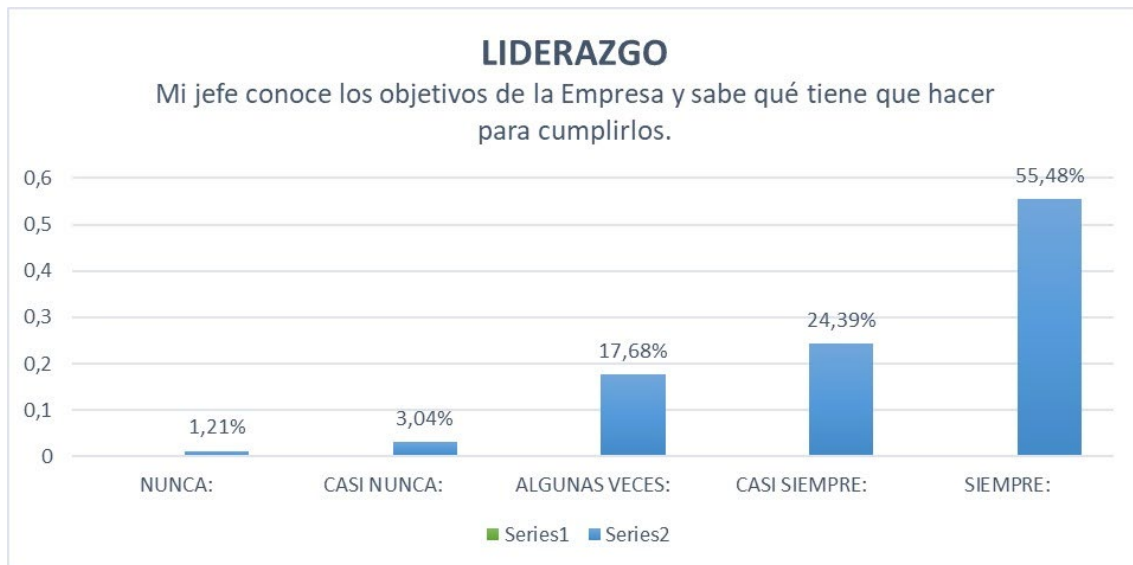
Tabla 7.

Pregunta 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	2	1,20%
Casi nunca	5	2,99%
Algunas veces	29	17,37%
Casi siempre	40	23,95%
Siempre	91	54,49%
Total	167	100%

Figura 11.

Pregunta 5



2. Dimensión: Comunicación

2.1. La información por parte de los jefes inmediatos es comunicada de varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.

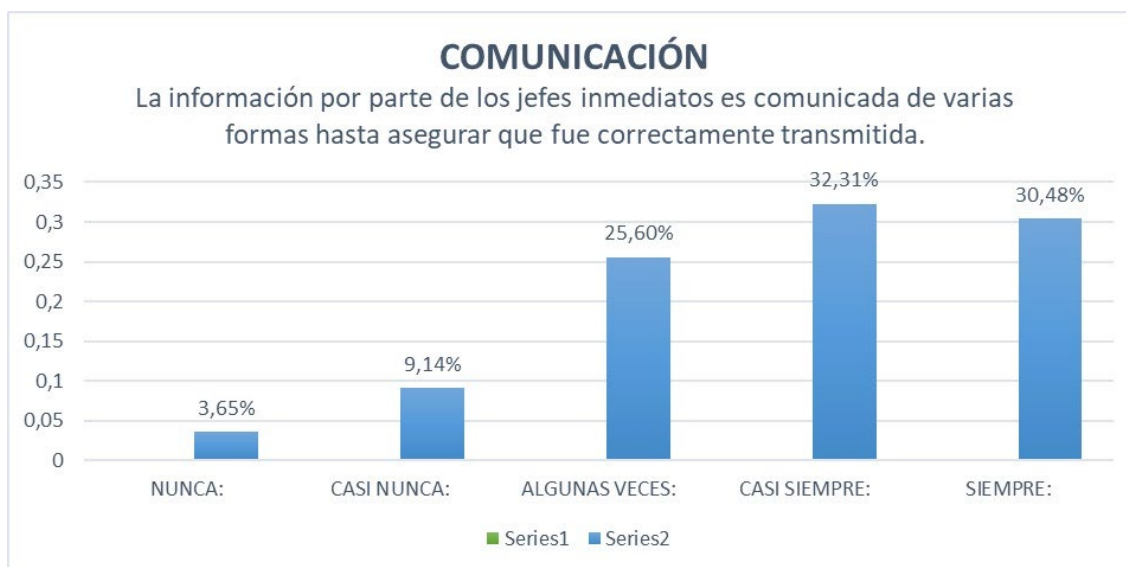
Tabla 8.

Pregunta 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	6	3.66%
Casi nunca	14	8.54%
Algunas veces	42	25.61%
Casi siempre	51	31.10%
Siempre	49	29.88%
Total	162	100%

Figura 12.

Pregunta 6



2.2. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.

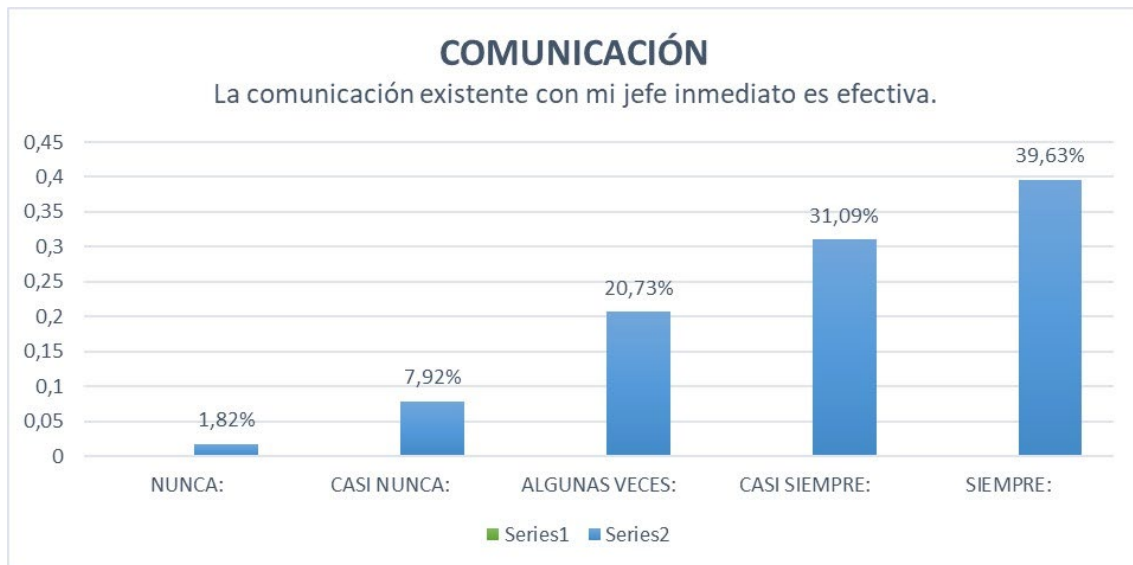
Tabla 9.

Pregunta 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	3	1.83%
Casi nunca	13	7.93%
Algunas veces	34	20.73%
Casi siempre	49	29.88%
Siempre	63	38.41%
Total	162	100%

Figura 13.

Pregunta 7



2.3. Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo realizado.

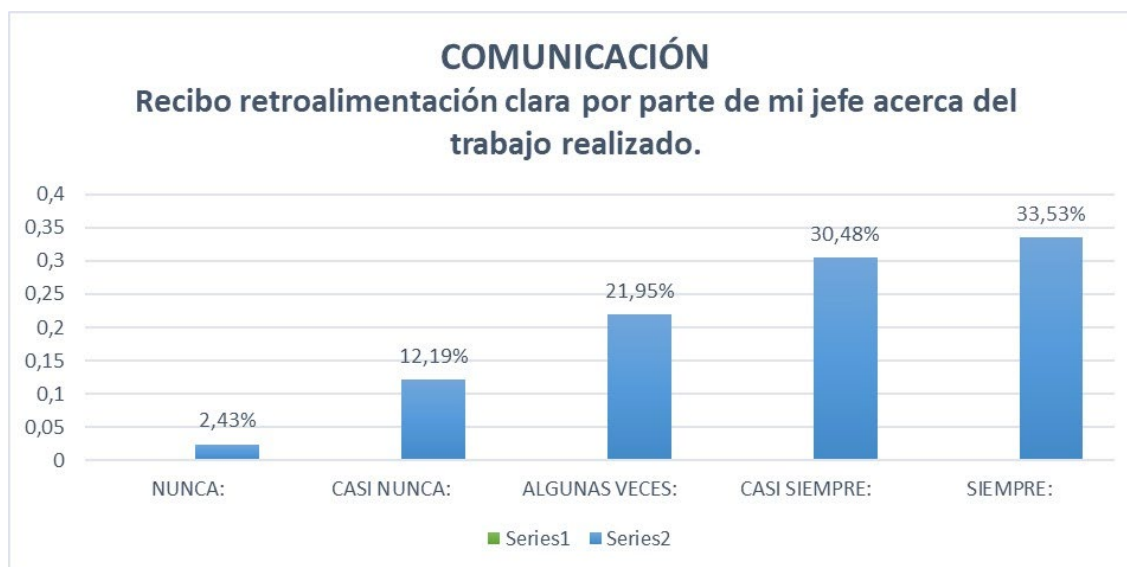
Tabla 10.

Pregunta 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	4	2.44%
Casi nunca	20	12.20%
Algunas veces	36	21.95%
Casi siempre	49	29.88%
Siempre	54	32.93%
Total	163	100%

Figura 14.

Pregunta 8



2.4. Estoy oportunamente informado sobre los objetivos, cambios, logros y/o decisiones de la Empresa.

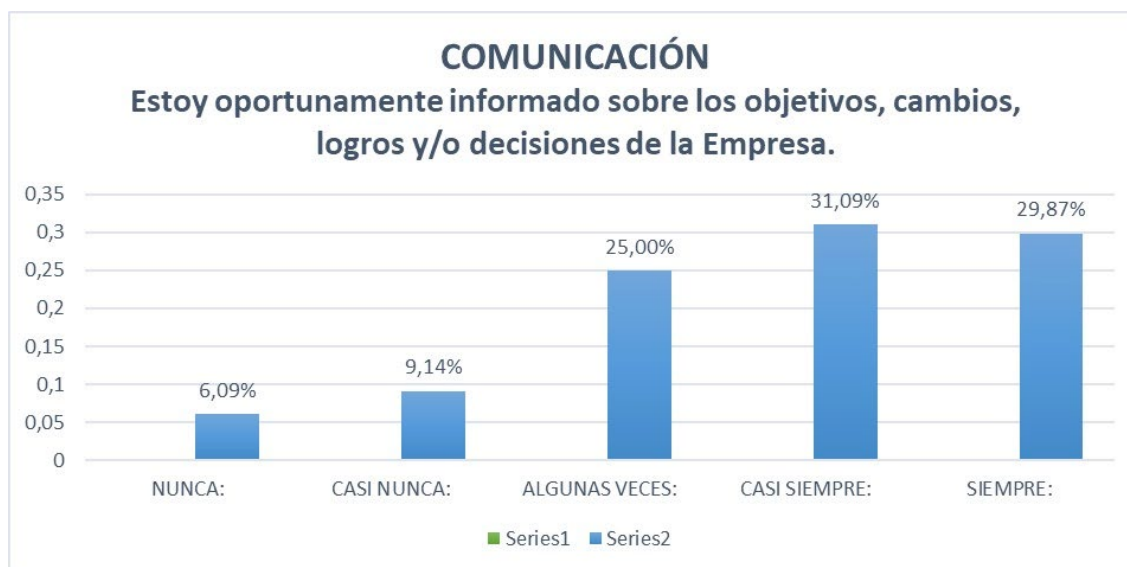
Tabla 11.

Pregunta 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	9	5.49%
Casi nunca	14	8.54%
Algunas veces	40	24.39%
Casi siempre	50	30.49%
Siempre	49	29.88%
Total	162	100%

Figura 15.

Pregunta 9



2.5. Mi jefe hace un esfuerzo por conocer mis opiniones y sugerencias.

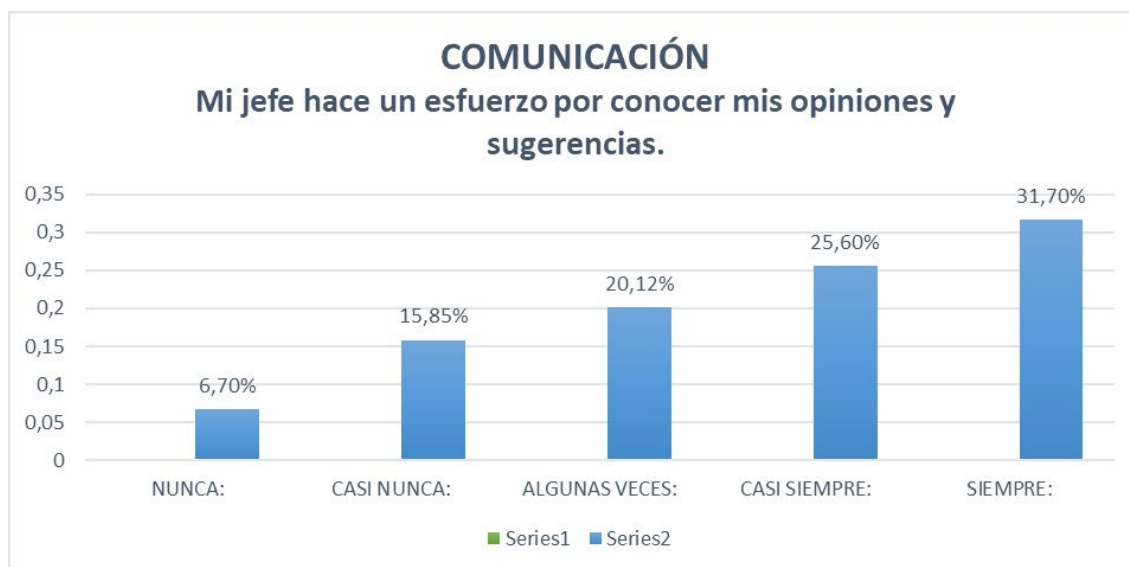
Tabla 12.

Pregunta 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	11	6.71%
Casi nunca	26	15.85%
Algunas veces	33	20.12%
Casi siempre	42	25.61%
Siempre	52	31.71%
Total	164	100%

Figura 16.

Pregunta 10



3. Dimensión: Compensación y Beneficio

3.1. Los ascensos y capacitaciones se consideran con base en el desempeño del trabajador.

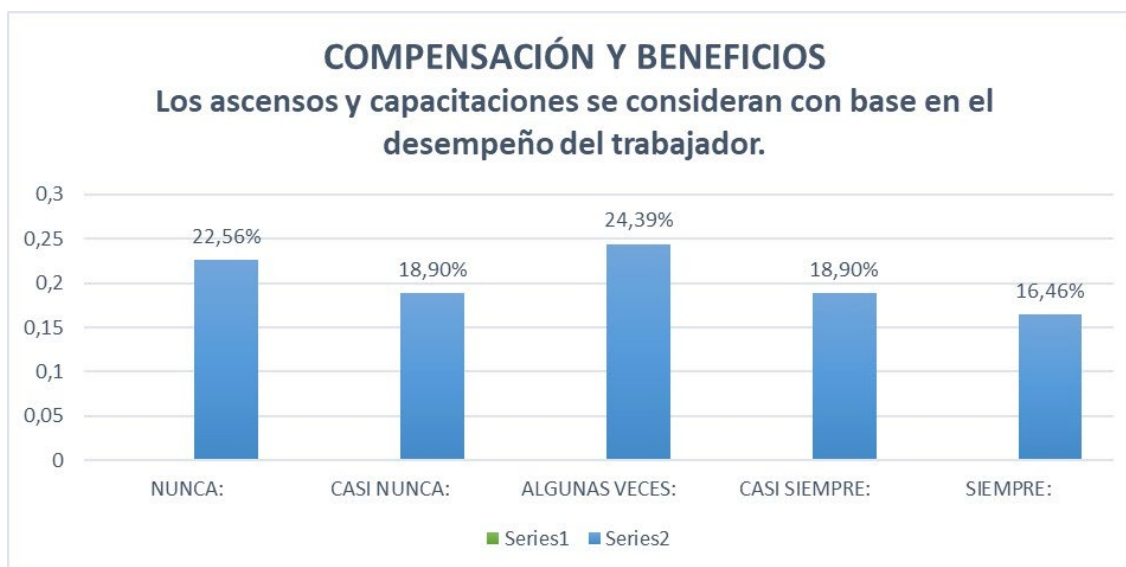
Tabla 13.

Pregunta 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	37	22.56%
Casi nunca	29	17.68%
Algunas veces	38	23.17%
Casi siempre	31	18.90%
Siempre	27	16.46%
Total	162	100%

Figura 17.

Pregunta 11



3.2. Considero que mi trabajo está bien remunerado conforme a las funciones que realizo.

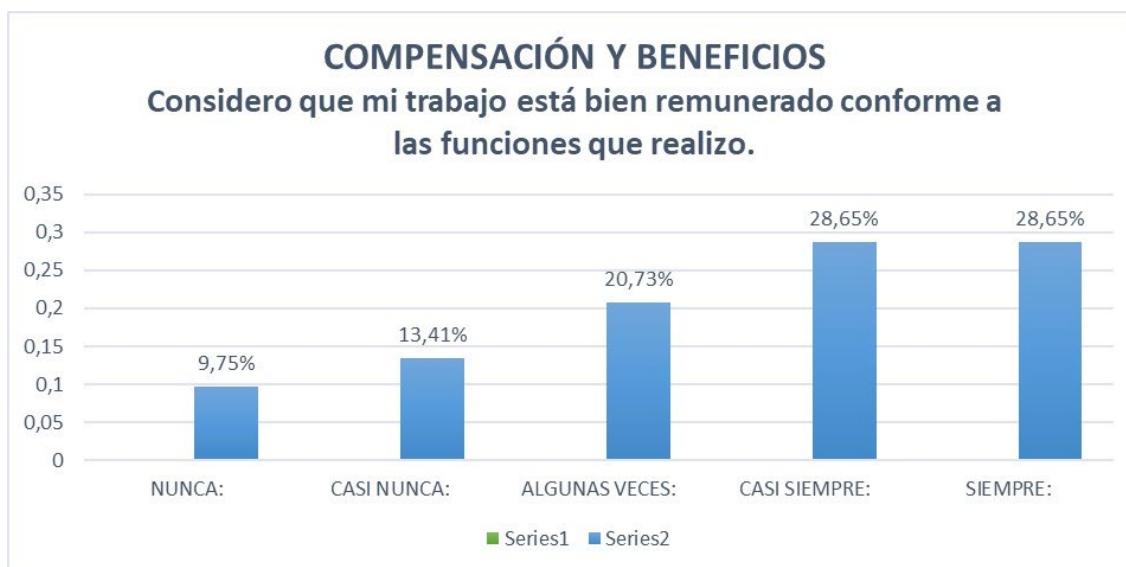
Tabla 14.

Pregunta 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	16	9.76%
Casi nunca	20	12.20%
Algunas veces	32	19.51%
Casi siempre	47	28.66%
Siempre	47	28.66%
Total	162	100%

Figura 18.

Pregunta 12



3.3. Considero que me pagan de forma adecuada en comparación con otras personas de la Empresa que tienen ocupaciones similares.

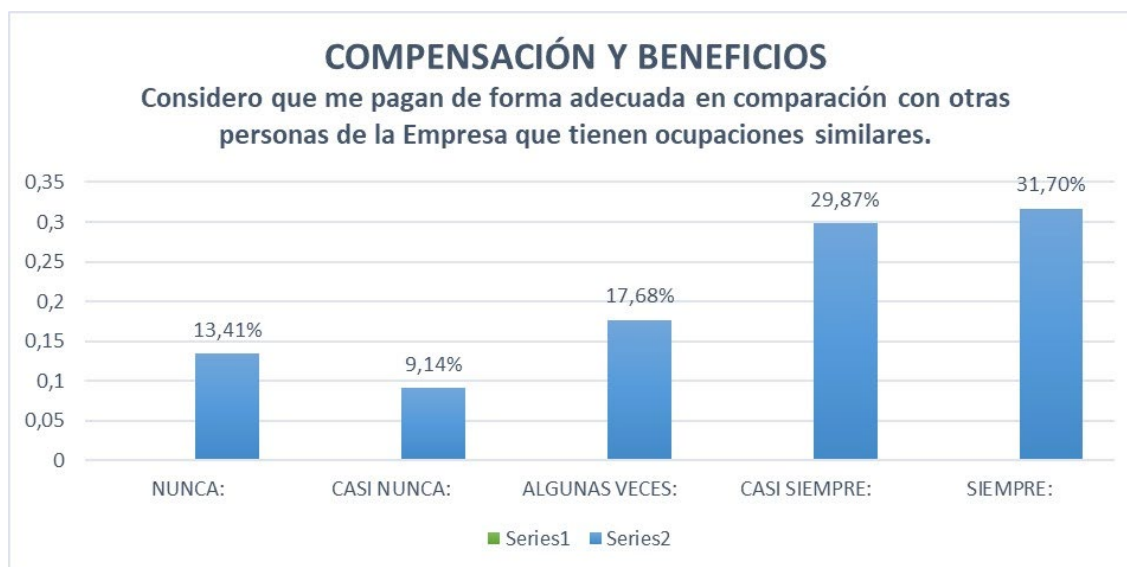
Tabla 15.

Pregunta 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	22	13.41%
Casi nunca	14	8.54%
Algunas veces	27	16.46%
Casi siempre	47	28.66%
Siempre	51	31.10%
Total	161	100%

Figura 19.

Pregunta 13



3.4. Existe igualdad en las remuneraciones, independiente de que se trate de hombres, mujeres, blancos, negros, mestizos y/o personas extranjeras.

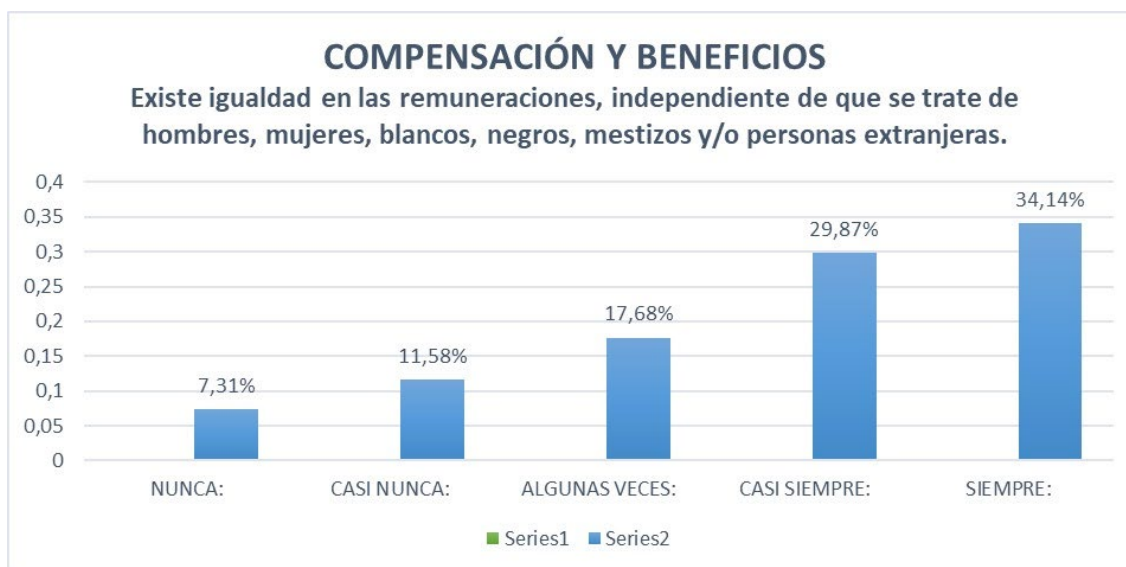
Tabla 16.

Pregunta 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	12	7.32%
Casi nunca	18	10.98%
Algunas veces	28	17.07%
Casi siempre	49	29.88%
Siempre	56	34.15%
Total	163	100%

Figura 20.

Pregunta 14



3.5. Hay una clara relación entre el desempeño individual y los movimientos administrativos de la Empresa.

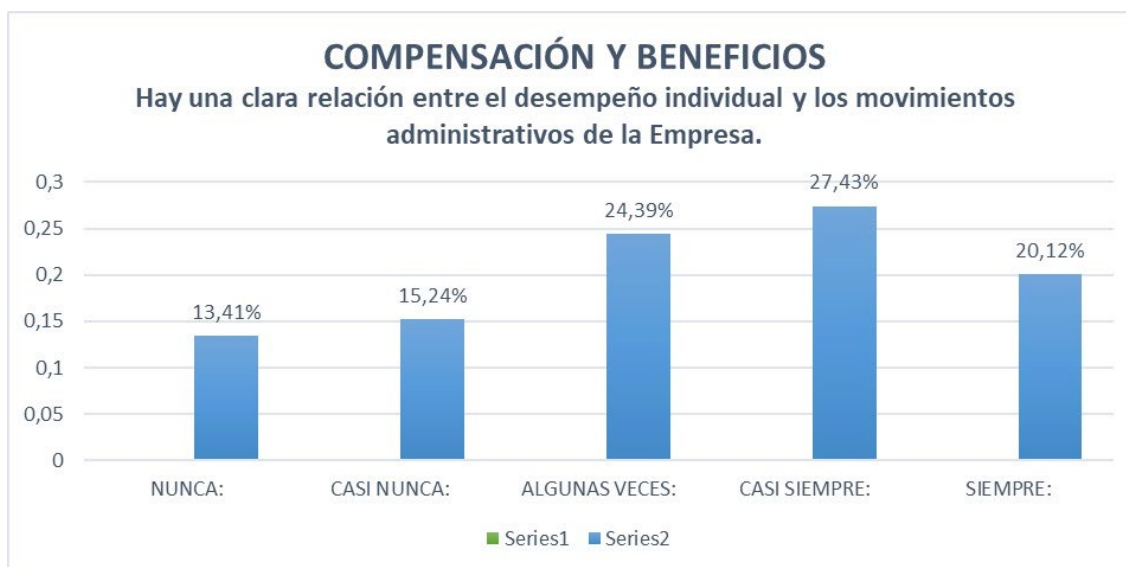
Tabla 17.

Pregunta 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	21	12.80%
Casi nunca	24	14.63%
Algunas veces	40	24.39%
Casi siempre	45	27.44%
Siempre	33	20.12%
Total	163	100%

Figura 21.

Pregunta 15



4. Dimensión: PUESTO DE TRABAJO - RESPONSABILIDADES - ACTIVIDADES

4.1. Los objetivos y responsabilidades de mi trabajo están claramente definidos.

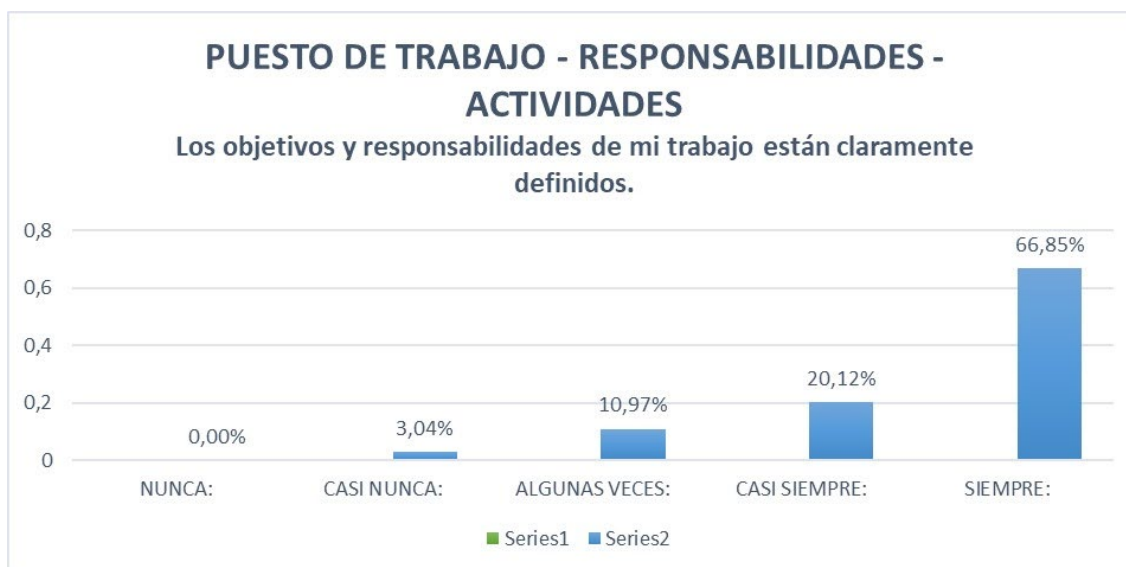
Tabla 18.

Pregunta 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	5	3,05%
Algunas veces	18	10,98%
Casi siempre	33	20,12%
Siempre	108	65,85%
Total	164	100%

Figura 22.

Pregunta 16



4.2. La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de mi área.

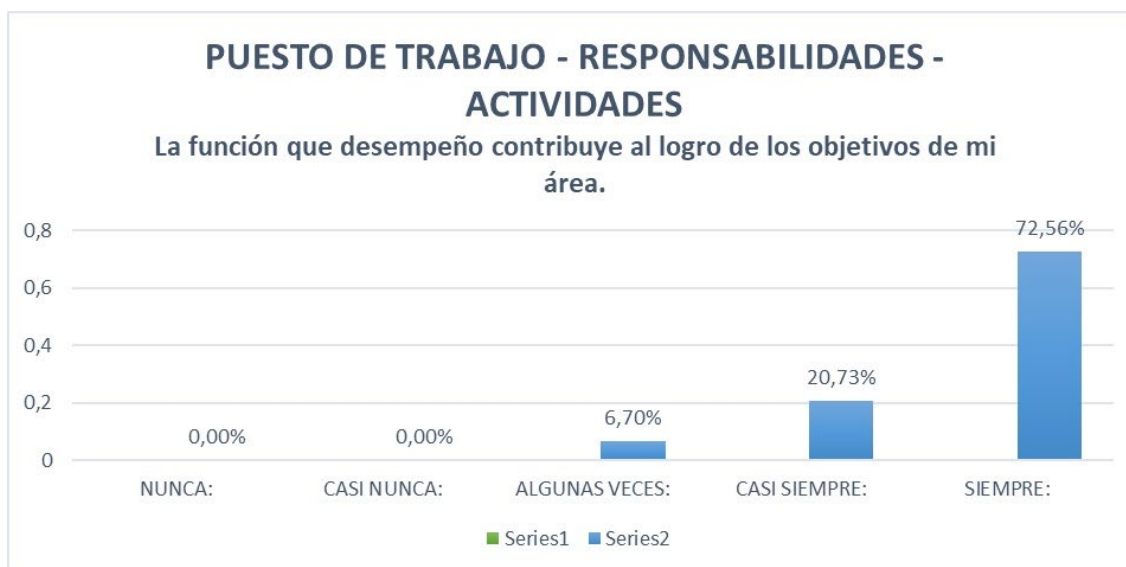
Tabla 19.

Pregunta 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
Algunas veces	11	6,71%
Casi siempre	34	20,73%
Siempre	119	72,56%
Total	164	100%

Figura 23.

Pregunta 17



4.3. Mi preparación académica y habilidades cumplen con lo requerido en mi puesto de trabajo.

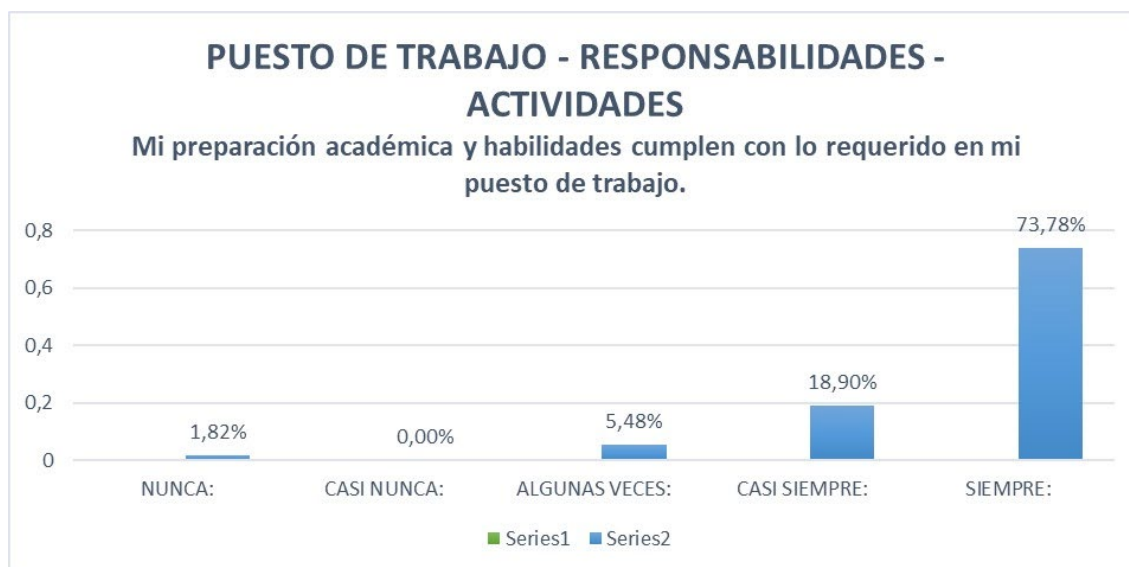
Tabla 20.

Pregunta 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	3	1,83%
Casi nunca	0	0,00%
Algunas veces	9	5,49%
Casi siempre	31	18,90%
Siempre	121	73,78%
Total	164	100%

Figura 24.

Pregunta 18



4.4. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.

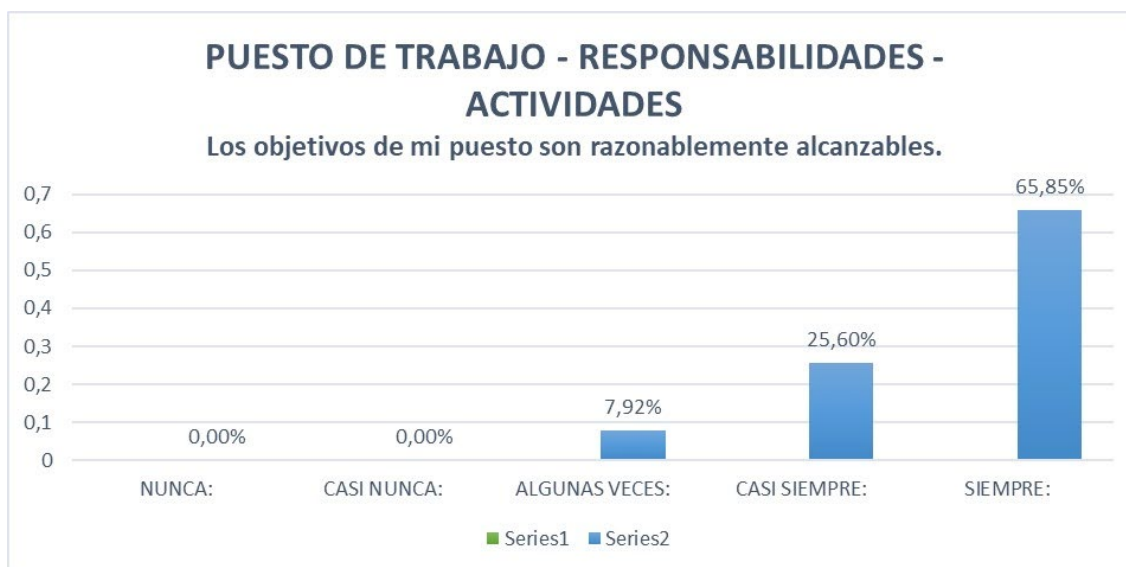
Tabla 21.

Pregunta 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	0	0,00%
Algunas veces	13	7,98%
Casi siempre	42	25,77%
Siempre	108	66,26%
Total	163	100%

Figura 25.

Pregunta 19



4.5. Siento que mi puesto está adecuadamente valorado conforme a mis actividades.

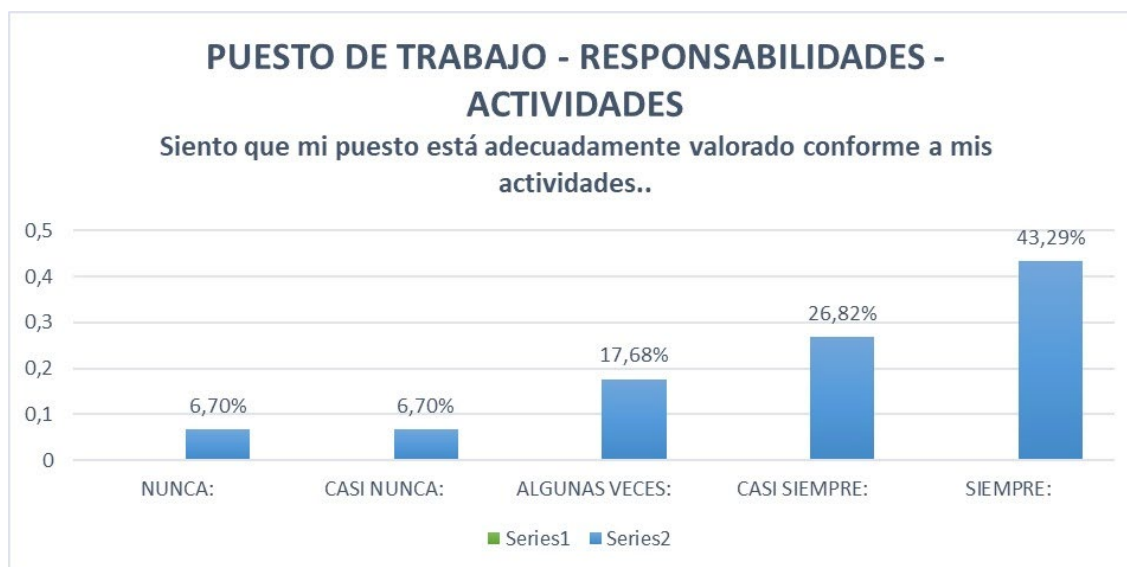
Tabla 22.

Pregunta 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	11	6,63%
Casi nunca	11	6,63%
Algunas veces	29	17,47%
Casi siempre	44	26,51%
Siempre	71	42,77%
Total	166	100%

Figura 26.

Pregunta 20



5. Dimensión: Condiciones de Trabajo

5.1. La iluminación, temperatura, ventilación, limpieza y aseo, en mi lugar de trabajo, son suficientes y adecuados.

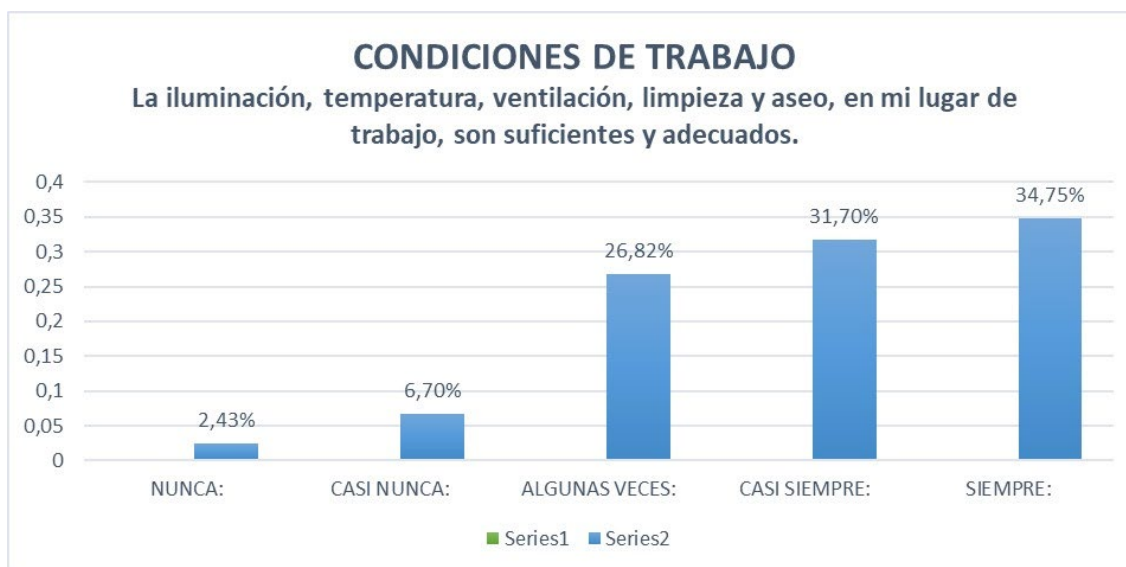
Tabla 23.

Pregunta 21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	4	2,38%
Casi nunca	11	6,55%
Algunas veces	44	26,19%
Casi siempre	52	30,95%
Siempre	57	33,93%
Total	168	100%

Figura 27.

Pregunta 21



5.2. Poseo los equipos y/o herramientas necesarias para el desarrollo adecuado de mi trabajo.

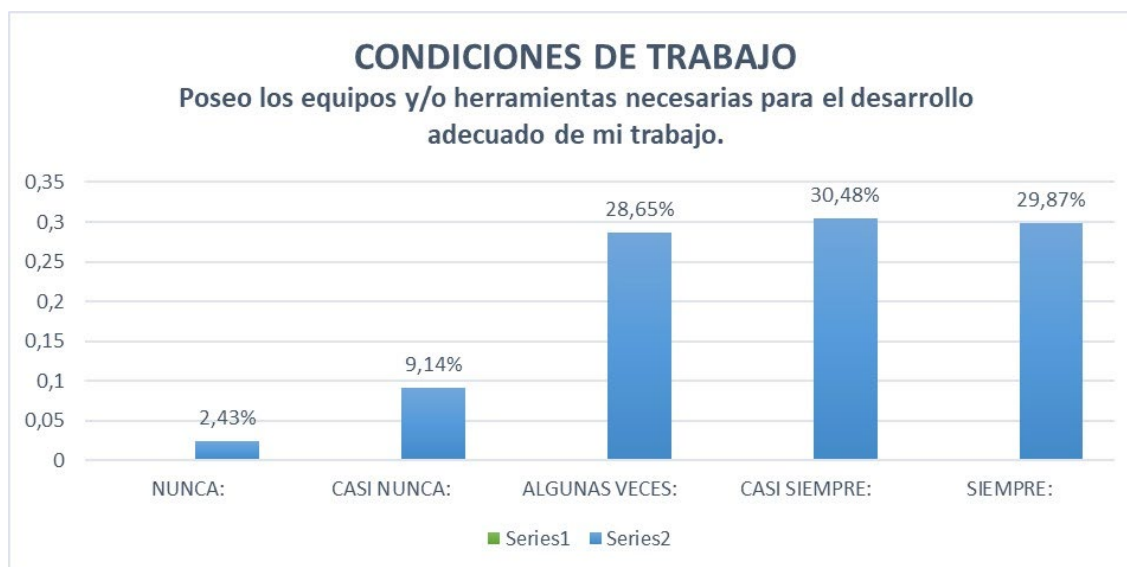
Tabla 24.

Pregunta 22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	4	2,42%
Casi nunca	15	9,09%
Algunas veces	47	28,48%
Casi siempre	50	30,30%
Siempre	49	29,70%
Total	165	100%

Figura 28.

Pregunta 22



5.3. Tengo las condiciones de seguridad debidas para evitar accidentes y riesgos en mi puesto de trabajo.

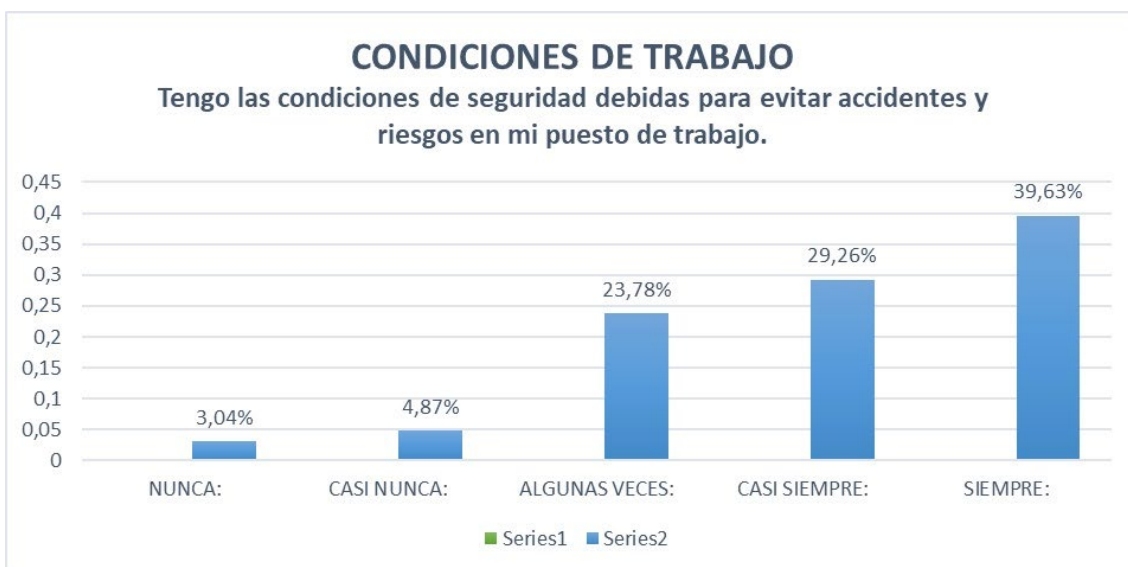
Tabla 25.

Pregunta 23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	5	3,03%
Casi nunca	8	4,85%
Algunas veces	39	23,64%
Casi siempre	48	29,09%
Siempre	65	39,39%
Total	165	100%

Figura 29.

Pregunta 23



5.4. Considero que el mantenimiento de instalaciones y equipos de trabajo son los adecuados.

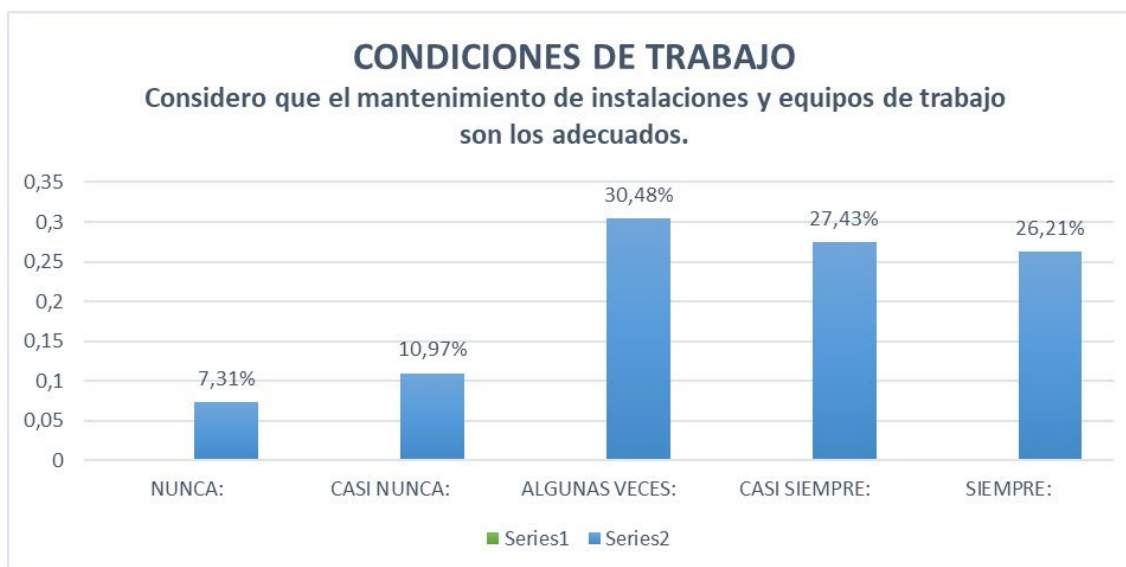
Tabla 26.

Pregunta 24

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	12	7,14%
Casi nunca	18	10,71%
Algunas veces	50	29,76%
Casi siempre	45	26,79%
Siempre	43	25,60%
Total	168	100%

Figura 30.

Pregunta 24



5.5. Recibo oportunamente la dotación de equipos de protección y/o uniformes para cumplir adecuadamente con mis funciones.

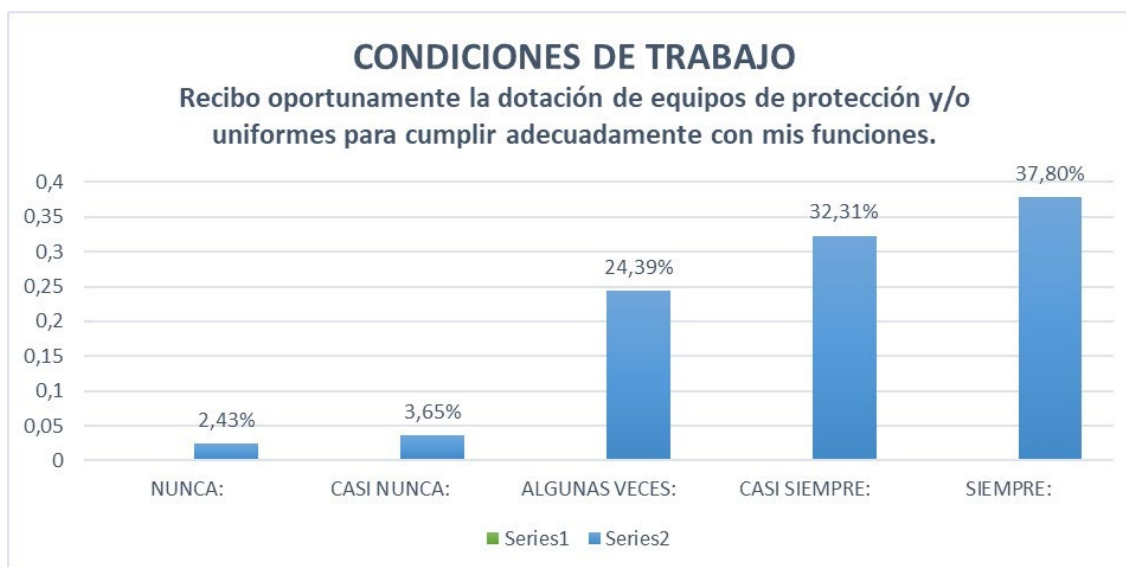
Tabla 27.

Pregunta 25

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	4	2,42%
Casi nunca	6	3,64%
Algunas veces	40	24,24%
Casi siempre	53	32,12%
Siempre	62	37,58%
Total	165	100%

Figura 31.

Pregunta 25



6. Dimensión: Eficiencia y Productividad

6.1. En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.

Tabla 28.

Pregunta 26

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	2	1,21%
Casi nunca	6	3,64%
Algunas veces	38	23,03%
Casi siempre	47	28,48%
Siempre	72	43,64%
Total	165	100%

Figura 32.

Pregunta 26



6.2. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos precisos y las habilidades requeridas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

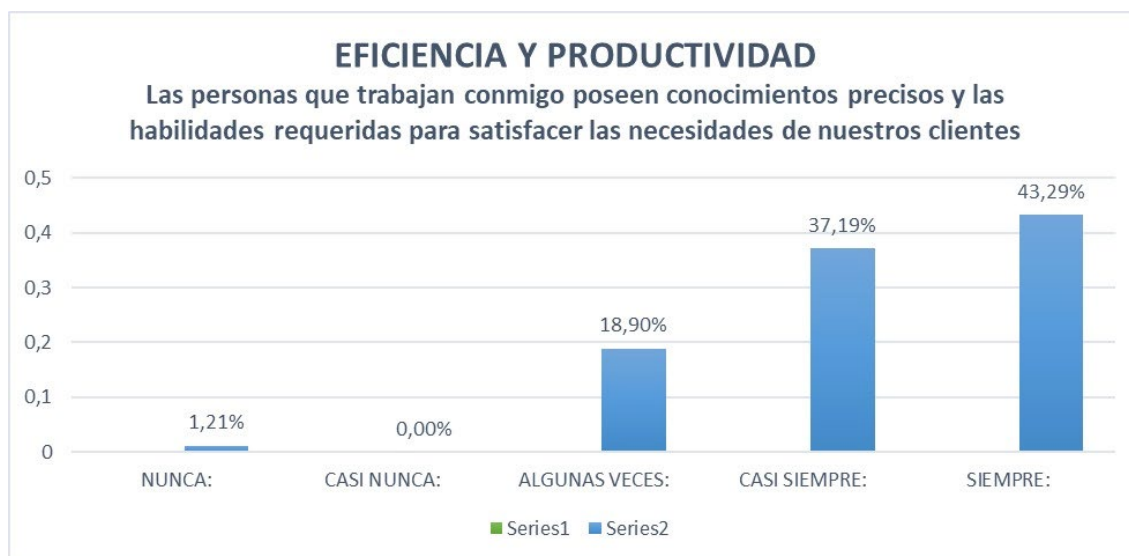
Tabla 29.

Pregunta 27

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	2	1,20%
Casi nunca	0	0,00%
Algunas veces	31	18,67%
Casi siempre	61	36,75%
Siempre	72	43,37%
Total	166	100%

Figura 33.

Pregunta 27



6.3. Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.

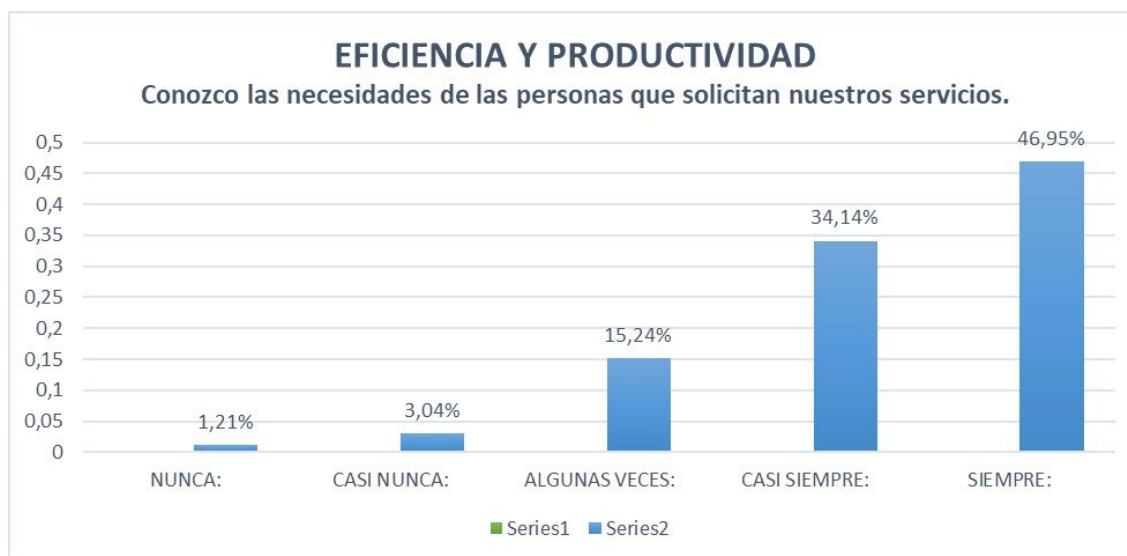
Tabla 30.

Pregunta 28

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	2	1,21%
Casi nunca	5	3,03%
Algunas veces	25	15,15%
Casi siempre	56	33,94%
Siempre	77	46,67%
Total	165	100%

Figura 34.

Pregunta 28



6.4. Consideró que la forma en que se organizan las actividades en mi área de trabajo contribuye con la productividad de la Empresa.

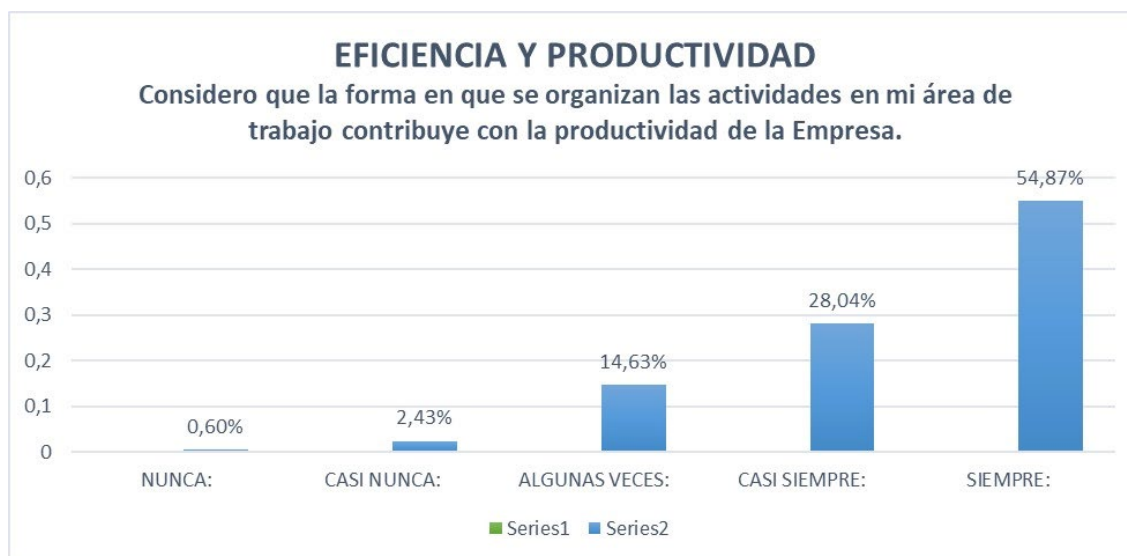
Tabla 31.

Pregunta 29

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	1	0,60%
Casi nunca	4	2,41%
Algunas veces	25	15,06%
Casi siempre	46	27,71%
Siempre	90	54,22%
Total	166	100%

Figura 35.

Pregunta 29



6.5. Considero que estoy orientado/a a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor desempeño de la Empresa.

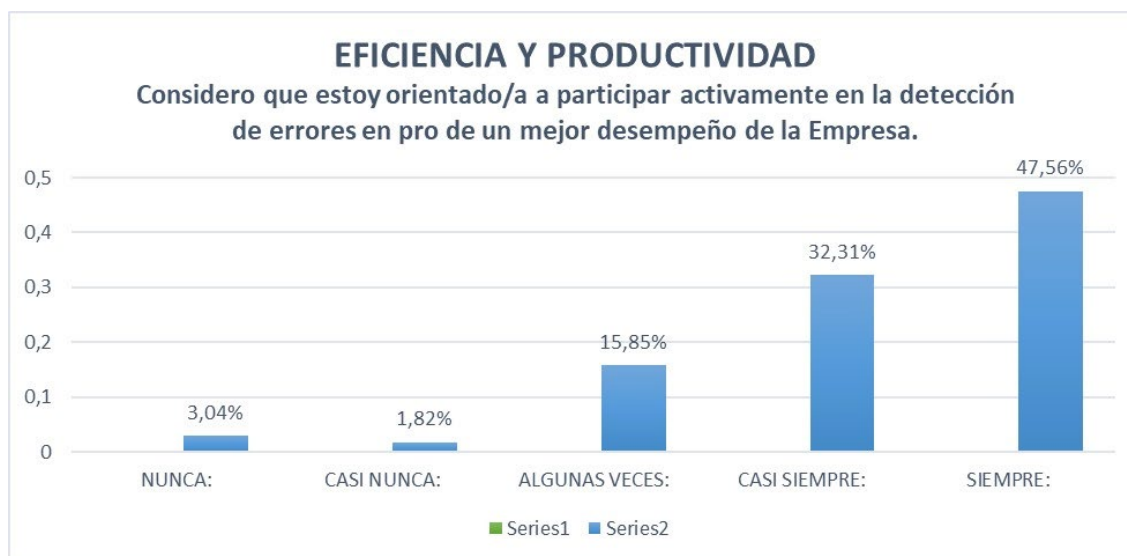
Tabla 32.

Pregunta 30

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	5	3,03%
Casi nunca	3	1,82%
Algunas veces	26	15,76%
Casi siempre	53	32,12%
Siempre	78	47,27%
Total	165	100%

Figura 36.

Pregunta 30



7. Dimensión: Innovación y Cambio

7.1. Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.

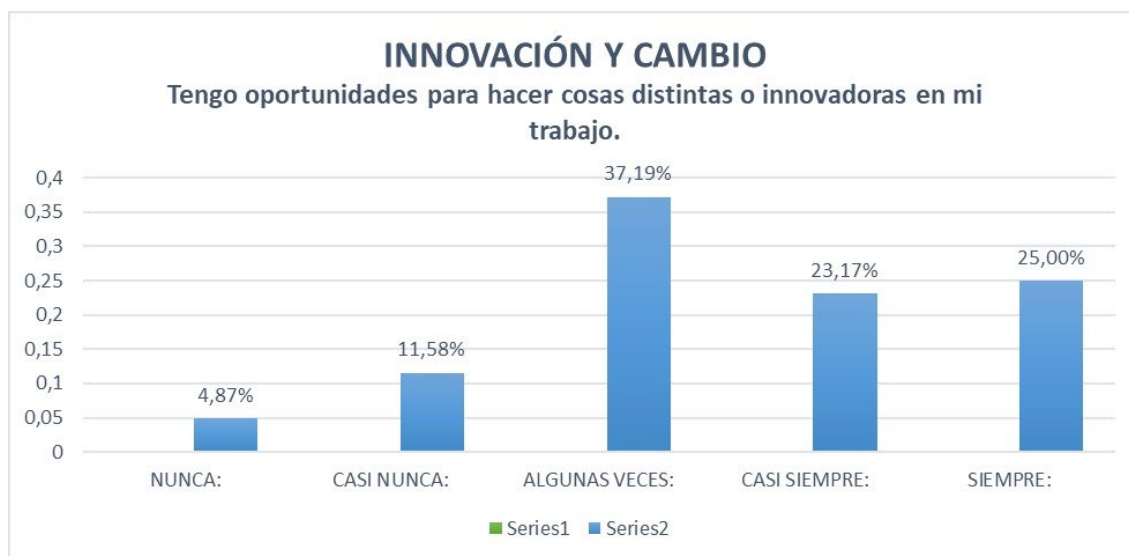
Tabla 33.

Pregunta 31

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	8	4,79%
Casi nunca	19	11,38%
Algunas veces	61	36,53%
Casi siempre	38	22,75%
Siempre	41	24,55%
Total	167	100%

Figura 37.

Pregunta 31



7.2. Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.

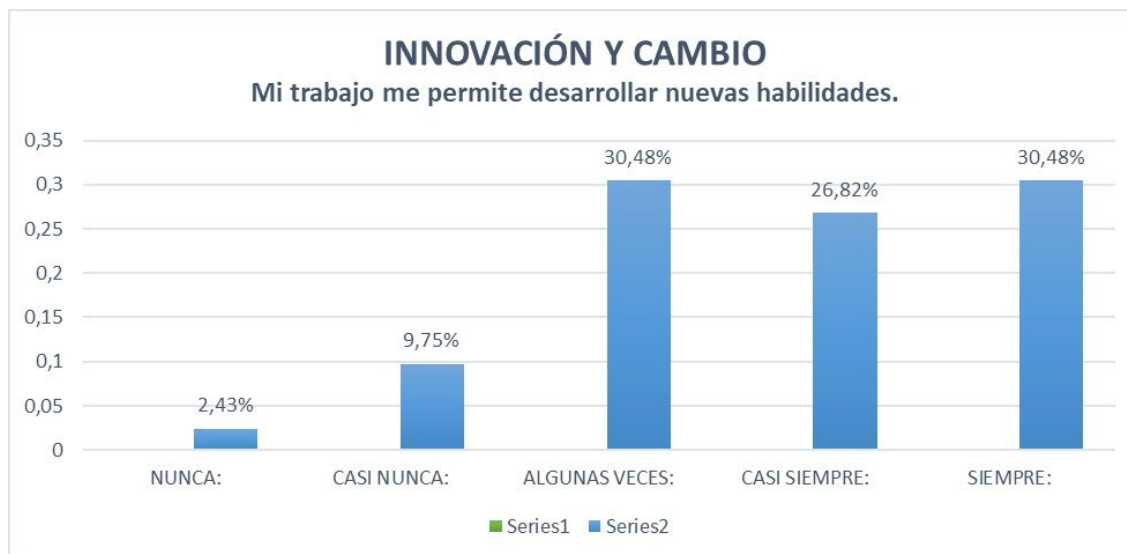
Tabla 34.

Pregunta 32

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	4	2,44%
Casi nunca	16	9,76%
Algunas veces	50	30,49%
Casi siempre	44	26,83%
Siempre	50	30,49%
Total	164	100%

Figura 38.

Pregunta 32



7.3. Me adapto rápidamente a los cambios.

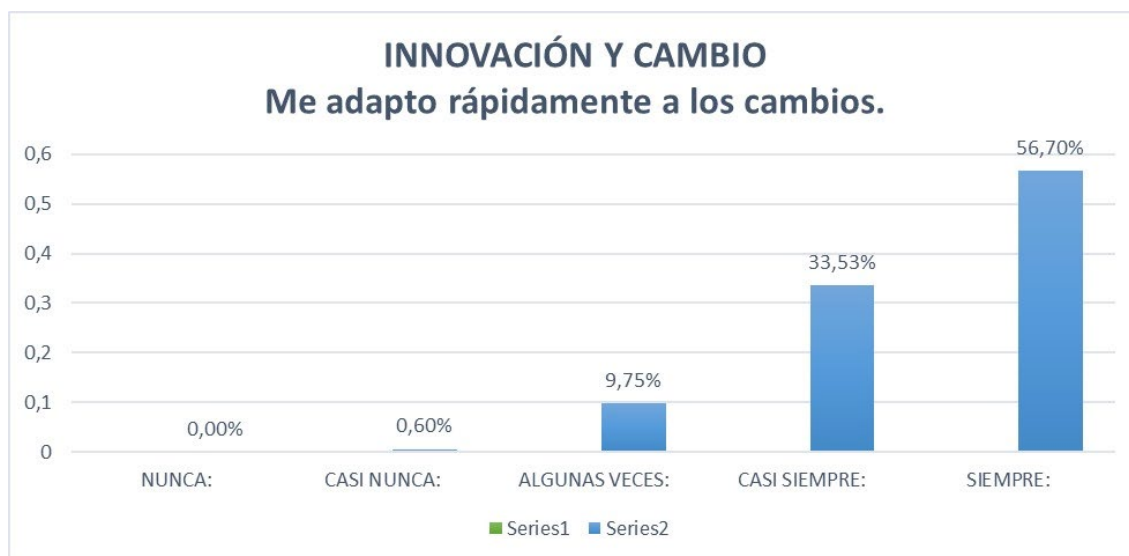
Tabla 35.

Pregunta 33

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	0	0,00%
Casi nunca	1	0,61%
Algunas veces	16	9,70%
Casi siempre	55	33,33%
Siempre	93	56,36%
Total	165	100%

Figura 39.

Pregunta 33



7.4. Cuando se suscitan cambios en la Empresa, éstos son manejados adecuadamente.

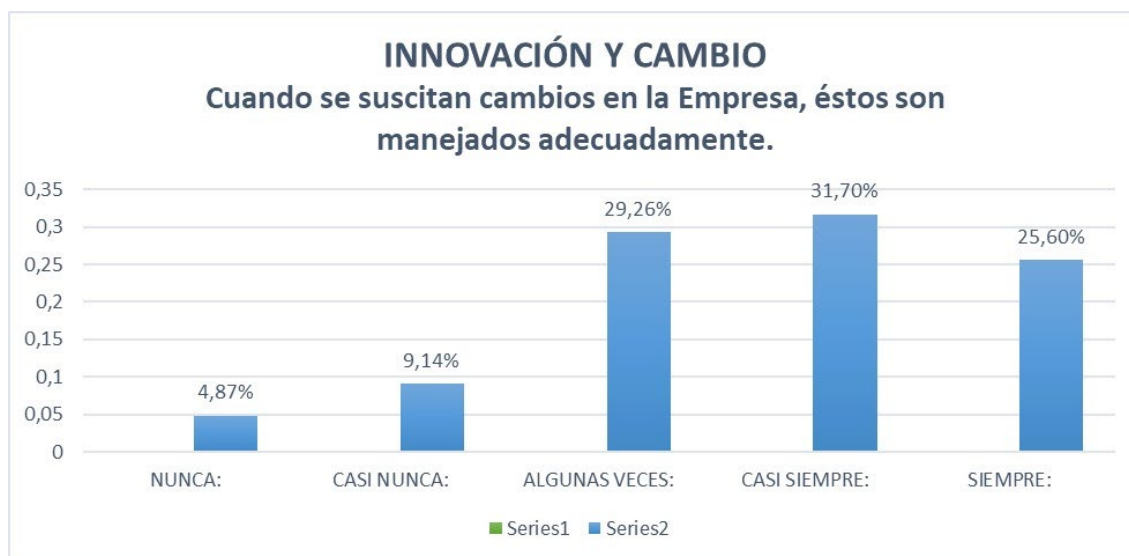
Tabla 36.

Pregunta 34

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	8	4,85%
Casi nunca	15	9,09%
Algunas veces	48	29,09%
Casi siempre	52	31,52%
Siempre	42	25,45%
Total	165	100%

Figura 40.

Pregunta 34



7.5. Considero que es positivo y necesario para la Empresa adaptarse a las nuevas tecnologías.

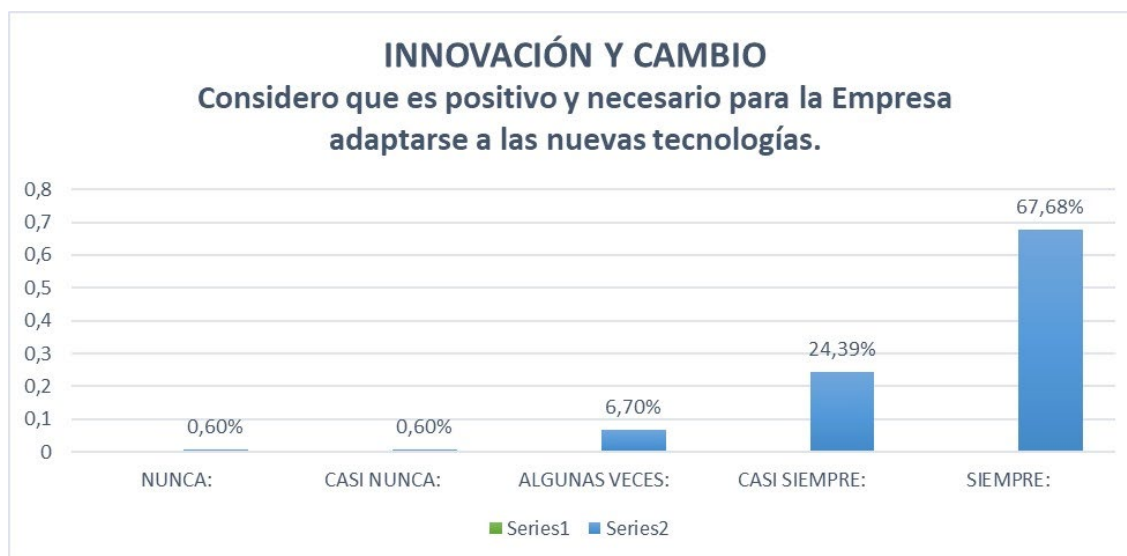
Tabla 37.

Pregunta 35

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	1	0,60%
Casi nunca	1	0,60%
Algunas veces	16	9,64%
Casi siempre	55	33,13%
Siempre	93	56,02%
Total	166	100%

Figura 41.

Pregunta 35



8. Dimensión: Motivación

8.1. La motivación laboral que poseo me permite generar nuevas metas profesionales.

Tabla 38.

Pregunta 36

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	5	3,03%
Casi nunca	15	9,09%
Algunas veces	45	27,27%
Casi siempre	44	26,67%
Siempre	56	33,94%
Total	165	100%

Figura 42.

Pregunta 36



8.2. Me siento valorado y respetado en mi trabajo.

Tabla 39.

Pregunta 37

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	5	3,05%
Casi nunca	10	6,10%
Algunas veces	32	19,51%
Casi siempre	58	35,37%
Siempre	59	35,98%
Total	164	100%

Figura 43.

Pregunta 37



8.3. Las personas de mi área / departamento / unidad se sienten motivadas para mejorar la calidad del trabajo realizado.

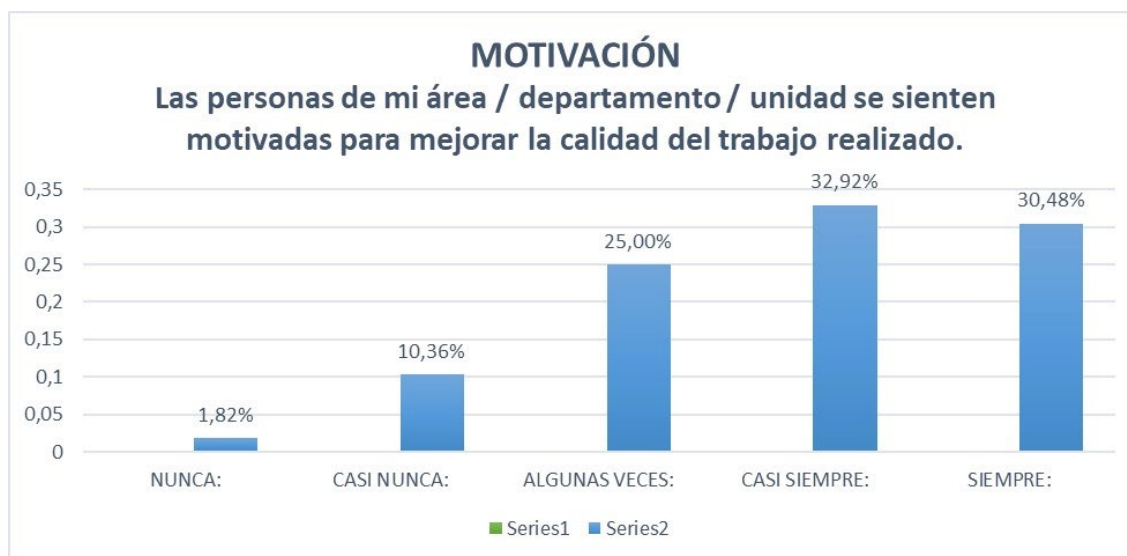
Tabla 40.

Pregunta 38

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	3	1,82%
Casi nunca	17	10,30%
Algunas veces	41	24,85%
Casi siempre	54	32,73%
Siempre	50	30,30%
Total	165	100%

Figura 44.

Pregunta 38



8.4. Aquí únicamente están pendientes de los errores.

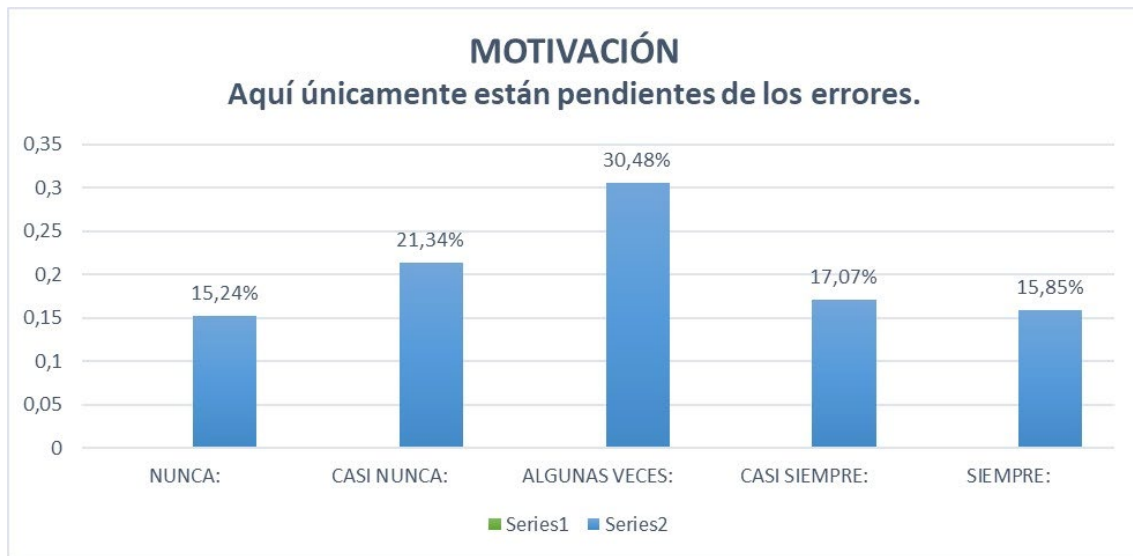
Tabla 41.

Pregunta 39

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	25	15,24%
Casi nunca	35	21,34%
Algunas veces	50	30,49%
Casi siempre	28	17,07%
Siempre	26	15,85%
Total	164	100%

Figura 45.

Pregunta 39



8.5. Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.

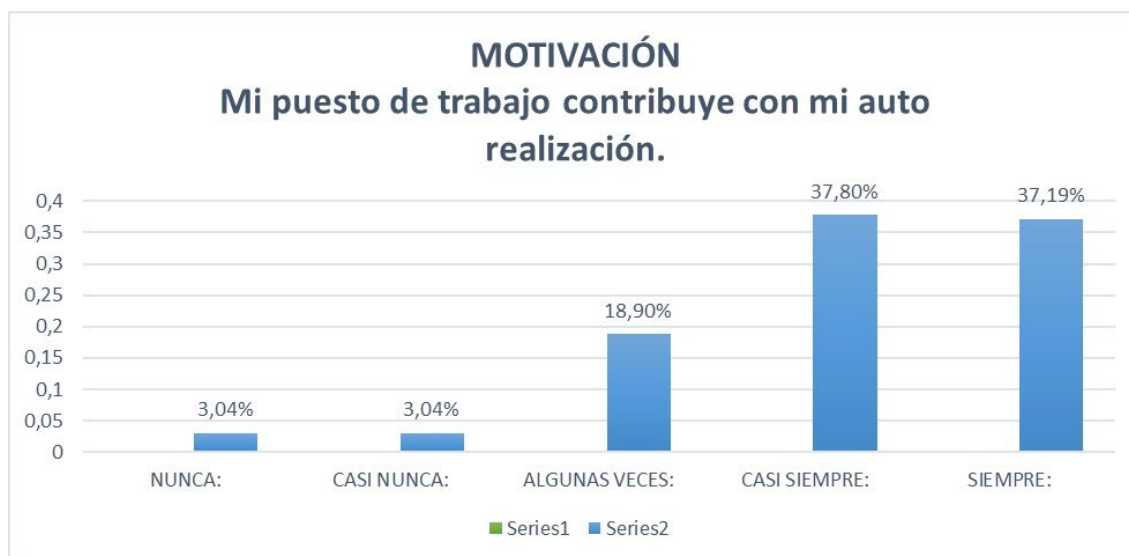
Tabla 42.

Pregunta 40

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	5	3,05%
Casi nunca	5	3,05%
Algunas veces	31	18,90%
Casi siempre	62	37,80%
Siempre	61	37,20%
Total	164	100%

Figura 46.

Pregunta 40



9. Dimensión: Relaciones Interpersonales e Integración

9.1. Existen muchos movimientos administrativos a consecuencia de las malas relaciones interpersonales.

Tabla 43.

Pregunta 41

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	29	17.68 %
Casi nunca	36	21.95 %
Algunas veces	56	34.15 %
Casi siempre	26	15,85%
Siempre	17	10.37 %
Total	164	100%

Figura 47.

Pregunta 41



9.2. Me siento parte de mi equipo de trabajo.

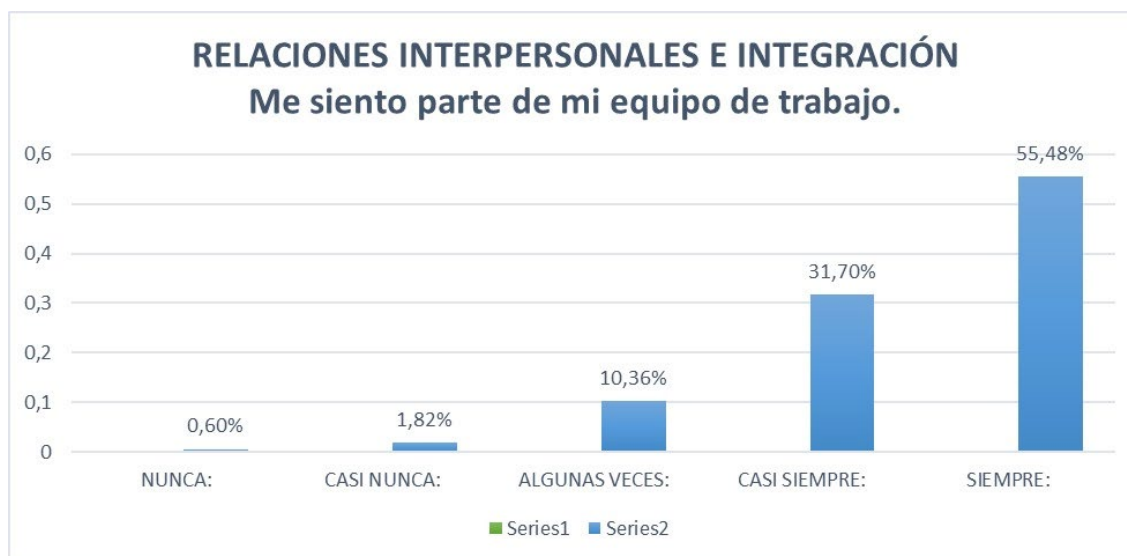
Tabla 44.

Pregunta 42

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.60%
Casi nunca	3	1.82 %
Algunas veces	17	10.36 %
Casi siempre	52	31.70%
Siempre	91	55.48 %
Total	164	100%

Figura 48.

Pregunta 42



9.3. En mi área de trabajo se trabaja conjuntamente para la resolución de conflictos o desacuerdos.

Tabla 45.

Pregunta 43

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	1.21%
Casi nunca	5	6.09 %
Algunas veces	41	20.12 %
Casi siempre	66	35.97%
Siempre	50	37.19 %
Total	164	100%

Figura 49.

Pregunta 43



9.4. Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.

Tabla 46.

Pregunta 44

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.60%
Casi nunca	9	5.48 %
Algunas veces	35	21.34 %
Casi siempre	53	32.31%
Siempre	68	41.60 %
Total	166	100%

Figura 50.

Pregunta 44



9.5. Considero que la Empresa fomenta actividades de integración.

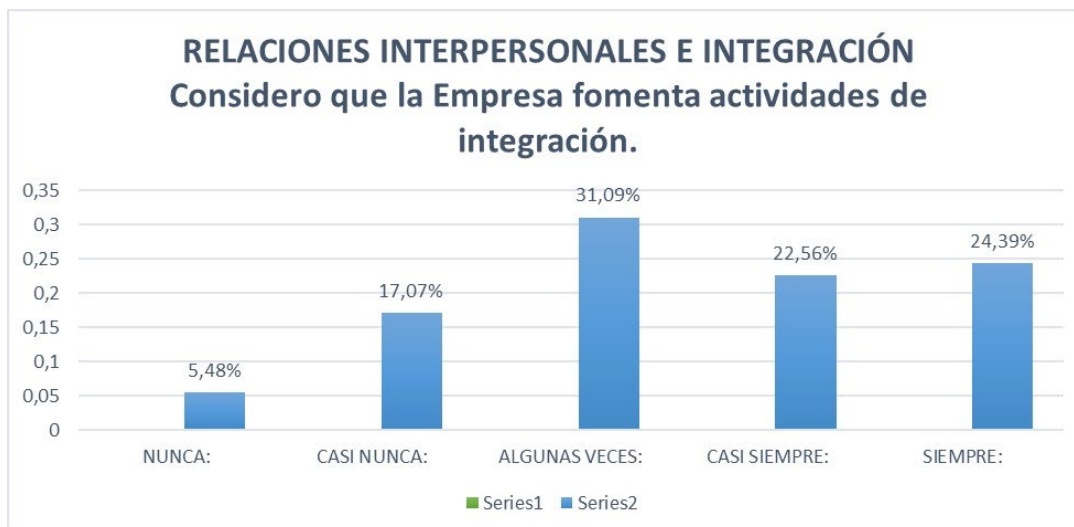
Tabla 47.

Pregunta 45

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	5.48%
Casi nunca	28	17.07 %
Algunas veces	51	31.09 %
Casi siempre	37	22.59%
Siempre	40	24.39 %
Total	166	100%

Figura 51.

Pregunta 45



10. Dimensión: Orgullo y Pertenencia

10.1. Me siento orgulloso de formar parte de mi Empresa.

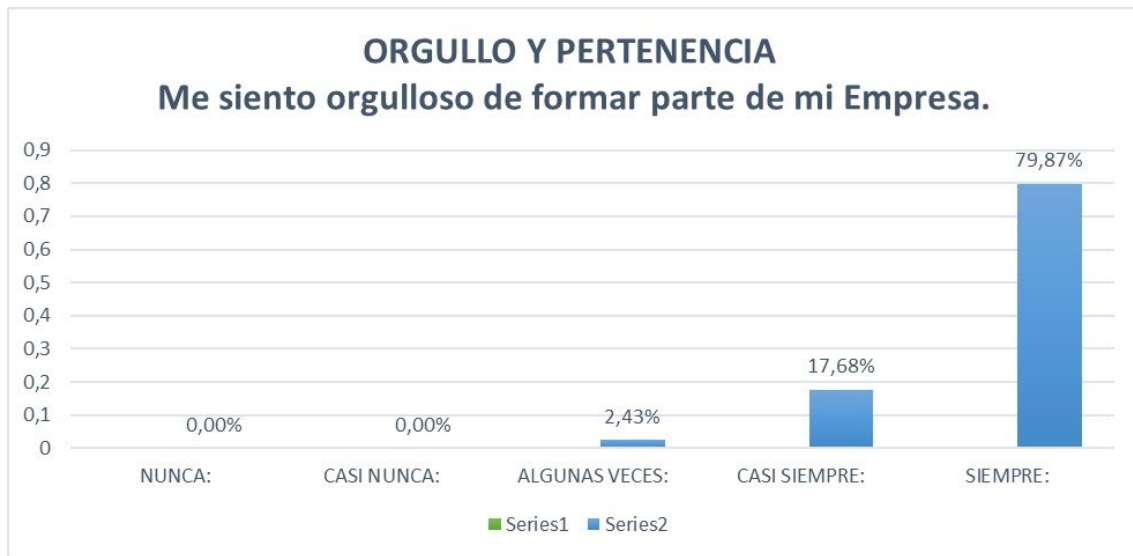
Tabla 48.

Pregunta 46

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0 %
Algunas veces	4	2.43 %
Casi siempre	29	17.68%
Siempre	131	79.87 %
Total	166	39.98%

Figura 52.

Pregunta 46



10.2. Quisiera terminar aquí mi vida laboral.

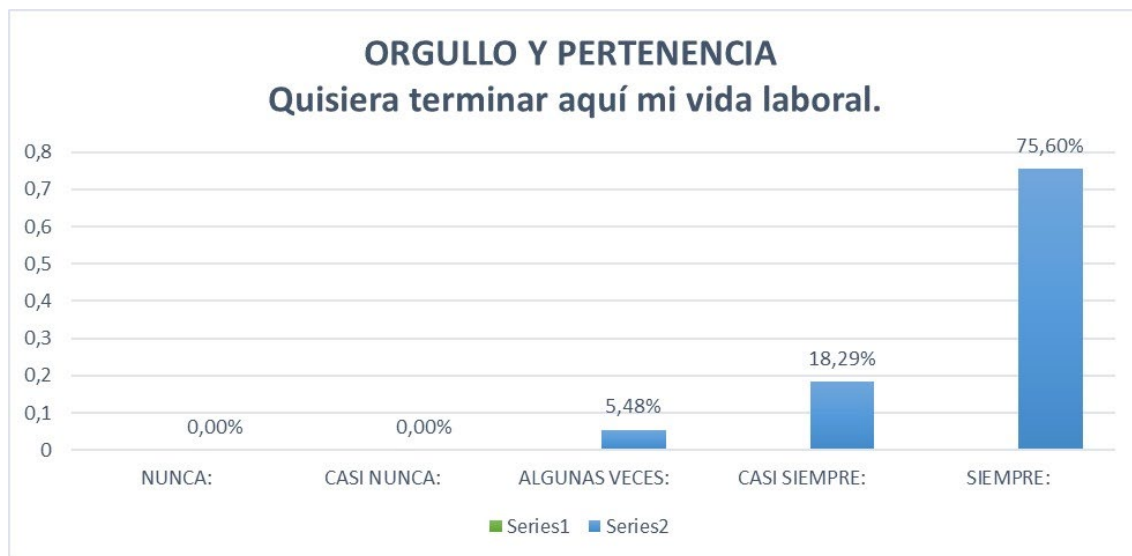
Tabla 49.

Pregunta 47

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	9	5.48 %
Casi siempre	30	18.29%
Siempre	124	75.60 %
Total	161	99.37%

Figura 53.

Pregunta 47



10.3. Me siento identificado con los valores de la Empresa.

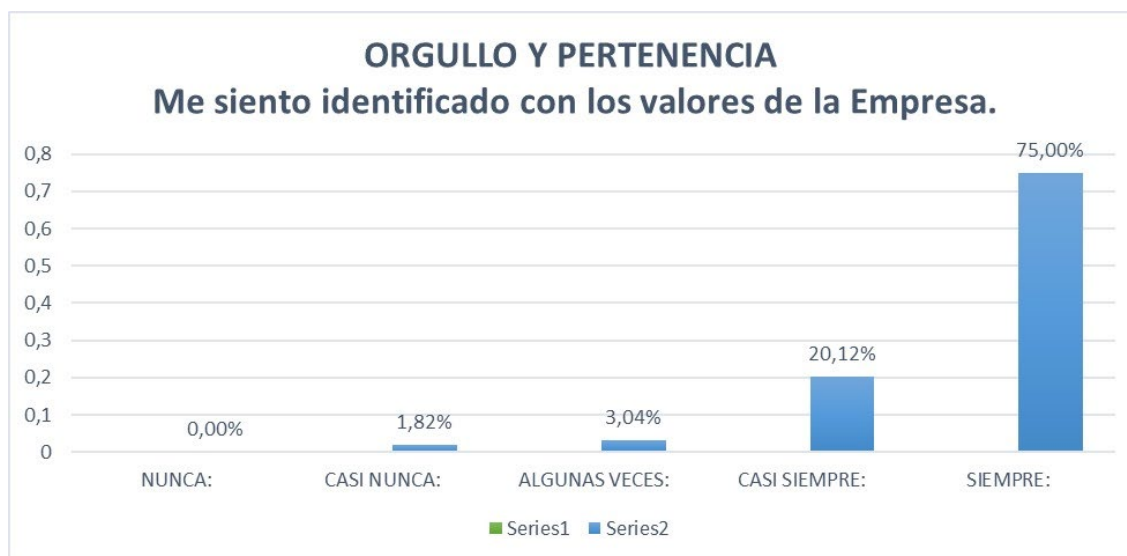
Tabla 50.

Pregunta 48

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	3	1.82%
Algunas veces	5	3.04 %
Casi siempre	33	20.12%
Siempre	123	75.00 %
Total	164	100%

Figura 54.

Pregunta 48



10.4. Cuando me preguntan, siento orgullo de decir que trabajo para esta Empresa.

Tabla 51.

Pregunta 49

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	3	1.82 %
Casi siempre	29	17.68%
Siempre	131	79.87 %
Total	163	99.37%

Figura 55.

Pregunta 49



10.5. Ante la posible oferta de trabajo en otra Empresa que mejorase ligeramente mi situación actual (desarrollo profesional, compensación) prefiero permanecer aquí.

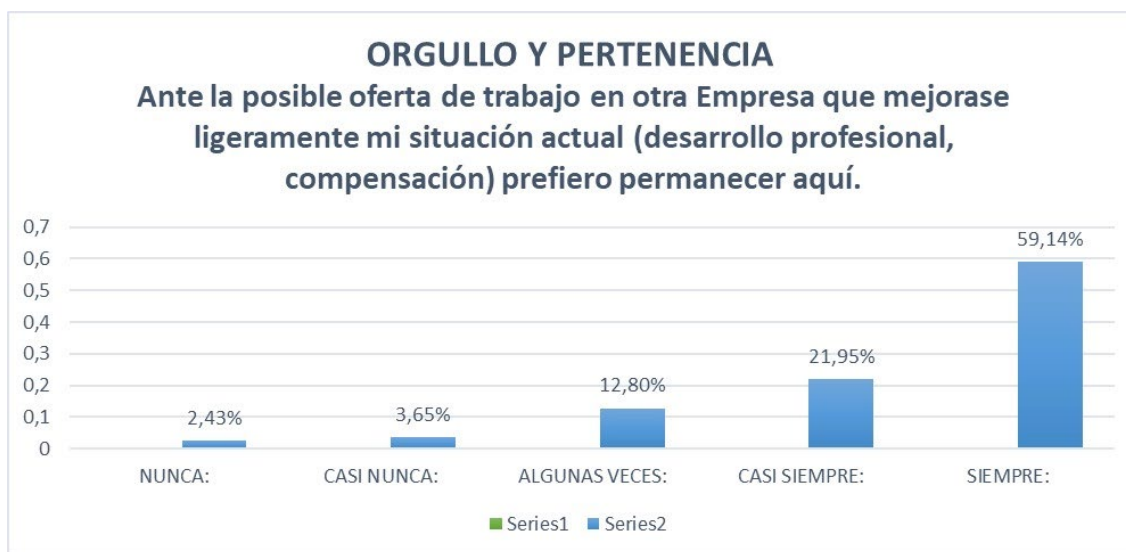
Tabla 52.

Pregunta 50

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	2.43%
Casi nunca	6	3.65%
Algunas veces	21	12.80 %
Casi siempre	36	21.95%
Siempre	97	59.14 %
Total	164	100%

Figura 56.

Pregunta 50



11. Dimensión: Desarrollo Profesional

11.1. Mi Empresa me brinda la posibilidad de capacitarme en temas relacionados a mi puesto de trabajo.

Tabla 53.

Pregunta 51

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	2.43%
Casi nunca	18	10.97%
Algunas veces	51	31.09%
Casi siempre	40	24.39%
Siempre	52	31.70 %
Total	165	100%

Figura 57.

Pregunta 51



11.2. La Empresa está comprometida con mi desarrollo profesional.

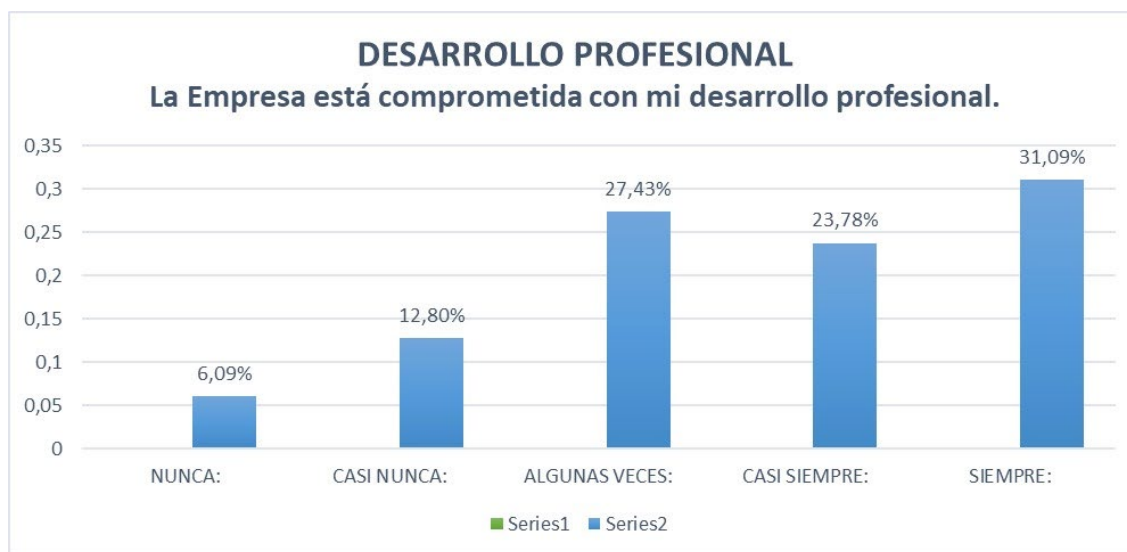
Tabla 54.

Pregunta 52

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	6.09%
Casi nunca	21	12.80%
Algunas veces	45	27.43%
Casi siempre	39	23.78%
Siempre	51	31.09 %
Total	166	100%

Figura 58.

Pregunta 52



11.3. De acuerdo a mis funciones y responsabilidades he podido ser ascendido en los últimos años.

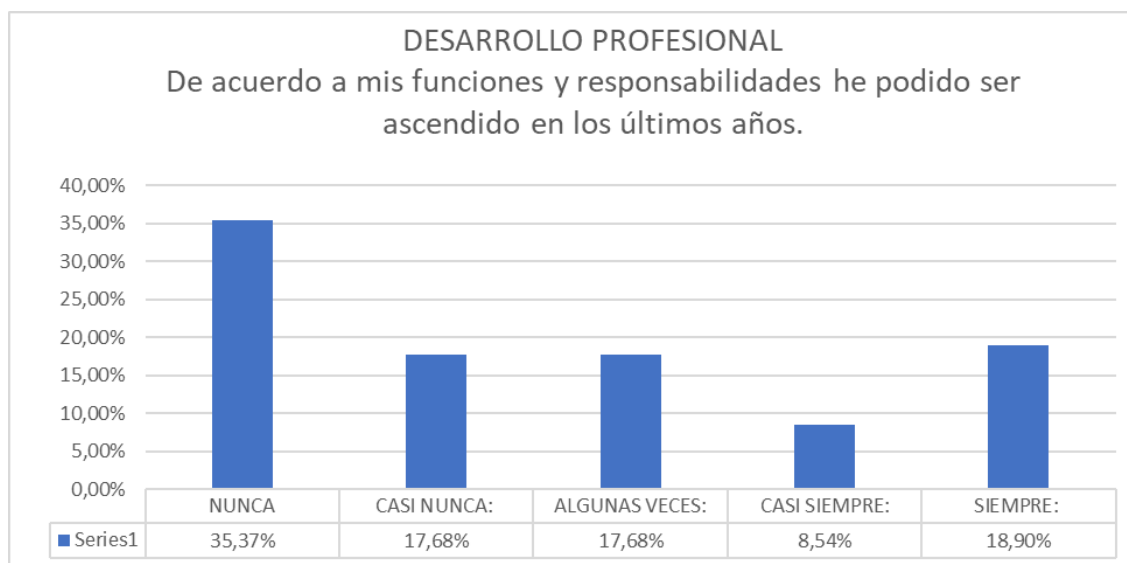
Tabla 55.

Pregunta 53

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	58	35.37%
Casi nunca	29	17.68%
Algunas veces	29	17.68%
Casi siempre	14	8.54%
Siempre	31	18.90 %
Total	164	100%

Figura 59.

Pregunta 53



11.4. La Empresa promueve al personal para ocupar cargos de liderazgo.

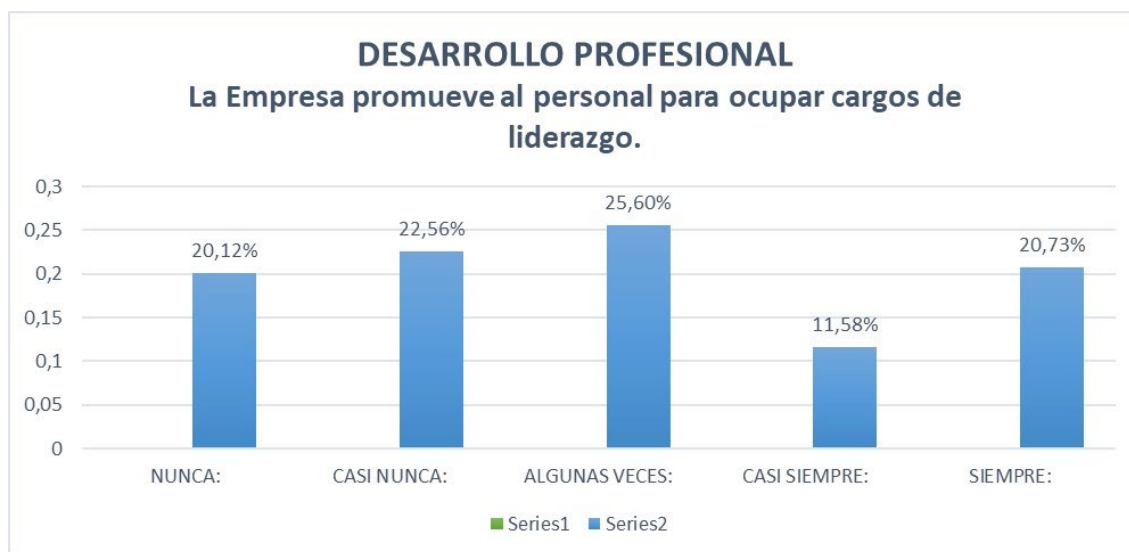
Tabla 56.

Pregunta 54

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	33	20.12%
Casi nunca	37	22.56%
Algunas veces	42	25.60%
Casi siempre	19	11.58%
Siempre	34	20.73 %
Total	165	100%

Figura 60.

Pregunta 54



11.5. He crecido profesionalmente en la Empresa.

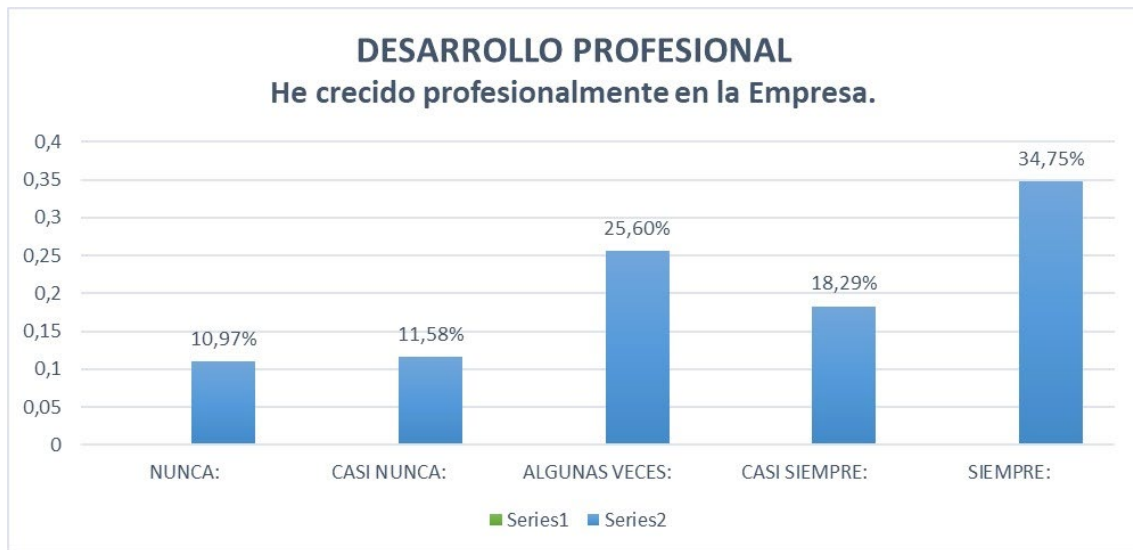
Tabla 57.

Pregunta 55

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	10.97%
Casi nunca	19	11.58%
Algunas veces	42	25.60%
Casi siempre	30	18.29%
Siempre	57	34.75 %
Total	166	36.41%

Figura 61.

Pregunta 55



Los resultados del cuestionario revelan un clima laboral predominantemente neutro a desfavorable, donde las dimensiones más críticas son el liderazgo y el desarrollo profesional. La comunicación también necesita mejoras sustantivas, mientras que el sentido de pertenencia es débil.

Estos factores influyen directamente en la rotación del personal, los trabajadores no encuentran suficientes incentivos ni vínculos emocionales para permanecer en la organización.:

Tabla 58.*Propuesta del Plan de Mejora del Clima Laboral*

Problema crítico identificado	Acción de mejora propuesta	Responsable	Fecha de implementación	Indicador de seguimiento	Costo estimado (USD)
Comunicación interna y retroalimentación	Establecer espacios mensuales de diálogo y retroalimentación entre líderes y equipos	Gerencia de Talento Humano	Agosto 2025	Número de reuniones realizadas/ evaluaciones de satisfacción (x100)	500
Participación limitada del personal en decisiones	Crear comités participativos por áreas con rotación de voceros	Jefes de área y Dirección de Operaciones	Septiembre 2025	Cantidad de reuniones de comités/ cantidad total de propuestas generadas (x100)	700
Falta de reconocimiento	Diseñar e implementar un programa de reconocimientos trimestrales y rutas de capacitación Diseñar un plan carrera para el personal	Talento Humano y Coordinación de Capacitación	Octubre 2025	Número de reconocimientos entregados/ trabajadores capacitados x100	1500
evaluación sistemática del clima laboral	Aplicar instrumentos de medición del clima cada 6 meses y publicar resultados con planes de acción	Dirección de Talento Humano	Noviembre 2025	Reporte semestral del clima laboral socializado/ el número de personal socializado (x100)	0
liderazgo	Capacitación a mandos medios y superiores en	Unidad de Desarrollo	Diciembre 2025	Número de líderes capacitados/	300

liderazgo motivacional y justicia organizacional	Organizacional	total de líderes propuestos x100
		= 3.000

IX. Justificación

En el contexto empresarial actual, la gestión del clima laboral es un factor determinante en la estabilidad y desempeño de los trabajadores, influyendo directamente en la rotación de personal. Un entorno organizacional positivo mejora la motivación y el compromiso de los empleados y también optimiza la calidad del servicio, aspectos críticos en empresas de servicios públicos de Quito (Cusme Saltos et al., 2024).

Tomando en cuenta lo anterior, la presente investigación nace de un problema determinado dentro de la empresa centrándonos específicamente en una de las gerencias más grandes que trabaja directamente con la comunidad esta es la gerencia de operaciones en donde áreas como la de producción es la encargada de captar, tratar, distribuir y mantener la red de agua potable para la comunidad. Desde una perspectiva estratégica, el clima laboral es un factor de bienestar o de satisfacción que está estrechamente vinculado con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto significa que no se tratará únicamente de intervenir cuando hay problemas, si no de estar en constante seguimiento, dado que el clima laboral llega a ser un indicador clave para el desarrollo de los trabajadores.

A su vez la investigación toma como base lo que se establece dentro del marco normativo nacional, en donde la Constitución de la República del Ecuador y la normativa emitida por el Ministerio del Trabajo reconocen el derecho de todas las personas a desenvolverse en entornos laborales seguros, saludables y equitativos.

Durante una charla realizada con una de las representantes del área de Gestión del Talento Humano refiere que los colaboradores del área de producción perciben un ambiente laboral con carencias en aspectos motivacionales y de liderazgo, lo cual podría estar incidiendo en la rotación.

Por ello, en la presente investigación se utilizará una encuesta diseñada para identificar y evaluar los factores clave que influyen en la generación de un clima laboral estable. A través de este análisis, se espera obtener información relevante que permita desarrollar acciones de

mejora para optimizar el ambiente de trabajo fomentando la satisfacción de los empleados y mejorando el desempeño de cada uno.

Con dicha conversación resaltamos la necesidad de analizar cómo el clima laboral incide en la rotación del personal de una entidad pública en Quito.

En esta línea Torres (2017), destaca aspectos que han sido identificados como determinantes en la retención de talento y la estabilidad laboral. Frente a este panorama la prestación de servicios de agua potable es fundamental para la comunidad, por lo que garantizar un equipo de trabajo estable y comprometido es una prioridad: bajo una perspectiva práctica los resultados de este estudio contribuirán al diseño de acciones de mejora para la empresa de servicios públicos de Quito, fomentando al fortalecimiento del liderazgo y la mejora de la comunicación organizacional, fomentando así un ambiente de trabajo más estable y satisfactorio, disminuyendo los índices de rotación y asegurando la continuidad en la prestación del servicio de agua potable (Moreno, 2017).

Por último la siguiente investigación es clave para la toma de decisiones en la gestión del talento humano dentro de la empresa, promoviendo prácticas basadas en evidencia que aseguren la sostenibilidad organizacional y la calidad del servicio público. Las acciones fundamentadas bajo un análisis riguroso del clima laboral permitirán mejorar la satisfacción de los empleados, fortalecer la estabilidad laboral y consolidar un entorno de trabajo adecuado, de igual manera esto ayudará de forma física, mental y social para los empleados.

X. Caracterización de los beneficiarios

La presente investigación va dirigida a los trabajadores del Departamento de producción la cual pertenece a la gerencia de operaciones, con el objetivo principal de reconocer cual es influencia del clima laboral y su relación con la rotación del personal.

La población analizada está compuesta por 155 personas que forman parte del Departamento de Producción. Esta muestra fue seleccionada por su vínculo directo con los procesos operativos siendo un grupo clave en el funcionamiento diario de la empresa.

Se espera que los beneficiarios participen activamente, aportando sus experiencias y conocimientos sobre el ambiente de trabajo, lo que permitirá enriquecer el análisis y alcanzar los objetivos del proyecto.

Para finalizar los resultados de esta experiencia servirán como base para el diseño de acciones de mejora efectivas en otros contextos similares, contribuyendo al fortalecimiento de las prácticas de gestión del talento humano en la organización

XI. Interpretación

El análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario de clima laboral aplicado a los colaboradores de la empresa pública permitió identificar con claridad aquellas dimensiones fortalecidas, así como aquellas que presentan debilidades y que requieren atención urgente desde la gestión institucional. Esta lectura responde a un ejercicio técnico de medición, dentro de una reflexión situada, que reconoce que el clima laboral es también una construcción cultural, histórica, institucional y psicosocial.

Entre las dimensiones más fuertes, destacan orgullo- pertenencia, liderazgo y motivación. Los datos reflejan que una mayoría significativa de trabajadores manifiesta sentirse identificado con los valores de la empresa y expresa orgullo por pertenecer a ella. Este sentido de pertenencia institucional es un activo intangible valioso que puede ser aprovechado para fortalecer procesos de cambio. El liderazgo también se valora de forma positiva en términos de dirección clara y disposición para resolver problemas, aunque con algunos matices según las unidades. La motivación aparece asociada a la percepción de que su trabajo tiene sentido, lo que representa una oportunidad para desarrollar estrategias de autorrealización y crecimiento interno.

En contraste, las dimensiones débiles corresponden a compensación-beneficios y reconocimiento al desempeño. Estas áreas reflejan tensiones y malestares latentes: los trabajadores perciben que los incentivos económicos y las promociones no son equitativos ni proporcionales al esfuerzo realizado, y que existe poca retroalimentación positiva por parte de sus superiores. Esta combinación de falta de reconocimiento y percepción de injusticia organizacional se convierte en un detonante claro de la rotación voluntaria, desmotiva al personal y lo impulsa a buscar otras oportunidades laborales.

La comunicación es otro eje crítico. Si bien en los niveles jerárquicos superiores se reporta cierta claridad, muchos trabajadores expresaron que no se sienten informados oportunamente sobre los cambios, decisiones institucionales o incluso sus propias evaluaciones de desempeño. Esto genera inseguridad y favorece la propagación de rumores o desinformación, afectando el clima emocional colectivo. En contextos públicos, donde las

estructuras tienden a ser más rígidas y jerárquicas, estos vacíos comunicacionales pueden incrementar el distanciamiento entre los distintos niveles organizacionales.

La experiencia de intervención a través del plan de comunicación interna y sensibilización aportó de forma significativa a reducir las barreras iniciales que podrían haber afectado la aplicación del instrumento. Se logró una participación activa de los trabajadores gracias al uso de lenguaje accesible, afiches visuales y reuniones virtuales que explicaron el propósito del diagnóstico.

Desde una mirada más amplia, esta investigación dialoga con múltiples enfoques teórico-conceptuales del campo psicosocial, especialmente con aquellos que entienden el trabajo como un espacio de subjetivación, poder y conflicto. Las percepciones sobre el clima laboral no solo reflejan condiciones objetivas, sino también las experiencias afectivas, simbólicas y relacionales de quienes integran la organización. La rotación de personal, en este sentido, no puede entenderse solo como un proceso técnico, sino como una respuesta a formas institucionales de malestar que van desde la falta de reconocimiento hasta las desigualdades de trato o la invisibilización del esfuerzo.

Esta experiencia investigativa dejó aprendizajes valiosos: que medir no basta, que todo proceso de diagnóstico debe estar acompañado de escucha, sensibilización y participación, y que el bienestar laboral es un derecho, no un privilegio. También se reconocieron contradicciones internas: mientras se promueve una cultura de eficiencia e innovación, en la práctica, aún persisten patrones autoritarios y estructuras poco flexibles. Estos elementos deben ser discutidos abiertamente si se desea avanzar hacia una gestión verdaderamente humana y sostenible.

Finalmente, la sistematización de esta investigación permitió comprender que la transformación del clima laboral no depende solo de herramientas o encuestas, sino de la voluntad institucional para cambiar estructuras, estilos de liderazgo y formas de relación. Apostar por un clima laboral saludable retiene al talento humano, dignifica la vida laboral y mejora la calidad del servicio público que se brinda a la ciudadanía.

XII. Principales logros del aprendizaje

La experiencia de desarrollar este proyecto de investigación dejó múltiples aprendizajes, tanto en el plano académico como en el personal y profesional. (Arreglar) que investigar dentro de una empresa pública no solo implica aplicar instrumentos o recolectar datos, sino

también acercarse con sensibilidad a una realidad organizacional compleja, donde intervienen personas, emociones, estructuras formales y dinámicas no siempre previsibles.

Entre las experiencias positivas se destaca la oportunidad de entrar en contacto con el entorno institucional de una empresa pública, aplicando cuestionarios, analizar datos reales y proponiendo una estrategia comunicacional concreta que aportó valor a la organización. Como experiencia menos favorable, se enfrentó algunas dificultades para conseguir participación voluntaria por parte de algunos trabajadores, lo que resaltó la importancia de una adecuada sensibilización previa y la necesidad de adaptar el lenguaje técnico a una comunicación clara y accesible.

En cuanto a los objetivos planteados, han sido logrados. Se evaluó las condiciones laborales y su influencia en la cohesión del personal; se identificaron los principales factores que afectan la satisfacción con la rotación voluntaria; finalmente, se propusieron acciones viables de mejora, lo cual fortaleció la propuesta como intervención real y aplicable.

Como elemento innovador, se destaca la implementación de un plan de sensibilización comunicacional previo al cuestionario, algo poco frecuente en estudios de clima laboral. Esta acción tuvo un impacto positivo, mejorando la disposición de los colaboradores a participar, aumentando la confianza en el proceso y fortaleciendo la percepción institucional de cuidado hacia sus trabajadores.

XIII. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Evaluar cómo las condiciones y percepciones del ambiente de trabajo influyen en la continuidad y cohesión del personal dentro de la empresa.

La continuidad y cohesión del personal están directamente influenciadas por las condiciones del ambiente laboral. Según se evidenció en las láminas analizadas, estas condiciones fueron percibidas de forma mayoritariamente negativa, lo que ha afectado el compromiso y la permanencia del trabajador dentro de la empresa.

Como se observa en las dimensiones de liderazgo, comunicación, compensación y beneficios, y relaciones interpersonales, un ambiente laboral percibido como justo, colaborativo y bien estructurado fomenta la estabilidad del personal y el sentido de pertenencia institucional. En contraste, cuando estas dimensiones se ven afectadas por

desorganización, trato desigual o falta de comunicación efectiva, se debilita la cohesión del equipo, lo que puede derivar en desmotivación y mayor propensión a la rotación voluntaria.

Investigar cómo las características del entorno laboral afectan el grado de satisfacción de los trabajadores y cómo esto, a su vez, incide en las tasas de rotación dentro de la organización.

Se concluye que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con factores como el reconocimiento, la equidad en los beneficios y la calidad del liderazgo. Cuando estas características del entorno son percibidas de forma negativa, la motivación disminuye considerablemente.

En esta investigación se puede observar que la disminución en la satisfacción se convierte en un factor directo de rotación voluntaria, pues los trabajadores insatisfechos tienden a desvincularse buscando mejores condiciones en otras instituciones, lo cual afecta la estabilidad operativa de la empresa.

Proponer acciones de mejora orientadas a crear un ambiente de trabajo positivo, reducir la tasa de rotación y promover la permanencia y compromiso del personal en la empresa.

Capacitaciones, espacios de retroalimentación, reconocimientos simbólicos y la aplicación del plan de comunicación propuesto permitirán fortalecer la comunicación, visibilizar el reconocimiento y mejorar la participación, consolidando así un ambiente laboral más humano, estable y motivador.

Estas acciones de mejora fortalecerán el clima organizacional, lo que, a través de estrategias sostenidas en el tiempo, contribuirá significativamente a reducir la rotación de personal y a generar un mayor compromiso institucional; ambos elementos son clave para garantizar la continuidad del servicio y la eficiencia de la empresa.

Recomendaciones

Es recomendable que la organización fortalezca la comunicación interna mediante la creación de espacios permanentes que no solo informen, sino que también promuevan una escucha activa y respetuosa por parte de los líderes hacia los trabajadores. Para ello, pueden utilizarse encuestas periódicas, buzones anónimos y espacios de diálogo abiertos.

Resulta conveniente transformar la participación del personal en una práctica cotidiana, incentivando su involucramiento real en los procesos de toma de decisiones que afectan su entorno laboral, más allá del discurso institucional.

La implementación de políticas claras de reconocimiento y desarrollo profesional es una estrategia aconsejable para visibilizar el esfuerzo de los colaboradores y brindar oportunidades de crecimiento que trasciendan los ascensos formales o los incentivos económicos.

Es pertinente que la institución implemente un sistema continuo de evaluación del clima laboral, mediante la aplicación semestral de instrumentos diagnósticos y estrategias comunicacionales, como parte de una cultura organizacional comprometida con el bienestar del personal.

Se considera necesario que la entidad asigne recursos técnicos y humanos adecuados para los planes de mejora, comprendiendo que el fortalecimiento del clima organizacional es un proceso progresivo que requiere seguimiento, retroalimentación y ajustes constantes.

Resulta recomendable enfocar el liderazgo hacia una gestión centrada en las personas, capacitando a mandos medios y altos en habilidades relacionales, motivacionales y de justicia organizacional, con el fin de promover un ambiente de trabajo saludable desde la estructura interna.

XIV. Referencias bibliográficas

Alhuay, N. (2019). Clima laboral y rotación del personal en la empresa Intradevco Industrial S.A.

Lurín - 2018. *Trabajo de grado de Administración de empresas*. Perú: Universidad autónoma del Perú.

Álvaro, B. (2017). El Clima organizacional y su influencia en la rotación del personal en el Banco

Central del Ecuador. *Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial*. Quito, Ecuador:

Universidad Central del Ecuador. Obtenido de Quito: UCE:

<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7b27121a-2eb9-4eeb-990e-2e019edc83f2/content>

Ares, G. (2024). *Motivación laboral: cuáles son las ventajas de impulsarla en las organizaciones*

laborales. Obtenido de Telefónica: [https://www.telefonica.com/es/sala-](https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/motivacion-laboral-cuales-son-ventajas-impulsarla-organizaciones-laborales/)

[comunicacion/blog/motivacion-laboral-cuales-son-ventajas-impulsarla-organizaciones-laborales/](https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/motivacion-laboral-cuales-son-ventajas-impulsarla-organizaciones-laborales/)

- Arias, W., Rivera, R., & Ceballos, K. (2017). Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra multiocupacional de Arequipa, Perú. *Interacciones. Revista de avances en psicología*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6093599.pdf>.
- Benalcázar, C. (2020). Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa LUMINEX RESOURCES. *Tesis de maestría en Desarrollo del Talento Humano*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Retrieved from
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7627/1/T3315-MDTH-Benalca%20a1zar-Relacion.pdf>
- Bonillo, D., & Nieto, F. (2002). *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. *TRABAJO*. doi:<https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Carhuacusma, M. (2021). Motivación laboral en trabajadores de la empresa Contratistas Generales C&B S.R.L, Huancayo - 2020. *Trabajo de grado*. Huancayo: Universidad Continental. Retrieved from
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10505/2/IV_FHU_501_TE_Carhuacusma_Chavez_2021.pdf
- Centeno, A., & González, K. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso*. Retrieved from <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>
- Charaja, Y., & Gamarra, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo-Puno- Perú. *Comuni@cción*, 5(1). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001
- Cusme, S., Parrales, M., Villamar, J., & Eguez, J. (2024). Empresa pública de aguas de Manta: rotación de personal y satisfacción laboral. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria De Ciencias Contables, Auditoría Y Tributación: CORPORATUM 360*. ISSN: 2737-6443, 7(14), 24–45. doi:<https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i14.002>
- Ecuador: Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial 449*. Ecuador. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Ecuador: Presidencia de la República. (2024). *Decreto ejecutivo N° 255*. Obtenido de Ministerio de trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/DECRETO-EJECUTIVO-255-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-TRABAJADORES.pdf>

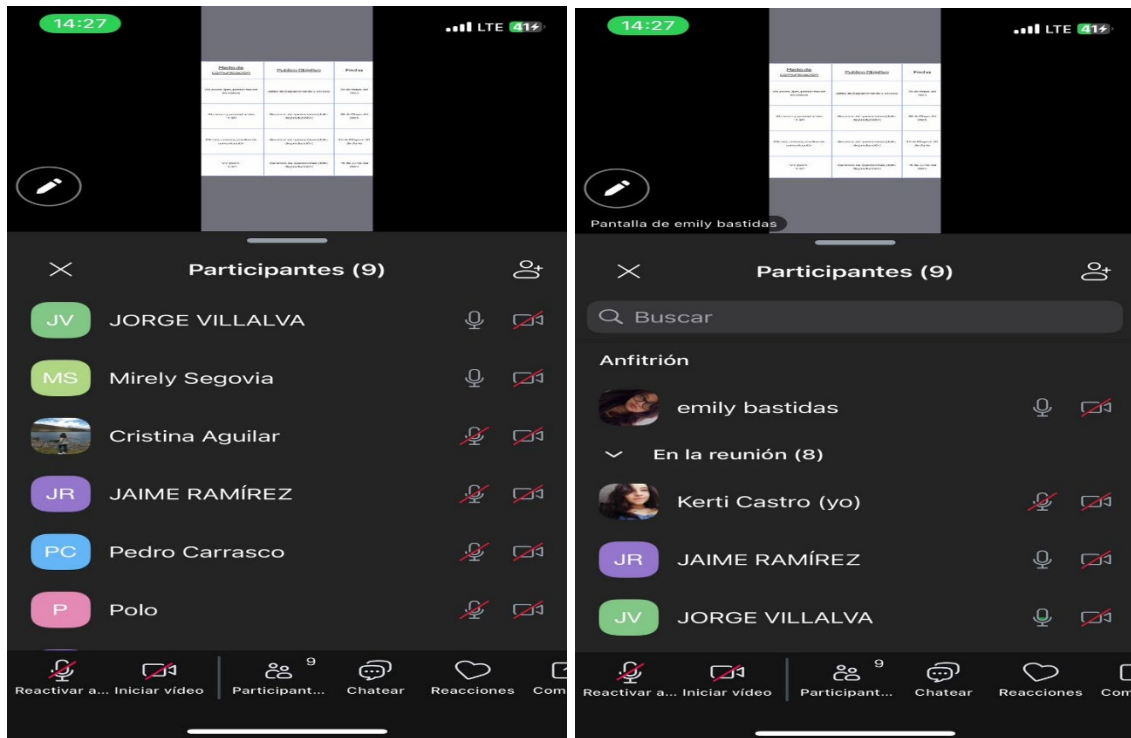
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del. *Horiz Med 2017; 17(4): 42-52, 42-52.*
- Naranjo, F. (2017). El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Libertad. *Tesis de grado*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). Procesos y fundamentos de la investigación científica. UTMACH. Retrieved from <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Núñez, C. (2017). *Identificación de las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en Ecuador*. Retrieved from <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17223>
- Orellana, D. (2024). Diagnóstico del Clima Laboral de la Oficina Técnica Cuenca Norte - Zona 3 de la Coordinación Zonal 6 del MSP. *Trabajo de grado Psicología organizacional*. Cuenca: Universidad del Azuay. Retrieved from <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13970/1/19493.pdf>
- Orellana, N. (2019). La motivación laboral y su influencia en el clima laboral de los colaboradores de la agencia agraria San Ignacio - 2018. *Tesis de grado. Licenciatura en administración*. Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Paredes, J. (2020). La satisfacción laboral y la rotación de personal en el área comercial del sector de seguros. *Maestría en gestión del talento humano*. Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7086cade-4859-4f1d-a97d-2a0bf85f2da9/content>
- Randstad. (2022). *la pirámide de Maslow en el ámbito laboral* . Retrieved from <https://www.randstad.es/contenidos360/desarrollo-personal/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1l%20es%20el%20objetivo%20de,nuestras%20metas%20de%20forma%20exitosa>
- Tituaña, L. (2015). Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción laboral del personal. *Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Torres, J. (2017). *Clima laboral y rotación de personal en la empresa Los Portales S.A 2016*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Vilema, M. (2018). Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. Ecuador: Universidad Andina Simon Bolívar. Retrieved from <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6212>

Vizcaino, P., Maldonado, I., & Cedeño, R. (2023). *Metodología de la investigación científica: guía práctica*. Retrieved from <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11620#:~:text=En%20el%20campo%20de%20la,la%20investigaci%C3%B3n.%2C%20202.>

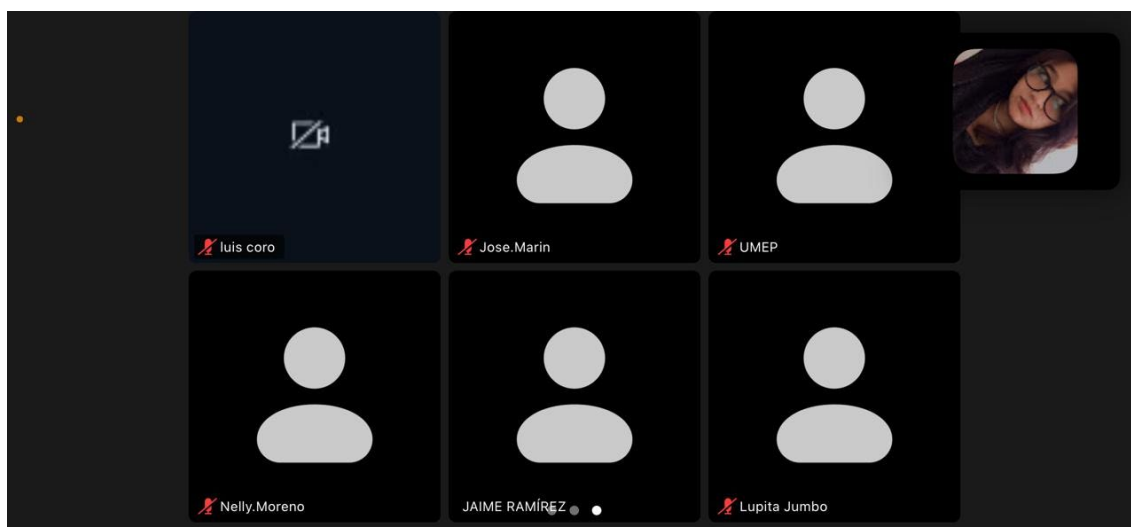
Yépez, H. (2022). El subproceso de contratación de personal operativo de una empresa productora de agua embotellada en Quito y su incidencia en los índices de rotación. *Tesis de grado*. Universidad ECOTEC. Retrieved from <https://repositorio.ecotec.edu.ec/bitstreams/55c424d4-251c-4a0d-a502-b2c5d683a545/download>

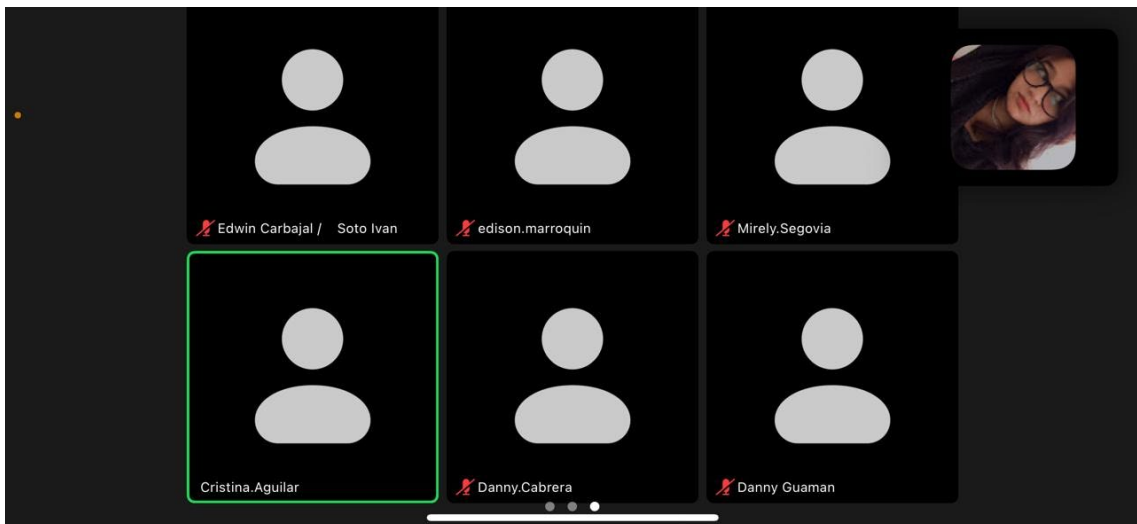
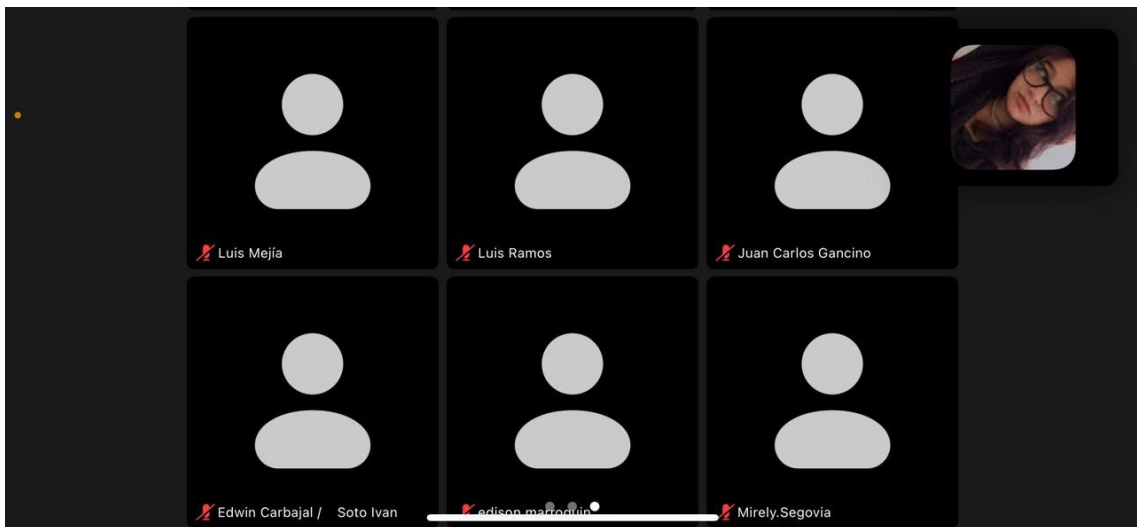
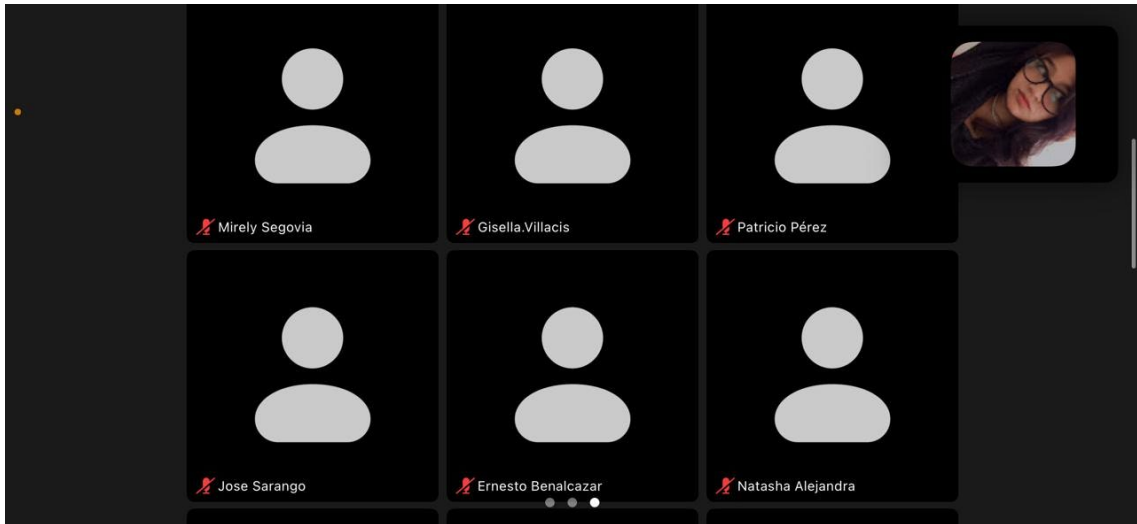
XV. Anexos

1. Primera Reunión mediante la plataforma Zoom con las jefaturas de los departamentos de producción realizada el día **jueves 29 de Mayo de 2025** presentando el **plan de comunicación**

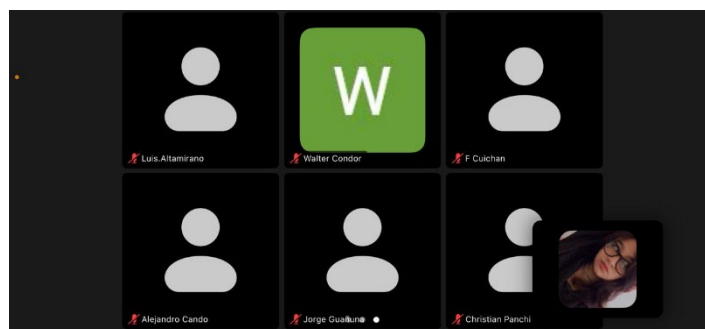
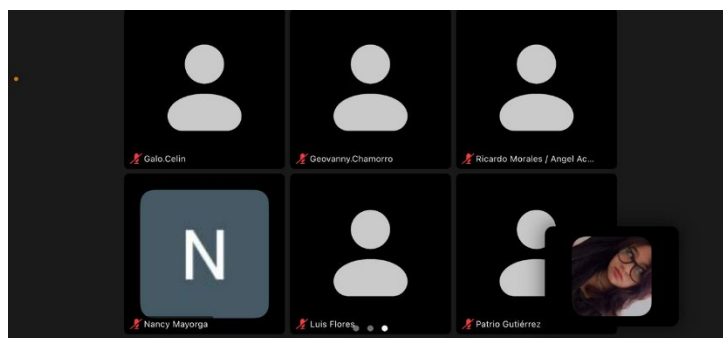
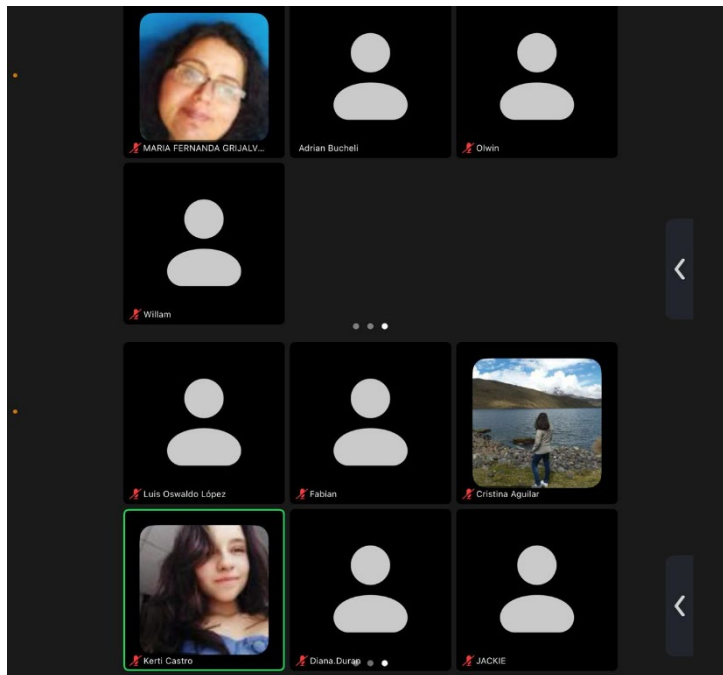


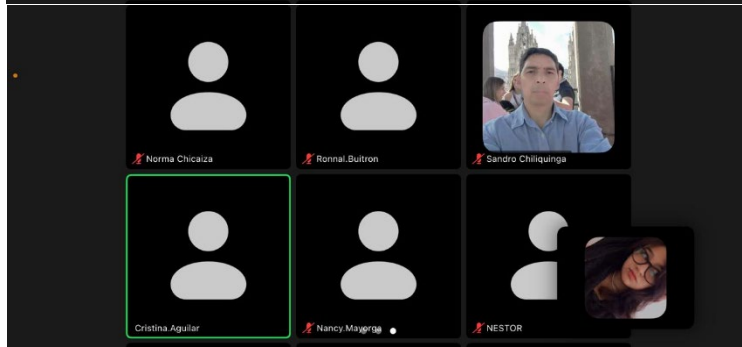
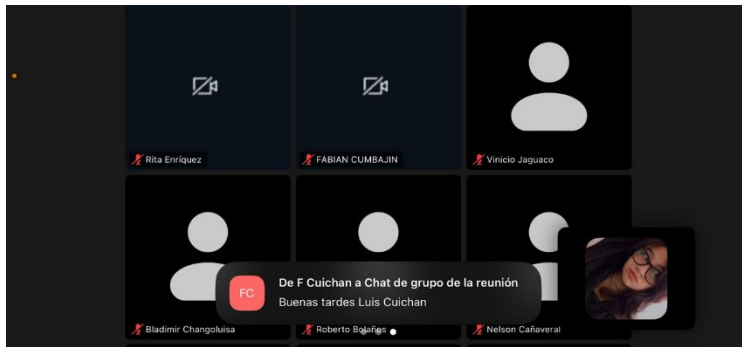
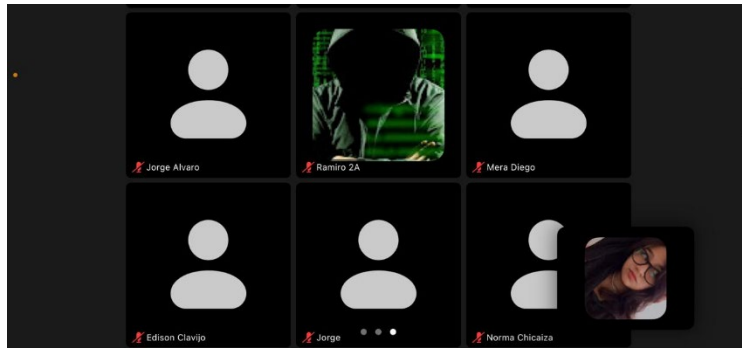
2. Reunión con el personal que conforma el dpto, de producción (Unidad Sistema Bellavista, Unidad de Mantenimiento Electromecánico de Producción) realizada el día martes 3 de junio de 2025





3. Reunión con el personal que conforma el dpto, de producción (Unidad Sistema Puengasí, Unidad Sistema El Troje, Unidad Sistema El Placer, Unidad Sistema Paluguillo) realizada el día miercoles 4 de junio de 2025





Anexo 2

<u>Objetivo</u>	<u>Mensaje</u>	<u>Medio de comunicación</u>	<u>Publico Objetivo</u>	<u>Fecha</u>
Socializar con los jefes inmediatos la intención de la ejecución de la medición de clima laboral	Liderar también es escuchar, Únete a este proceso de evaluación y contruyamos juntos un mejor ambiente para nuestros trabajadores	Via zoom 2pm, presentación en canva	Jefes de Departamento y Unidad	29 de Mayo del 2025
Socializar fechas y metodología para la ejecución de la medición de clima laboral	Conoce cómo y cuándo participar. Te guiaremos paso a paso en esta oportunidad para mejorar juntos el entorno laboral	Via zoom y presentación	Gerencia de operaciones (dpto. de producción)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lunes 02 de junio (14:00) 2. Martes 03 de junio (07:30) 3. Miércoles 04 de junio (07:00)
Aplicación del cuestionario	Este no es una prueba, es tu espacio para expresarte. Tu opinión es anónima y valiosa para transformar el entorno laboral	Afiches, correos, medios de comunicación	Gerencia de operaciones (dpto. de producción)	05 de Junio del 2025
Socializar resultados	Ya escuchamos tu voz. Conoce los resultados del cuestionario y las acciones que se tomarán. Seguimos construyendo juntos	Via zoom 11 am	Gerencia de operaciones (dpto. de producción)	16 de Junio del 2025

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

¡Motívate a participar!
Esto no es una prueba. Es tu espacio para expresarte.
Tu opinión es anónima.

Los siguientes enunciados tendrán las siguientes opciones de respuesta:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi nunca
- 3 = Algunas veces
- 4 = Casi siempre
- 5 = Siempre

* Indica que la pregunta es obligatoria

LIDERAZGO *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
El estilo de liderazgo de mi jefe me influye positivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi opinión mi jefe realiza mejoras en los procesos para ser competitivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe entiende que puedo equivocarme en mis procesos/actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi opinión mi jefe promueve la colaboración entre departamentos, unidades para la consecución de objetivos comunes, a través del trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe conoce los objetivos de la Empresa y sabe qué tiene que hacer para	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMUNICACIÓN *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
La información por parte de los jefes inmediatos es comunicada de varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy oportunamente informado sobre los objetivos, cambios, logros y/o decisiones de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Los ascensos y capacitaciones se consideran con base en el desempeño del trabajador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que mi trabajo está bien remunerado conforme a las funciones que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que me pagan de forma adecuada en comparación con otras personas de la Empresa que tienen ocupaciones similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe igualdad en las remuneraciones, independiente de					

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Los ascensos y capacitaciones se consideran con base en el desempeño del trabajador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que mi trabajo está bien remunerado conforme a las funciones que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que me pagan de forma adecuada en comparación con otras personas de la Empresa que tienen ocupaciones similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe igualdad en las remuneraciones, independiente de					

CONDICIONES DE TRABAJO *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
La iluminación, temperatura, ventilación, limpieza y aseo, en mi lugar de trabajo, son suficientes y adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poseo los equipos y/o herramientas necesarias para el desarrollo adecuado de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo las condiciones de seguridad debidas para evitar accidentes y riesgos en mi puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que el mantenimiento de instalaciones y equipos de trabajo son los adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos precisos y las habilidades requeridas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que la forma en que se organizan las actividades en mi área de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INNOVACIÓN Y CAMBIO *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me adapto rápidamente a los cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando se suscitan cambios en la Empresa, éstos son manejados adecuadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que es positivo y necesario para la Empresa adaptarse a las nuevas tecnologías.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MOTIVACIÓN *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
La motivación laboral que poseo me permite generar nuevas metas profesionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento valorado y respetado en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las personas de mi área / departamento / unidad se sienten motivadas para mejorar la calidad del trabajo realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquí únicamente están pendientes de los errores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RELACIONES INTERPERSONALES E INTEGRACIÓN *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Existe muchos movimientos administrativos a consecuencia de las malas relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento parte de mi equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi área de trabajo se trabaja conjuntamente para la resolución de conflictos o desacuerdos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que la Empresa fomenta actividades de integración.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORGULLO Y PERTENENCIA *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Me siento orgulloso de formar parte de mi Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quisiera terminar aquí mi vida laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento identificado con los valores de la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando me preguntan, siento orgullo de decir que trabajo para esta Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ante la posible oferta de trabajo en otra Empresa que mejorase ligeramente mi situación actual (desarrollo profesional, compensación) prefiero permanecer aquí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESARROLLO PROFESIONAL *

	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Siempre
Mi Empresa me brinda la posibilidad de capacitarme en temas relacionados a mi puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Empresa está comprometida con mi desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acuerdo a mis funciones y responsabilidades he podido ser ascendido en los últimos años.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Empresa promueve al personal para ocupar cargos de liderazgo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He crecido profesionalmente en la Empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

