



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“Implementación de un programa de clima laboral para reducir la rotación de personal en la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

PRESENTADO POR:

Bazan Ayala, Yelka - Administración y Dirección de Negocios
Núñez Cordova, Raquel - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Dr. Celes Alonso, Espinoza Rua

LIMA, PERÚ

2024

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Espinoza Rúa, Celes Alonso

MIEMBROS DEL JURADO

Villacorta Calderón, Mario Edwin

Rodríguez Cornejo, Guido Dionicio

Huertas Valladares, Eduardo José

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Yelka Bazan Ayala**, identificada con DNI N° **76284706** perteneciente al Programa de **Administración y Dirección de Negocios** siendo mi asesor el Sr **Celes Alonso Espinoza Rua**, identificado con DNI N°: **42750231**, y cuyo código ORCID es **0000-0001-5324-7945**.





Yo, **Raquel Núñez Cordova**, identificada con DNI N° **48795816** perteneciente al Programa de **Administración y Dirección de Negocios** siendo mi asesor el Sr **Celes Alonso Espinoza Rua**, identificado (a) con DNI N°: **42750231**, y cuyo código ORCID es **0000-0001-5324-7945**.

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:



- a) Somos los autores del documento académico titulado “**Implementación de un programa de clima laboral para reducir la rotación de personal en la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024**”
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el
- d) cual tiene el 18% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.
- e) Declaramos conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del
- f) artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 10/03/2024

Firmas de los autores

Nombres	Apellidos	DNI	Firma	Huellas digitales
YELKA	BAZAN AYALA	76284706		
RAQUEL	NÚÑEZ CÓRDOVA	48795816		

Firma del asesor

Nombres	Apellidos	DNI	Firma	Huella
CELES ALONSO	ESPINOZA RUA	42750231		

DEDICATORIA

A mi familia por brindarme la sabiduría y ser mis protectores a todo momento, hasta haber culminado cada meta de mi vida.

Yelka Bazan Ayala

A Dios por guiarme en mi camino y nunca abandonarme y a mi familia por ser mi fuerza y motor de cada día.

Raquel Nuñez Cordova

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Celes Alonso Espinoza Rúa,
por su integridad, vocación, paciencia y
asesoramiento para poder realizar este
proyecto con las bases correctas.

Yelka Bazan Ayala

Agradezco profundamente al profesor
Celes Alonso Espinoza Rúa por su
valiosa guía y apoyo a lo largo de esta
tesis. Su dedicación y consejos fueron
fundamentales para superar los desafíos
y alcanzar los objetivos propuestos. Su
confianza en mí fue una gran motivación
durante todo el proceso.

Raquel Nuñez Cordova

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	2
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	3
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN.....	13
I. Planteamiento del problema de Investigación.....	14
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	14
1.2 Formulación del problema.....	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Problemas específicos.....	15
1.3 Objetivos de investigación.....	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación de la investigación.....	17
II. Marco teórico.....	20
2.1 Antecedentes.....	20
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1 Índice de Rotación de Personal.....	22
2.2.2 Clima Laboral.....	28
2.3 Definición de términos básicos	36
III. Metodología de la investigación.....	37
3.1 Diseño de investigación.....	37
3.1.1 Tipo de Investigación	37
3.1.2 Enfoque de investigación	37
3.1.3 Nivel de Investigación	37
3.2 Hipótesis.....	37
3.3 Operacionalización de variables	37

3.4	Población y muestra de investigación	38
3.4.1	Población de estudio	38
3.4.2	Muestra	38
3.4.3	Muestreo	38
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.6	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	40
3.7	Aspectos éticos	40
IV.	Resultados	41
4.1	Análisis de resultados descriptivos	41
4.1.1	Índice de Rotación personal	46
4.2	Análisis de resultados inferenciales	46
4.3	Plan de Actividades del Proyecto	48
4.3.1	Objetivos, estrategias y tácticas	48
4.3.2	Realización de Personal	49
4.3.3	Involucramiento Laboral	51
4.3.4	Supervisión	53
4.3.5	Comunicación	54
4.3.6	Condiciones Laborales	55
4.4	Estimación del costo	57
4.4.1	Estimación de los costos necesarios para la implementación	57
4.5	Sustento del mercado	61
4.5.1	Alcance esperado del Mercado	61
4.5.2	Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora	61
4.5.3	Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado	62
V.	Discusión, conclusiones y recomendaciones	67
5.1	Discusión	67
5.2	Conclusiones	67
5.3	Recomendaciones	68
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
III.	74
VII.	ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores y Ítems Clave en la Evaluación del Clima Laboral.....	38
Tabla 2 Clasificación del Clima Laboral según Puntajes y Factores	39
Tabla 3 Baremación de datos.....	41
Tabla 4 Evaluación de Factores Laborales y su Clasificación por Categoría	42
Tabla 5 Rotación personal de enero 2023 a noviembre 2023.....	46
Tabla 5 Estimación de costo.....	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fórmula para el Cálculo de la Tasa de Rotación Laboral	28
Figura 2 Resultados de Factores: Realización Personal, Comunicación y Otros.....	43
Figura 3 Correlación de Spearman	46
Figura 4 Plan de Acción: Objetivos, Estrategias y Tácticas	48
Figura 5 Mejor empleado del mes	49
Figura 6 Manual de RPM – HACCP para el servicio seguro en hoteles y restaurantes ...	51
Figura 7 Involucramiento laboral	52
Figura 8 Recreación grupal	53
Figura 9 Liderazgo de equipos	53
Figura 10 Herramienta WhatsApp para la comunicación.....	54
Figura 11 Formulario de sugerencias.....	55
Figura 12 Registro de Vacaciones por Empleado	55
Figura 13 Registro del candelario de cumpleaños.....	56
Figura 14 Dimensiones Esenciales del Desarrollo Laboral.....	57
Figura 15 Test de Clima Laboral de Sonia Palma	76

RESUMEN

La intención del presente proyecto de investigación es mejorar el clima laboral para generar efectos positivos, uno de estos efectos será la reducción en el índice de rotación de personal en la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024. Es un tipo de investigación aplicada, desarrollada en base al enfoque cuantitativo y de alcance descriptiva causal, presenta un diseño cuasi experimental. Se tiene como sujetos de estudio a los colaboradores de todas las áreas de la empresa Spizza, sin embargo, no se generó bajo un enfoque cualitativo ya que para la variable clima laboral se trabajó con un cuestionario de 50 preguntas, cada 10 preguntas enfocadas en medir cada factor que afecta el clima laboral. Asimismo, se aplicó esta misma encuesta de forma grupal y no solo individual, para ver si coincidía el nivel de clima laboral. Por otro lado, para la variable rotación de personal se aplicó la fórmula del índice de rotación en el periodo de enero a noviembre 2023.

Los resultados de la correlación entre clima laboral y rotación de personal con la prueba de Rho de Spearman fueron de 65% negativo, esto quiere decir que existe una relación alta inversa, afirmando que mientras más bajo sea el nivel de clima laboral como variable independiente, más elevado será el índice de rotación de personal como variable dependiente. Se llegó a la conclusión, que mejorando el clima laboral se reducirá la rotación de personal porque tienen una relación inversa muy significativa.

Palabras claves: Clima, rotación, personal, laboral

ABSTRACT

The intention of this research project is to improve the work environment to generate positive effects, one of these effects will be the reduction in the staff turnover rate in the company Spizza, Miraflores in the year 2024. It is a type of applied research, developed Based on the quantitative approach and causal descriptive scope, it presents a quasi-experimental design. The study subjects are the collaborators from all areas of the Spizza company, however, it was not generated under a qualitative approach since for the work environment variable we worked with a questionnaire of 50 questions, each 10 questions focused on measuring each factor that affects the work environment. Likewise, this same survey was applied as a group and not just individually, to see if the level of work environment coincided. On the other hand, for the personnel turnover variable, the turnover index formula was applied in the period from January to November 2023.

The results of the correlation between work environment and staff turnover with Spearman's Rho test were 65% negative, this means that there is a high inverse relationship, stating that the lower the level of work environment as an independent variable, The higher the staff turnover rate as the dependent variable. It was concluded that improving the work environment will reduce staff turnover because they have a very significant inverse relationship.

Keywords: Climate, rotation, personnel, work

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como título “Implementación de un programa de clima laboral para reducir la rotación de personal en la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024”, cuya implementación es de gran relevancia en el mundo de Hábitat y Desarrollo Humano – empresarial; además, está basada en la relación entre el clima laboral y la rotación del personal en todas las áreas de la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024.

Esta investigación, abordará teorías, conceptos e ideas propias para el manejo efectivo de recursos humanos, los mismos se podrán aplicar en el área de Recursos Humanos, como el programa del Buen Clima Laboral (BCL), el cual será utilizado como una guía para la mejora del clima laboral en todas las áreas de la empresa Spizza, incrementando la productividad, compromiso y permanencia de los colaboradores.

Cabe precisar que, en el primer capítulo se menciona las características sobre el presente proyecto de investigación. En el segundo capítulo se realiza la descripción de la investigación aplicada, también se desarrolla el marco referencial en el que se menciona los conceptos y antecedentes teóricos de las variables de investigación y se indica la metodología aplicada. En el tercer capítulo se indican los costos por la implementación del programa. En el cuarto capítulo se realiza la sustentación del mercado. Por último, en el quinto capítulo se dispone a presentar el programa innovador que se desarrollara para la empresa en cuestión.

I. Planteamiento del problema de Investigación

1.1 Descripción de la realidad problemática

La rotación de personal puede definirse como el número de empleados que entran y salen en determinado periodo, por lo general un año, en relación con el total de una empresa, nivel jerárquico, puesto, departamento o sector (Ponce, 1991).

La tasa de rotación promedio general es de alrededor del 10.6%, esto es una media para todos los puestos a nivel mundial. Las áreas de trabajo con mayor rotación son Recursos Humanos 15%, investigación y Marketing 13%, consultoría 12%. Por otro lado, las áreas con menor rotación son administración 7.8%, operaciones 8.8%, finanzas 10%. Para finalizar las áreas que se encuentran en el promedio con 10.8% es ventas y con 10.6% tecnología de la información. En la publicación “ante una alta rotación de colaboradores, aumenta el valor de su propuesta”, realizada por Ipsos Perú, se indica que Perú tiene los índices más elevados de rotación laboral en América latina, llegando al 18% en comparación con un 10% de Latinoamérica. Las principales razones que ayudan a explicar estos altos niveles de rotación es el crecimiento económico, las nuevas oportunidades en provincia y el desarrollo de nuevos sectores (Narváez, 2014).

Como causas internas de la alta rotación según (Seminario, 2017) utilizó el método descriptivo - correlacional en 111 vendedores. Su objetivo era identificar la permanencia de los trabajadores en base al compromiso organizacional relacionado al buen clima laboral. Se encontró que efectivamente había una relación entre clima laboral y compromiso, de esta forma los trabajadores se sienten identificados con la empresa y les genera un afecto a la misma por la motivación y satisfacción laboral que sienten, dando como resultado la permanencia del talento en la organización.

Spizza 2 SAC, es una pizzería ubicada en calle Luis Arias Schreiber 147 del Distrito de Miraflores en la ciudad de Lima, fue uno de los pioneros en pizzas napolitanas con ingredientes de calidad en el Perú. Actualmente se encuentran en una problemática importante que es la alta tasa de rotación laboral. Según los indicadores de la empresa en el año 2023 el índice de rotación asciende hasta el 75%, se observa una serie de

consecuencias tales como la falta de experiencia en el personal nuevo, la baja calidad de atención y conocimiento, quejas de los clientes, etc.

Lo que se busca es solucionar esta problemática de la alta rotación laboral porque si se sigue con esta tendencia y este elevado porcentaje afectará significativamente los resultados financieros de la empresa por la pérdida de clientes y malas referencias.

Se cree que existe una relación entre la rotación del personal y el clima laboral de la empresa Spizza 2 SAC. Por otro lado, el alto índice de rotación laboral afecta negativamente los márgenes de rentabilidad en la empresa. En caso de existir una relación entre el clima laboral y la rotación del personal, se podría plantear la estrategia de implementar soluciones en mejorar el clima laboral para generar la permanencia de los colaboradores en la empresa, porque como resultado de ello, se obtendría una mejor calidad en el servicio, menos gastos en capacitaciones y lo más importante clientes satisfechos y una cuenta de resultados con gran utilidad.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la causa principal de la alta rotación de personal en todas las áreas de la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre el clima laboral y la rotación de personal en todas las áreas de la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024?
- ¿Qué tan importante es la comunicación y la supervisión para mejorar el clima laboral en todas las áreas de la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024?
- ¿Qué tan importante es la realización personal y el involucramiento laboral para mejorar el clima laboral en todas las áreas de la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024?
- ¿Qué tan importante son las condiciones laborales para mejorar el clima laboral en todas las áreas de la empresa Spizza, Miraflores en el año 2024?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Mejorar la calidad de vida de los colaboradores en la empresa, mediante la implementación de un programa de Clima Laboral para incrementar el compromiso y permanencia de los empleados en el restaurante Spizza, Miraflores en el año 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Crear con todo el personal de ambos turnos un grupo de WhatsApp con la finalidad de informar cualquier suceso, urgencia, cambios, etc. para mejorar la comunicación en el restaurante Spizza, Miraflores en el año 2024.
2. Implementar un buzón o canal de sugerencias anónimas o directas para recibir feedback de todos los niveles jerárquicos, esto mejorará la comunicación en el restaurante Spizza, Miraflores en el año 2024.
3. Crear un drive donde todo el personal tendrá acceso para poder ingresar sus vacaciones, día de cumpleaños y visualizar el empleado del mes con la finalidad de mejorar las condiciones laborales en el restaurante Spizza, Miraflores en el año 2024.
4. Implementar una política de meritocracia donde se premie al empleado del mes en base a la consecución de ventas, encuesta de calidad de atención, etc. para mejorar la realización personal en el restaurante Spizza, Miraflores en el año 2024.
5. Implementar un Manual General para todos los colaboradores de la empresa en el cual indique los ingredientes de cada producto, speech de saludo y despedida, atención al cliente, etc. para nutrir el conocimiento de los trabajadores, mejorando la realización del personal en el restaurante Spizza, Miraflores en el año 2024.
6. Fijar una meta de ventas para todo el equipo, impulsando el trabajo en equipo e involucramiento laboral en el restaurante Spizza, Miraflores en el año 2024.
7. Generar reuniones de integración con todo el equipo, donde se realicen campeonatos, juegos, competencias, etc. que se vean relacionados con los valores de la empresa, impulsando la cultura organizacional e involucramiento laboral en el restaurante Spizza, Miraflores en el año 2024.
8. Invertir en cursos de liderazgo y habilidades blandas para el gerente y el administrador de la empresa, esto ayudará a cumplir una supervisión efectiva en el restaurante Spizza,

Miraflores en el año 2024.

1.4 Justificación de la investigación

El trabajo cuenta con una justificación teórica pues contribuirá al cuerpo de conocimientos existente al proporcionar insights prácticas y soluciones específicas ampliando la teoría existente dentro del área de recursos humano. Se tiene gran conocimiento del tema de investigación en aspectos relacionados al clima laboral, rotación de personal, realización del personal, involucramiento laboral, supervisión del talento, condiciones laborales y comunicación efectiva que respaldan al estudio en este aspecto.

Este estudio se sustenta en la aplicación del método causa y efecto entre el clima laboral y la rotación del personal, orientado al bienestar y permanencia del talento. La presente investigación brinda aportes conceptuales y propuestas de gestión del recurso humano a la empresa Spizza, enfocadas en optimizar el clima laboral y disminuir el índice de rotación del personal, mediante la ejecución de estrategias y acciones que fortalezcan la comunicación, la supervisión, el desarrollo del personal, el compromiso laboral y el entorno de trabajo.

Se justifica también dentro de lo práctico pues, se buscará la aplicación de estrategias y tácticas propias de la gestión de recursos humanos en todas las áreas como la capacitación y mejora de habilidades blandas para los líderes de área, la implementación de una política de meritocracia el cual será una de las principales estrategias para promover el aumento de la productividad en todas las áreas de la empresa Spizza. Como resultado, habrá mejoras en la calidad de atención, incremento en las ventas respecto al periodo anterior, permanencia de los empleados, mayor compromiso y bienestar laboral.

Finalmente se cuenta con una justificación económica, debido a que la investigación en relación a la gestión de recursos humanos goza de relevancia, ya que al trabajar con un buen clima laboral se logrará reducir la rotación de personal a causa del mayor compromiso y permanencia en los empleados. Asimismo, se considera necesaria la inversión en las diversas estrategias e ideas de implementación de programas, pues se cuenta con los recursos suficientes para poder desarrollar dicho trabajo al ser costeadada por el mismo

incremento de la productividad por parte del personal. Por otro lado, el equipo de trabajo es joven y resulta conveniente que el ambiente laboral sea cómodo para realizar sus funciones, porque el sueldo es el mínimo en el mercado y fácil de reemplazar en cualquier otra empresa. Todo esto reduce la rotación y por ende el costo en la contratación y capacitación de personal.

Entre las limitaciones más importantes para la presente investigación es la obtención de algunos datos relevantes, como información financiera detallada o registros de recursos humanos que pueden estar sujetos a restricciones de confidencialidad. Esto podría limitar la profundidad del análisis en ciertos aspectos, especialmente en lo que respecta a los costos exactos asociados a la rotación, sin embargo, nuestra propuesta también es una oportunidad de mejora para la empresa por lo tanto se espera que nos brinden acceso a esta información.

El restaurante tiene una elevada afluencia de clientes, lo cual podría obstaculizar tener toda la información detallada de cada colaborador. Por otro lado, todos los empleados no se encuentran laborando en un solo turno, el 30% trabaja en el turno mañana y el 70% por la noche, sin embargo, nos organizaremos entre los miembros del equipo para poder estar en ambos horarios y esperar a cada empleado que realice el llenado de su encuesta sin presión ni apuros en los horarios de menor tráfico de clientes, inclusive de ser necesario se tendrá que ir al restaurante no solo un día sino más bien varios días por los colaboradores que tengan día de descanso. Adicional también, al ser tan reducida nuestra población, es indispensable tratar de obtener la mayor cantidad de encuestas realizadas.

La presente investigación es viable porque se cuenta con el respaldo financiero necesario para llevar a cabo encuestas, análisis de datos y posibles intervenciones para abordar la rotación de personal y el nivel de clima laboral. Adicional también, podemos considerar que los integrantes de esta investigación cuentan con el conocimiento suficiente para su realización debido a la amplia experiencia en el campo de recursos humanos y trabajo en equipo dentro de empresas grandes y también similares a Spizza.

Con respecto a la empresa, la gerencia y el personal están abiertos a la

implementación de estrategias y a cambios en las prácticas de gestión de personal. La disposición a probar nuevas iniciativas para abordar la rotación y la mejora del clima laboral demuestra la viabilidad de la implementación.

Además, se dispone de una herramienta ya validada por especialistas que permite evaluar el clima laboral en una organización, conocida como “Escala de Clima Laboral” elaborada por Sonia Palma. Su aplicación permitirá optimizar recursos y ahorrar tiempo en esta investigación.

Finalmente, se considera que la investigación es viable debido a que existe abundante bibliografía (como libros, trabajos académicos, estudios previos, entre otros) relacionada con la variable clima organizacional y rotación de personal, lo cual brinda un respaldo teórico importante para el desarrollo del presente estudio.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes

Algunos antecedentes nacionales son:

Según Trelles (2019), en el estudio titulado “Clima laboral y su vínculo con la rotación de personal” se empleó un cuestionario aplicado a 153 trabajadores del área de operaciones. Se concluyó que existía una correlación significativa entre las variables relacionadas con la retribución y la rotación del personal. Se determinó que la retribución incita de forma moderada en la rotación del trabajador, es por ello que, al momento de considerar una contratación de un personal, se requiere hacer una evaluación de sueldos acorde al mercado y al presupuesto de la empresa, De acuerdo a los resultados se pudo observar que había una relación correlacional entre los asalariados de la zona de operaciones en la jurisdicción del Agustino en el año 2018”.

Asimismo, Espichan y Pérez (2016), en su tesis titulada “La rotación de personal y su vínculo con el clima organizacional en el hipermercado Plaza Vea de Trujillo, 2016”, utilizaron un cuestionario para cada variable, considerando una población de 142 colaboradores. Se trabajó con una muestra de 105 personas, concluyendo que existía relación entre el clima laboral y la rotación en dicha empresa, siendo esta ocasionada por la falta de beneficios laborales adecuados.

Por su parte, Seminario (2017) llevó a cabo una investigación centrada en el vínculo entre el clima laboral y el compromiso organizacional, concluyendo que existe una relación positiva entre ambos factores. Los resultados indicaron que un entorno laboral saludable favorece la motivación y satisfacción del personal, lo cual refuerza su conexión emocional con la empresa y promueve un sentido de pertenencia.

Asimismo, Pelaes (2010) llevó a cabo un estudio considerando una muestra de 200 trabajadores pertenecientes a una empresa del rubro telecomunicaciones en el Perú. “El propósito del estudio fue identificar si existía relación entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción del cliente. Los resultados permitieron confirmar que ambas variables estaban efectivamente relacionadas”.

Algunos antecedentes de Latinoamérica son:

A nivel latinoamericano, Torres et al. (2022) desarrollaron una investigación en Colombia enfocada en la relación entre el clima organizacional y la rotación del personal en la empresa Proadites. Los hallazgos revelaron que la insatisfacción laboral, la ausencia de oportunidades de ascenso, y la deficiencia en condiciones físicas y herramientas laborales eran factores determinantes del problema.

En Chile, Cifuentes (2017) llevó a cabo un análisis sobre las causas de la rotación de personal en una empresa del sector alimenticio, donde se identificó que, entre los factores más relevantes, se encontraban la remuneración, el estilo de liderazgo, los niveles de motivación y la sobrecarga laboral. Estos elementos influyen considerablemente en la decisión de los trabajadores de continuar o no en sus puestos. Además, se concluyó que una gestión eficiente de estos aspectos puede contribuir significativamente a mejorar la estabilidad del equipo humano.

Algunos antecedentes internacionales son:

Según Criollo (2014), llevó a cabo un estudio titulado “Clima laboral y rotación del personal motorizado” en la empresa Sodetur se llevó a cabo una encuesta de clima laboral para hallar el nivel del clima laboral, además se utilizó un registro de entrada y salida de personal para determinar el índice de la rotación del personal. El estudio deja ver que, si existe una repercusión importante del Clima laboral frente a la rotación de personal de la empresa Sodetur, además el clima laboral en tal empresa fue considerado como inapropiado en cuanto a la estabilidad y seguridad del personal”.

Díaz y Morán (2011) identificaron que el clima laboral y la rotación del personal son factores clave en la gestión del talento humano. Un entorno laboral favorable incrementa el compromiso de los empleados y se refleja en un mejor desempeño organizacional.

Barrantes (2017) realizó una investigación con una muestra de 62 colaboradores, con el propósito de analizar si el clima organizacional influía en la rotación de personal. “La investigación determinó que sí existe relación importante entre ambas variables, es por ello que el autor recomienda que la empresa debe capacitar a los trabajadores para un mejor

rendimiento”.

Sierra (2013) enfocó su estudio en identificar los principales factores que afectan a las empresas de call center, utilizando como herramienta de análisis el clima laboral. “Las conclusiones señalaron que existe una comunicación deficiente, la relación con el jefe es muy mala y esto se nota en el gran número de quejas que los clientes hacen. Existe una falla de capacitación, demostrando así la desmotivación e insatisfacción de parte de los colaboradores”.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Índice de Rotación de Personal

2.2.1.1 Conceptualización de la Rotación de Personal

Álvarez (2020) señala que la rotación de personal ocurre cuando un trabajador decide dejar su puesto de manera unilateral, generando una vacante no planificada dentro de la estructura laboral de la organización. Esto crea un desequilibrio en el personal y puede representar un desafío para la organización.

La rotación laboral refleja cuántos trabajadores dejan una organización durante un período específico. Al expresarse como porcentaje, permite evaluar el nivel de estabilidad del personal y la capacidad de retención del talento humano dentro de la empresa. Este cálculo se realiza al dividir la cantidad de colaboradores que han dejado la organización en un periodo determinado entre el promedio total de trabajadores durante ese mismo lapso. Posteriormente, el resultado se multiplica por 100 para expresarlo como un porcentaje representativo. Un porcentaje elevado en este indicador puede reflejar fallas en el ambiente laboral, una gestión deficiente del liderazgo o carencia de oportunidades para el desarrollo profesional, lo que repercute de forma negativa en la satisfacción y productividad del equipo. Además, el análisis de las causas subyacentes, como la falta de reconocimiento o las tensiones internas, ayuda a implementar medidas correctivas efectivas para mejorar la retención del personal.

2.2.1.2 Tipos de Rotación

Rubio (2023) clasifica la rotación del personal en diferentes categorías:

- Rotación Voluntaria: Cuando un trabajador decide por cuenta propia dejar su puesto, por ejemplo, para mejorar su situación profesional o personal, se habla de rotación voluntaria. Este tipo de rotación puede representar tanto desafíos como oportunidades para la empresa.
- Rotación involuntaria: se da cuando es la empresa quien decide finalizar la relación laboral, ya sea por bajo desempeño, reestructuración interna o situaciones disciplinarias.
- Rotación Funcional: Implica mover a los empleados dentro de diferentes funciones o roles dentro de la misma área o departamento. Esta rotación puede ayudar a ampliar las habilidades de los empleados y mejorar su versatilidad, pero también puede causar desafíos de adaptación y productividad temporalmente reducida.
- Rotación Geográfica: Se produce cuando los empleados son trasladados a diferentes ubicaciones geográficas de la empresa, ya sea dentro del mismo país o en el extranjero. Esta rotación puede ser parte de programas de desarrollo de carrera global y proporcionar experiencias enriquecedoras, pero también puede plantear desafíos personales y familiares para los empleados.
- Rotación Temporal: Implica asignar a los empleados a proyectos o tareas específicas por un período determinado de tiempo. Esta rotación puede ayudar a desarrollar habilidades especializadas y abordar necesidades temporales de la organización, pero puede resultar en falta de continuidad en las responsabilidades habituales del empleado.
- Rotación Estacional: Se refiere a la variación en el número de empleados necesarios según la estación del año o la demanda del mercado. Este tipo de rotación es común en industrias como la hostelería, el turismo y el comercio minorista, donde se requieren más empleados durante ciertas épocas del año y menos durante otras.

2.2.1.3 Causas de rotación del personal

Comprender las razones que originan la rotación de personal es fundamental para

aplicar estrategias efectivas que minimicen su impacto negativo. Melt Group (2022) resalta que una adecuada identificación de estos factores permite no solo prevenir consecuencias adversas, sino también transformar la rotación en una oportunidad de mejora.

Entre las causas más comunes destacan:

- **Insatisfacción laboral:** la monotonía en las tareas, la falta de reconocimiento y un ambiente laboral poco estimulante contribuyen al desinterés del colaborador por permanecer (Flores et al., 2008).
- **Remuneración no competitiva:** cuando los salarios y beneficios no se ajustan a las expectativas o al mercado, los trabajadores tienden a buscar opciones más atractivas.
- **Escasa valoración del desempeño:** la falta de incentivos y de reconocimiento por los logros alcanzados puede provocar desmotivación y deseo de cambio. Sentirse ignorado por la organización puede afectar directamente la autoestima profesional del trabajador.
- **Desequilibrio entre vida personal y trabajo:** jornadas extensas, poca flexibilidad horaria o dificultad para conciliar responsabilidades personales afectan la calidad de vida del trabajador.
- **Falta de desarrollo profesional:** la ausencia de oportunidades para crecer dentro de la empresa puede generar sensación de estancamiento y fomentar la búsqueda de nuevos horizontes.
- **Conflictos laborales:** problemas con jefaturas o compañeros, así como una comunicación deficiente, propician un ambiente negativo que incide en la decisión de renunciar. Además, una cultura organizacional que no promueve la resolución constructiva de desacuerdos puede intensificar la tensión y acelerar la salida del personal.
- **Cambios estructurales o estratégicos:** reestructuraciones internas, fusiones o

cambios en los lineamientos empresariales pueden generar incertidumbre y resistencia, derivando en salidas voluntarias.

- Gestión ineficaz del talento: procesos de selección deficientes, falta de planificación en los ascensos o una cultura organizacional poco clara pueden incrementar la rotación (Jáuregui, 2018). Esta deficiencia puede contribuir al desinterés de los trabajadores por mantenerse en la organización.

2.2.1.4 Costos y consecuencias de la rotación de personal

Uno de los retos más complejos en la gestión del talento humano es cuantificar el impacto económico y operativo que representa reemplazar a un colaborador que abandona la organización. Según el Diario Gestión (2013), los costos asociados a la rotación de personal pueden ser significativos y se dividen en distintas categorías:

- Costos Asociados con la Rotación de los trabajadores:
 - ✓ Inversión en procesos de contratación de nuevos empleados.
 - ✓ Gastos de formación y capacitación para integrar al nuevo personal.
 - ✓ Reducción temporal de rendimiento por período de adaptación del nuevo empleado.
 - ✓ Posibles costos de indemnización o beneficios de salida para empleados que se van.
- Impacto en la Productividad:
 - ✓ La rotación puede provocar interrupciones en los procesos de trabajo.
 - ✓ Afectación temporal de la eficiencia de manera temporal por la curva de aprendizaje.
 - ✓ La rotación frecuente puede generar desmotivación en el equipo restante.
- Experiencia del cliente:
 - ✓ La rotación puede afectar la consistencia y la experiencia del servicio ofrecido.
 - ✓ La falta de personal experimentado puede llevar a demoras o errores que deterioran la percepción del servicio por parte del público.
- Cultura Organizacional:

- ✓ La rotación excesiva puede socavar la cohesión y la identidad cultural de la empresa.
- ✓ Los empleados pueden percibir la rotación como falta de estabilidad y compromiso por parte de la empresa.
- Reputación organizacional:
 - ✓ La alta rotación puede generar una mala reputación como empleador.
 - ✓ La percepción externa de la estabilidad laboral puede afectar la capacidad de atraer y retener talento.

2.2.1.5 Modelos Teóricos de Rotación de Personal

Dentro del campo de la gestión del talento humano, los modelos teóricos permiten comprender con mayor profundidad las causas y dinámicas que explican la rotación de personal. Estos enfoques ofrecen herramientas conceptuales útiles para predecir comportamientos y diseñar estrategias de retención eficaces.

Uno de los enfoques más relevantes es el modelo de elección de empleo, el cual plantea que los trabajadores evalúan constantemente las ventajas y desventajas de su puesto actual en comparación con otras oportunidades disponibles en el mercado. Factores como el salario, las condiciones de trabajo, el clima laboral y el desarrollo profesional influyen en esta evaluación continua, que puede llevar a la decisión de permanecer o abandonar la organización.

Por otro lado, el modelo de ajuste persona-puesto sostiene que la permanencia del trabajador depende del grado de compatibilidad entre sus capacidades, valores y expectativas, y las características del puesto que ocupa. Cuando este ajuste es deficiente, es probable que se generen frustraciones, desmotivación y, eventualmente, una renuncia voluntaria.

Ambos modelos coinciden en que la decisión de dejar una organización no es aleatoria, sino que suele derivarse de una valoración lógica y subjetiva que realiza el trabajador. Esteves (2019) subraya que comprender los factores que influyen en la permanencia o salida del personal permite a las empresas diseñar estrategias más

efectivas enfocadas en el clima laboral, el liderazgo y las condiciones internas. Ambos modelos destacan que la decisión de abandonar una organización se basa en una evaluación personal que combina aspectos racionales y emocionales del trabajador.

2.2.1.6 Estrategias para reducir el índice de rotación

Vroom y Deci (1999) indican que la insatisfacción laboral puede reducirse abordando dos dimensiones clave: los factores higiénicos, que incluyen condiciones físicas, seguridad laboral y relaciones interpersonales; y los factores motivacionales, como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo. Bajo este enfoque, se pueden aplicar diversas estrategias organizacionales que contribuyan a disminuir la rotación:

- Programas de desarrollo profesional: ofrecer capacitaciones, establecer planes de carrera claros y brindar retroalimentación constante promueve el crecimiento del personal y refuerza su compromiso con la organización. Además, permite al colaborador proyectarse dentro de la empresa a largo plazo, desarrollar nuevas competencias y asumir mayores responsabilidades. Este tipo de enfoque favorece tanto la empleabilidad como el alineamiento estratégico de los recursos humanos con los objetivos institucionales.
- Beneficios laborales competitivos: proporcionar seguros, planes de salud, incentivos o días libres incrementa la percepción de valor y estabilidad, generando mayor lealtad por parte del colaborador. Estos beneficios también elevan la moral y reducen el ausentismo, al mismo tiempo que posicionan a la organización como un empleador atractivo. Además, brindan soporte emocional y práctico en momentos clave de la vida del trabajador.
- Flexibilidad y conciliación laboral: implementar modalidades como el trabajo híbrido, horarios flexibles o licencias especiales facilita el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. Este tipo de medidas contribuye a una mayor satisfacción, disminuye el estrés y permite atender situaciones personales sin comprometer la productividad. También es una respuesta eficaz a las nuevas expectativas laborales de las generaciones más jóvenes.

- Clima organizacional positivo: fomentar el respeto, la inclusión, la comunicación abierta y el reconocimiento de logros crea un entorno donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Además, un clima positivo contribuye a reducir los niveles de estrés y mejora la satisfacción general del equipo. Este tipo de entorno propicia la innovación, incrementa la permanencia del talento y promueve relaciones laborales duraderas y constructivas.
- Comunicación interna efectiva: mantener informados a los trabajadores sobre cambios, objetivos y decisiones estratégicas fortalece la confianza y reduce la incertidumbre. Este tipo de comunicación transparente también promueve el sentido de pertenencia y alineación con la visión organizacional. Una buena comunicación también facilita la detección de conflictos, permite implementar mejoras continuas y genera un entorno más colaborativo y eficiente.

Al aplicar estas estrategias de manera coherente, las organizaciones no solo reducen su tasa de rotación, sino que fortalecen la retención de talento, la motivación y el compromiso de sus equipos de trabajo.

2.2.1.7 Medición del índice de rotación laboral

A continuación la fórmula para el cálculo del índice de rotación laboral según Chiavenato (2009):

Figura 1

Fórmula para el Cálculo de la Tasa de Rotación Laboral

$$\text{Tasa de rotación} = \left(\frac{\text{Número de empleados que dejaron la organización}}{\text{Promedio del número total de empleados en el mismo período}} \right) \times 100$$

Fuente:

El resultado obtenido refleja el porcentaje de rotación dentro del tiempo analizado. Si el índice es alto, puede interpretarse como una señal de alerta sobre problemas internos en el ambiente laboral.

2.2.2 Clima Laboral

2.2.2.1 Definición y Conceptualización del Clima Laboral:

El clima laboral se entiende como la percepción general que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo. Esta percepción se construye a partir de elementos tanto tangibles como intangibles presentes en la organización, entre los que destacan el liderazgo, la comunicación, las condiciones físicas, y las relaciones interpersonales. Según (Luza y Huaita, 2018). este clima representa el ambiente psicológico colectivo que predomina en la organización, moldeado por la conducta y actitudes de sus miembros.

De acuerdo con Castro y Espinoza (2019), a pesar de que el clima laboral está basado en percepciones subjetivas, estas influyen directamente en la motivación, desempeño y comportamiento de los trabajadores. Un entorno laboral favorable promueve la productividad, el sentido de pertenencia y el compromiso; mientras que un ambiente desfavorable puede generar desmotivación, tensiones internas y una mayor intención de rotación.

En esta misma línea, Atalaya (2021) señala que el clima organizacional no solo afecta el bienestar individual del trabajador, sino también el cumplimiento de los objetivos institucionales, pues un entorno negativo genera tensiones, reduce la colaboración entre equipos y puede disminuir la permanencia del talento clave. Por el contrario, un clima sano estimula el compromiso organizacional, la eficiencia colectiva y la identificación del trabajador con los valores institucionales.

El clima organizacional también puede entenderse como un sistema que integra las percepciones compartidas sobre normas, políticas, relaciones y prácticas que influyen en la forma en que las personas interactúan dentro de la empresa. Estas percepciones se ven influenciadas tanto por la experiencia personal como por los mensajes y conductas observadas en el liderazgo y los pares.

En este sentido, la cultura organizacional y el clima están estrechamente vinculados, pero no deben confundirse. Mientras que la cultura se refiere al conjunto de valores y creencias que guían el comportamiento en la organización, el clima corresponde a cómo los empleados perciben y experimentan ese entorno cultural en su día a día.

Ambos conceptos influyen directamente en la motivación y el rendimiento.

Para comprender y evaluar el clima laboral en una organización, es fundamental considerar tanto aspectos objetivos (como políticas y prácticas organizacionales) como subjetivos (como percepciones y emociones de los empleados). Se pueden utilizar diversas herramientas de diagnóstico, como encuestas de clima laboral, entrevistas, observaciones y análisis de indicadores de desempeño y rotación de personal.

Por estas razones, gestionar y evaluar el clima laboral se convierte en una acción estratégica para la mejora continua. Al identificar los elementos que afectan positiva o negativamente este entorno, las organizaciones pueden diseñar acciones específicas para fortalecer su cultura y potenciar el rendimiento de su equipo. Realizar diagnósticos periódicos del clima laboral no solo permite detectar áreas críticas, sino también reforzar prácticas exitosas que promuevan el bienestar y la sostenibilidad del talento humano.

2.2.2.2 Factores del clima laboral

El clima laboral se construye a partir de diversos factores que interactúan entre sí para dar forma al ambiente de trabajo. Según (Weinert, 1981) entre estos factores se encuentran:

- **Cultura Organizacional:** la cultura de una empresa representa el sistema de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por sus miembros. Esta influye directamente en la forma en que se gestionan las relaciones, las decisiones y los procesos internos, y condiciona la percepción de justicia, respeto y coherencia dentro del entorno laboral.
- **Liderazgo:** el estilo de liderazgo practicado por los directivos y supervisores tiene un impacto significativo en la forma en que los trabajadores experimentan su día a día. Un liderazgo empático y participativo promueve el compromiso y la confianza; en cambio, un estilo autoritario puede generar desmotivación y estrés.
- **Relaciones Interpersonales:** un ambiente laboral en el que prevalezcan el respeto, la solidaridad y la cooperación facilita el trabajo en equipo y

fortalece el sentido de pertenencia. En contraste, la falta de empatía y los conflictos frecuentes deterioran el clima organizacional.

- **Comunicación:** La comunicación efectiva es esencial para crear un clima laboral saludable. Una comunicación abierta, transparente y bidireccional facilita la resolución de conflictos, la comprensión de las expectativas organizacionales y el intercambio de ideas y retroalimentación.
- **Reconocimiento y Recompensas:** valorar el esfuerzo y los logros de los colaboradores mediante incentivos tangibles o simbólicos refuerza la motivación, el sentido de logro y el compromiso con la organización.
- **Condiciones de Trabajo:** incluir medidas de seguridad, higiene, ergonomía, jornadas adecuadas y equilibrio entre la vida personal y laboral mejora la satisfacción general del trabajador y su disposición para permanecer en el empleo.
- **Participación y Empoderamiento:** fomentar la toma de decisiones conjunta, la autonomía y la iniciativa personal contribuye a generar un ambiente más dinámico y colaborativo, donde los empleados sienten que su voz es escuchada y valorada.
- **Gestión del Cambio:** una adecuada comunicación y acompañamiento en procesos de transformación interna reduce la resistencia al cambio y favorece la adaptación del personal. Esto permite mantener un entorno estable incluso durante etapas de transición.

2.2.2.3 Importancia del Clima Laboral en el Desempeño Organizacional

El clima laboral cumple un rol fundamental en el logro de los objetivos institucionales, ya que influye directamente en el comportamiento, la motivación y la productividad de los trabajadores. Un entorno organizacional saludable genera actitudes positivas, facilita la cooperación y promueve el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Diversos estudios sostienen que cuando los empleados perciben un clima laboral

favorable, su nivel de compromiso con la organización aumenta, al igual que su disposición para contribuir con el cumplimiento de metas. En este contexto, la satisfacción laboral se convierte en un elemento clave para fortalecer el rendimiento individual y colectivo. (Guevara y Fernández, 2017) destacan que un entorno laboral positivo propicia la identificación con los valores de la organización y mejora la calidad del trabajo.

Además, un buen clima laboral impacta en indicadores relevantes como la calidad del servicio, la innovación, la retención de talento y la reputación institucional. Las organizaciones que invierten en el bienestar emocional, físico y social de sus trabajadores suelen obtener mejores resultados operativos y financieros.

Toyama, (2014) señala que una gestión eficaz del clima laboral contribuye significativamente al éxito organizacional, al reducir los niveles de tensión, mejorar la comunicación y fomentar la participación activa de los empleados en los procesos internos.

Asimismo, Pourshasb, 2021 argumenta que las empresas que mantienen un entorno laboral positivo logran una mayor cohesión interna y un desempeño más efectivo, lo que impacta directamente en la sostenibilidad y competitividad del negocio., al reducir los niveles de tensión, mejorar la comunicación y fomentar la participación activa de los empleados en los procesos internos.

Por ello, la gestión del clima laboral no debe considerarse como un elemento secundario, sino como un factor estratégico que incide en la eficiencia y competitividad de la organización. Implementar prácticas que fortalezcan este clima favorece el cumplimiento de los objetivos y asegura un desempeño organizacional sólido y consistente.

2.2.2.4 Modelos y Teorías sobre el Clima Laboral

Para comprender y analizar el clima laboral, se han desarrollado varios modelos y teorías que proporcionan marcos conceptuales y herramientas para su evaluación. A continuación, se presentan algunos de los modelos y teorías más relevantes en este campo:

- Modelo de Schneider (1975): propone que el clima organizacional se compone de percepciones compartidas sobre los procedimientos, comportamientos y resultados que son valorados en una organización. Su modelo se centra en cómo estas percepciones afectan la motivación y el desempeño de los trabajadores, y destaca la influencia del liderazgo en la configuración del clima.
- Modelo de Litwin y Stringer (1968): identifican variables clave que influyen en el clima laboral, como la estructura organizacional, la responsabilidad, el reconocimiento, el compromiso, los estándares, los conflictos y la recompensa. Este enfoque permite evaluar cómo las políticas y prácticas de la empresa influyen en el comportamiento de sus miembros.
- Teoría del Ajuste Persona-Ambiente (P-E Fit): Indica que la satisfacción en ámbito laboral y el rendimiento están influenciados por la congruencia de los trabajadores y las demandas del ambiente laboral. Un buen ajuste P-E resulta en un clima laboral positivo.
- Teoría del Intercambio Social (Leader-Member Exchange, LMX): Esta teoría se centra en la calidad de la relación entre líderes y seguidores dentro de una organización. Sugiere que el clima laboral se ve afectado por la naturaleza de estas relaciones y la percepción de los empleados sobre su tratamiento por parte de los líderes.
- Teoría del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991): Esta teoría describe algunos factores del compromiso organizacional: afectivo, continuo y normativo. Se piensa que el clima de la empresa influye en el desarrollo y mantenimiento de estos tipos de compromiso, lo que a su vez afecta la conducta de los empleados.
- Modelo de Competencia Laboral (Spencer y Spencer, 1993): Este modelo identifica las características individuales que contribuyen al desempeño laboral, como conocimientos, habilidades, actitudes y valores. El clima laboral puede influir en el desarrollo y aplicación de estas competencias.
- Modelo de Valores Competitivos (Quinn y Rohrbaugh, 1983): Este modelo describe

ocho tipos de culturas organizacionales, cada una con sus propios valores dominantes. El clima laboral se ve influenciado por la cultura organizacional predominante y puede variar según el tipo de valores promovidos.

- Teoría de la Expectativa (Vroom, 1964): Esta teoría sostiene que la motivación de los empleados está determinada por sus expectativas sobre el resultado de sus acciones y la valoración de esos resultados. El clima laboral puede influir en las percepciones de los empleados sobre la relación entre esfuerzo y recompensa.

2.2.2.5 Métodos de Evaluación del Clima Laboral

Dentro del ámbito de recursos humanos, evaluar el clima laboral es crucial para comprender el clima y las percepciones de los empleados dentro de una empresa o negocio. Existen varios métodos para llevar a cabo esta evaluación, cada uno con sus pros y contras. A continuación, detallaremos los métodos más comunes utilizados para evaluar el clima de la empresa:

- Encuestas de Clima Organizacional: Este método implica dar distintos cuestionarios a los empleados para recopilar sus percepciones sobre diversos aspectos del entorno laboral, como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. Las preguntas suelen ser cerradas, utilizando escalas de Likert o preguntas de opción múltiple para medir la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- Entrevistas Estructuradas: Para French y Bell (1996) ,las entrevistas, ya sea realizadas individualmente o en grupo, son una herramienta valiosa para obtener la información necesaria, especialmente cuando se emplean técnicas de muestreo eficaces. Asimismo, Rodríguez et al. (1999) indica que la entrevista se describe como un intercambio entre el investigador y un miembro clave de la organización que está siendo investigada. Su propósito principal es recopilar información diversa sobre la organización y obtener la perspectiva del entrevistado sobre estos temas. Se destaca que una entrevista bien llevada a cabo puede proporcionar información crucial para el diagnóstico y guiar las etapas posteriores del proceso de manera efectiva. Las entrevistas individuales o grupales permiten una comprensión más profunda de las

percepciones y opiniones de los empleados. Los entrevistadores pueden profundizar en temas específicos y obtener información cualitativa detallada sobre el clima laboral. Este enfoque es útil para capturar matices y entender las razones detrás de ciertas percepciones.

- **Grupos de Enfoque:** Similar a las entrevistas, los grupos de enfoque reúnen a un grupo de empleados para discutir temas relacionados con el clima laboral bajo la guía de un moderador. Esta técnica fomenta la interacción entre los empleados y puede revelar percepciones compartidas o diferencias entre grupos de empleados.
- **Observación Directa:** Rodríguez et al. (1999) indica que la observación desempeña un papel fundamental en la identificación y comprensión de los problemas que se están observando. Tanto los individuos como los sistemas sociales tienen la capacidad de observar y de auto-observarse. Esta actividad implica adoptar una perspectiva, que puede ser interna o externa al grupo en cuestión. El autor también señala que la observación se basa en esquemas de distinción que ayudan a organizar lo que se está observando. Aunque el observador utiliza estos esquemas, no es consciente de ellos. Sin embargo, estos esquemas pueden ser evidentes para otro observador externo. Los observadores externos o internos pueden analizar el comportamiento y la interacción en el lugar de trabajo para evaluar el clima laboral. Esto puede incluir la observación de reuniones, interacciones informales y el ambiente físico de trabajo para identificar patrones y dinámicas.
- **Análisis de Datos de Recursos Humanos:** Utilizando datos de recursos humanos, como tasas de rotación, ausentismo y resultados de encuestas de satisfacción, las organizaciones pueden realizar análisis cuantitativos para evaluar el clima laboral. Esto proporciona una perspectiva basada en datos y permite el seguimiento de tendencias a lo largo del tiempo.
- **Evaluación de Cultura Organizacional:** Además de evaluar el clima laboral, algunas organizaciones optan por evaluar su cultura organizacional, que se centra en los valores compartidos, las normas y las creencias dentro de la organización. Esto puede

realizarse a través de encuestas específicas de cultura organizacional o evaluaciones cualitativas.

2.3 Definición de términos básicos

III. Metodología de la investigación

3.1 Diseño de investigación

El enfoque de nuestra investigación es de naturaleza experimental, específicamente cuasi experimental porque medimos el efecto de una variable independiente (clima laboral) sobre la dependiente (rotación de personal).

3.1.1 Tipo de Investigación

Nuestra investigación va a utilizar el tipo cuasi experimental ya que se propone un programa de clima laboral para influir o aplicar estímulo positivamente sobre esta variable. Como resultado se espera que influya sobre el índice de rotación del personal positivamente.

3.1.2 Enfoque de investigación

La investigación tiene enfoque cuantitativo, ya que se obtendrá información a través de encuestas para medir el actual clima laboral con análisis estadísticos y reafirmar que la alta rotación de la empresa Spizza es a causa del mal clima laboral.

3.1.3 Nivel de Investigación

Al mismo tiempo esta investigación va a utilizar el método descriptivo causal, porque nos permite realizar la investigación de una variable (clima laboral), identificando sus indicadores claves para implementar mejoras causando impacto positivo sobre los mismos. De esta manera sin necesidad de proponer algo frente a la problemática de la alta rotación, ya que por si solo se generaría la permanencia de los colaboradores con la mejora del clima laboral (causa y efecto).

3.2 Hipótesis

La siguiente investigación parte del supuesto de que existe una estrecha relación entre el clima laboral y la rotación del personal. Se plantea que, a mejor condición del clima laboral, menor será el índice de rotación de los empleados en la empresa Spizza, lo que permitirá una mayor estabilidad y compromiso de parte del equipo.

3.3 Operacionalización de variables

En este estudio, el clima laboral se considera variable independiente y por otro lado,

la rotación de personal, variable dependiente. Ambas serán evaluadas mediante un cuestionario estructurado y el cálculo del índice de rotación. El clima laboral será medido con una escala tipo Likert en cinco dimensiones clave, y la rotación se calculará como porcentaje en base al número de salidas respecto al promedio de trabajadores activos durante el periodo analizado.

3.4 Población y muestra de investigación

3.4.1 Población de estudio

La Población vendría a ser la cantidad total de colaboradores que hay en la empresa Spizza, este número asciende a 16 trabajadores al mes de noviembre 2023, fecha en la que se realizó la encuesta.

3.4.2 Muestra

La muestra terminó siendo 15 de los 16 colaboradores que llenaron la encuesta del clima laboral. Los otros 2 restantes no quisieron realizar la encuesta por decisión propia.

3.4.3 Muestreo

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario estandarizado de Clima Laboral, el cual puede ser aplicado tanto de manera individual como grupal. Su aplicación tiene una duración estimada de entre 10 a 15 minutos. El instrumento consta de 50 ítems, agrupados en bloques de 10 preguntas que corresponden a cinco dimensiones principales: Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Tabla 1

Factores y Ítems Clave en la Evaluación del Clima Laboral

FACTORES	ÍTEMES
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.

Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

Fuente: Elaboración propia

Cada ítem se evalúa con una escala del 1 al 5. Por cada dimensión se suman los puntajes obtenidos, permitiendo un total de 50 puntos por factor y 250 puntos como máximo en el cuestionario general. La categorización de los resultados se presenta a continuación:

Tabla 2

Clasificación del Clima Laboral según Puntajes y Factores

CATEGORÍA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Muy Favorable	42 - 50	210 - 250
Favorable	34 - 41	170 - 209
Medio	26 - 33	130 - 169
Desfavorable	18 - 25	90 - 129
Muy Desfavorable	10 - 17	50 - 89

Fuente: Elaboración propia

Con relación al índice de rotación de personal para el año 2023, se empleó la fórmula del Índice de Rotación de Personal (Unir, enero 2023), la cual permite calcular la diferencia entre el número de personas que se incorporan a la empresa y aquellas que se desvinculan dentro de un periodo determinado.

Este indicador se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (D / PE) * 100$$

Donde:

- D = representa el número de trabajadores que se desvincularon de la organización durante el periodo evaluado.
- PE = corresponde al promedio efectivo de trabajadores durante ese mismo periodo.

El promedio efectivo se determina sumando el número de colaboradores existentes al inicio del periodo y al final del mismo, dividiendo luego entre dos y multiplicándolo por 100. Este cálculo da como resultado un porcentaje que expresa el

nivel de rotación.

Cuando el índice se aproxima a 0%, se puede interpretar como una señal de estabilidad, aunque también podría sugerir estancamiento y falta de renovación en el personal. Por otro lado, un índice elevado puede reflejar problemas asociados al clima laboral, bajos niveles de satisfacción, escasas oportunidades de desarrollo o condiciones contractuales poco atractivas.

En este estudio, se tomó como referencia una población de 16 colaboradores que forman parte de la empresa Spizza, vigente al mes de noviembre de 2023, fecha en la cual se realizó la recolección de datos.

3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los datos recolectados, se empleó la herramienta estadística Excel. Esta plataforma fue utilizada para organizar y procesar la información cuantitativa obtenida mediante el cuestionario aplicado. El uso de Excel permitió estructurar los resultados de forma ordenada y sistemática, facilitando la generación de gráficos y tablas que reflejan de manera visual los patrones, tendencias y comportamientos presentes en los datos numéricos.

3.7 Aspectos éticos

IV. Resultados

4.1 Análisis de resultados descriptivos

Tabla 3

Baremación de datos

Item	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	Total
1	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	2	2	39
2	2	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	2	3	3	48
3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	48
4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	50
5	4	2	4	2	4	2	2	3	3	4	4	2	3	2	4	45
6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	39
7	4	2	3	2	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	49
8	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	45
9	4	5	4	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	46
10	2	4	4	2	2	4	2	4	2	2	3	3	2	2	3	41
11	2	3	3	2	1	3	3	3	1	3	1	1	3	1	2	32
12	2	3	4	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	3	3	46
13	2	1	3	3	4	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	39
14	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	41
15	2	3	4	2	2	4	2	5	2	3	3	2	3	2	3	42
16	3	3	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	2	1	1	32
17	3	2	2	3	4	5	2	2	3	3	2	3	3	2	2	41
18	2	3	4	3	2	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	46
19	4	3	2	3	4	2	4	3	4	2	4	2	3	4	2	46
20	5	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	45
21	2	2	4	2	2	2	4	3	2	3	3	1	2	2	2	36
22	3	1	2	3	1	3	4	2	2	3	4	4	3	1	3	39
23	4	3	2	2	4	4	4	3	2	2	3	2	3	4	4	45
24	4	2	5	3	3	4	4	3	5	4	3	3	1	3	4	50
25	5	3	2	2	4	4	1	4	3	3	4	4	2	4	4	49
26	3	2	4	2	4	4	2	3	3	2	4	2	2	3	3	43
27	4	1	5	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	42
28	2	2	2	2	4	3	2	1	1	2	4	3	2	4	3	37
29	4	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	44
30	3	1	2	3	3	4	1	3	3	3	4	3	3	3	4	43
31	4	4	3	2	3	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	44
32	2	3	3	2	1	5	3	4	2	2	1	3	4	2	2	39
33	1	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	44
34	3	3	3	2	2	5	3	4	3	2	1	3	4	3	2	43
35	1	3	4	2	2	4	3	2	2	2	2	4	2	2	2	37
36	3	4	3	2	2	3	4	2	2	2	2	2	3	2	2	38
37	4	3	4	3	2	3	3	5	3	2	3	3	3	3	2	46
38	3	3	2	3	4	3	3	5	2	2	3	3	3	2	2	43
39	4	3	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	42
40	4	2	2	3	3	4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	45
41	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	41
42	4	2	3	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	38
43	3	2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	45
44	5	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	47
45	4	3	4	1	3	3	3	3	4	1	4	3	4	4	1	45
46	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	38
47	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	4	2	30
48	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	3	47
49	4	4	5	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	5	2	50
50	2	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	3	3	35
Total	158	136	156	121	142	165	148	160	130	121	147	132	140	139	130	2125
Categoría	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	v1
Rotacion	37	37	37	46	37	28	37	37	46	46	37	37	37	19	37	v2

Fuente: Elaboración propia

Interpretaciones

La tabla presentada muestra la evaluación de 50 ítems a través de 15 evaluadores (E1 - E15), reflejando una serie de puntuaciones individuales que se suman en una

columna total. Esta baremación de datos permite analizar el desempeño de los factores evaluados y extraer conclusiones sobre la calidad de los resultados obtenidos. Además, en la parte inferior de la tabla, se incluyen categorías de clasificación y un indicador de rotación, lo que sugiere una posible relación con estabilidad o desempeño en el ámbito laboral.

Uno de los aspectos más destacados en el análisis de los datos es la variabilidad en las puntuaciones. La mayoría de los ítems presentan totales en un rango de 30 a 50, lo que indica un desempeño relativamente estable. Sin embargo, un caso atípico es el ítem 47, resaltado en color verde, que obtuvo una puntuación total de 30, la más baja de la tabla. Esto sugiere que este ítem puede representar un área problemática o un aspecto en el que hay menor consenso entre los evaluadores. Por otro lado, hay ítems con puntuaciones más altas, como el ítem 6 y el ítem 50, que alcanzan los 50 puntos, lo que sugiere una mejor percepción o desempeño en estos factores.

El análisis de los totales por evaluador también revela diferencias significativas. Por ejemplo, el evaluador E6 tiene la suma más alta de puntuaciones, con 160 puntos, mientras que el evaluador E5 tiene la más baja, con 121 puntos. Estas diferencias podrían indicar sesgos en la evaluación, distintos criterios de calificación o percepciones dispares sobre los ítems evaluados. Es importante considerar estas diferencias al interpretar los resultados generales de la evaluación.

En la parte inferior de la tabla, la fila de categoría muestra principalmente valores de "3", lo que sugiere que la mayoría de los ítems se encuentran en un nivel medio dentro de la escala utilizada. Mientras tanto, la fila de rotación presenta valores que oscilan entre 28 y 46, lo que podría estar vinculado con la estabilidad laboral o la consistencia en la evaluación de los factores. Este dato podría ser útil para identificar áreas con mayor fluctuación o inestabilidad.

Tabla 4

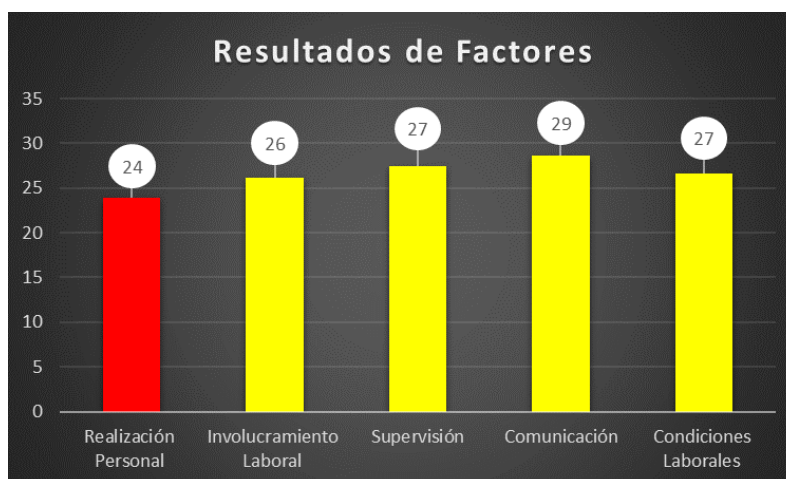
Evaluación de Factores Laborales y su Clasificación por Categoría

Factores	Resultados	Categoría
Realización Personal	24	Desfavorable
Involucramiento Laboral	26	Medio
Supervisión	27	Medio
Comunicación	29	Medio
Condiciones Laborales	27	Medio
General	133	Medio

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 2

Resultados de Factores: Realización Personal, Comunicación y Otros



Fuente:

Interpretaciones

Como podemos ver en el cuadro de la muestra, estas son puntuaciones obtenidas por los 15 encuestados con respecto a los 50 ítems. Iniciaremos entonces analizando cada uno de los 5 factores del cuestionario con la finalidad de saber cuál de los ítems es el que tiene una menor o mayor puntuación.

Para el indicador de realización de personal los ítems involucrados son 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46. El ítem con calificación más baja es el 21 (Los supervisores expresan reconocimiento por los objetivos logrados), donde más del 44% de encuestados indica “Poco” dándonos a entender que la empresa y sus líderes no reconocen a los trabajadores por sus logros. Por otro lado, el ítem con una mayor puntuación es el 26 (Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse), donde más del 77%

de encuestados indica “Mucho”, confirmándose entonces que la empresa permite que sus colaboradores aprendan y se desarrollen. Para finalizar el puntaje total en este factor es de 24 puntos, el cual conlleva que este factor se encuentre en la categoría “Desfavorable”.

Para el involucramiento laboral se consideraron los ítems 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42 y 47. Los resultados más bajos se registraron en los ítems 42 y 47, los cuales están relacionados con la claridad de la misión, visión y valores institucionales, así como la percepción de que la organización brinda herramientas adecuadas para alcanzar una buena calidad de vida laboral. Más del 44% de los encuestados marcó la opción "Poco", lo cual sugiere que existe una percepción de falta de definición estratégica en la empresa.

En contraste, los ítems con mayor puntuación fueron el 7, 12 y 37, que reflejan que los trabajadores consideran que sus funciones aportan significativamente al éxito de la organización. También se evidenció que los productos o servicios ofrecidos por la empresa generan orgullo en los colaboradores. No obstante, con un total de 27 puntos, este factor fue clasificado dentro del nivel “Medio”.

En cuanto al factor Supervisión, se analizaron los ítems 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43 y 48. Los ítems 3, 33 y 43 obtuvieron los puntajes más bajos, ya que reflejan percepciones relacionadas con la falta de apoyo del superior ante los obstáculos, la ausencia de normas claras y la debilidad en los procedimientos establecidos como guías de trabajo. Aproximadamente el 55% de los encuestados marcó la opción "Regular o algo". Esto indica que existe cierto nivel de apoyo y estructura, aunque no es del todo sólido.

Por el contrario, el ítem con mayor puntuación fue el 23, que afirma que las responsabilidades del puesto están claramente definidas. Más del 55% de los encuestados marcó “Mucho” para esta afirmación, lo cual permite concluir que hay claridad en cuanto a las funciones asignadas.

Respecto al factor Comunicación, se evaluaron los ítems 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44 y 49. El ítem con menor puntuación fue el número 14, vinculado a la existencia de relaciones armoniosas dentro de los grupos de trabajo. Esto señala que aún existen

desafíos en la interacción y colaboración entre compañeros. En contraste, el ítem con mejor calificación fue el número 29, el cual indica que los trabajadores perciben que en la empresa se afrontan y superan los obstáculos, siendo esta afirmación validada por más del 55% de los encuestados que eligieron la opción “Mucho”. Esto refuerza la idea de que dentro del equipo existe capacidad para adaptarse y resolver dificultades. El puntaje total alcanzado en este factor fue de 29 puntos, ubicándolo también en la categoría “Medio”.

Por último, las Condiciones Laborales los ítems involucrados son 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50. Los ítems con menor puntuación son 35 y 50, relacionados con la percepción de que la remuneración no es competitiva en comparación con otras organizaciones ni está vinculada al desempeño y los logros. Más del 44% de los encuestados seleccionó la opción “Poco”, evidenciando un grado de insatisfacción respecto a las condiciones salariales.

Por otro lado, los ítems con mayor puntuación son el 5, 25 y 45 los cuales reflejan que los colaboradores consideran que existe cooperación entre compañeros, disponibilidad de herramientas adecuadas para realizar el trabajo y acceso a tecnologías que facilitan el cumplimiento de las tareas. Al menos el 44% de los encuestados marcó “Mucho” en estos ítems. El total de puntos obtenidos en este factor fue de 27, lo que lo posiciona también en la categoría “Medio”.

4.1.1 Índice de Rotación personal

Tabla 5

Rotación personal de enero 2023 a noviembre 2023

Área	Personal enero 2023	Personal noviembre 2023	Área
Gerencia	Luis Castañeda	Luis Castañeda	Gerencia
Administración	Anthony Rodríguez	Plinio Almeida	Administración
Administración	Raquel Díaz	Erika Flores	Caja
Caja	Isamar	Eduardo Santaya	Cocina
Cocina	Lucelina Requejo	Lucelina Requejo	Cocina
Cocina	Juan José Godos	Yamilet Contreras	Cocina
Cocina	Yamileth Contreras	Erickson	Ayudante Cocina
Barra	Ricardo Maurtua	Johnny	Ayudante Limpieza
Barra	Darwin Jiménez	Ricardo Maurtua	Barra
Barra	Beto	Darwin Jiménez	Barra
Mozo	Andrés Papuico	Cristhian Casanova	Mozo
Mozo	Erika Flores	Alejandro Marzano	Mozo
Mozo	Alejandro Marzano	José Paz	Mozo
Mozo	Dana Alcántara	Julia Matos	Mozo
Mozo	Laura Mendoza	María Sotillo	Mozo
Mozo	Alex Rodríguez	Frank Pardo	Bar
Bar	Nicolás		
Mozo	Daniel Jesús		
Total	18	16	

Fuente: Elaboración propia.

*Notas: la tabla nos muestra los distintos trabajadores en las distintas áreas de la organización. Aplicando la formula obtendremos: $= (8 / ((18+16) / 2)) * 100 = 47\%$*

4.2 Análisis de resultados inferenciales

Figura 3

Correlación de Spearman

			Clima Laboral	Índice de Rotación
Rho de Spearman	Clima Laboral	Coeficiente de correlación	1.000	-.652
		Sig. (bilateral)	.	.008
		N	15	1.000
	Índice de Rotación	Coeficiente de correlación	-.652	.
		Sig. (bilateral)	.008	15
		N	15	15

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Obtenido de SPSS

La correlación que existe entre clima organizacional y el índice de rotación laboral arrojó un coeficiente de -0.652 negativo, lo que indica una relación inversa considerable. Este resultado fue obtenido mediante la prueba de correlación de Spearman, la cual es adecuada para evaluar relaciones entre variables ordinales o de intervalo sin requerir una distribución normal de los datos.

Uno de los resultados más relevantes es el coeficiente de correlación de -0.652 entre el Clima Laboral y el Índice de Rotación. Este valor indica una relación inversa fuerte entre ambas variables, lo que significa que cuando el Clima Laboral mejora, el Índice de Rotación disminuye. De manera contraria, un Clima Laboral deficiente está asociado con un mayor nivel de rotación de empleados. Esta relación es relevante en la gestión organizacional, ya que sugiere que mejorar el ambiente de trabajo podría contribuir a la retención de talento dentro de la empresa.

En cuanto a la significancia estadística (Sig. bilateral), el valor obtenido es 0.008, lo cual es menor a 0.01. Esto indica que la correlación observada es estadísticamente significativa al nivel 0.01 (bilateral). En términos prácticos, significa que hay una alta probabilidad de que esta relación no sea producto del azar y que realmente exista una

conexión entre estas dos variables. La presencia de significancia estadística refuerza la idea de que las estrategias dirigidas a mejorar el Clima Laboral pueden tener un impacto directo en la reducción de la rotación del personal.

El análisis se ha realizado con 15 observaciones (N = 15) en cada variable. Aunque el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, la significancia estadística obtenida respalda la confiabilidad del resultado. Sin embargo, para obtener conclusiones más generalizables, podría ser recomendable ampliar la muestra en futuros estudios.

4.3 Plan de Actividades del Proyecto

4.3.1 Objetivos, estrategias y tácticas

El enfoque de nuestra investigación es de naturaleza experimental, específicamente cuasi experimental porque medimos el efecto de una variable independiente (clima laboral) sobre la dependiente (rotación de personal).

Figura 4

Plan de Acción: Objetivos, Estrategias y Tácticas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA
Mejorar la comunicación	Crear con todo el personal de ambos turnos un grupo de whatsapp con la finalidad de informar cualquier suceso, urgencia, cambios, etc para mejorar la comunicación.	Se crearán 2 grupos en Whatsapp donde se invitarán todos los empleados. El primero será para temas informales con la finalidad de poder conversar de otros temas fuera del trabajo (no se incluirá y el segundo más orientado a las tareas operativas y urgencias.
	Implementar un buzón o canal de sugerencias anónimas o directas para recibir feedback de todos los niveles jerárquicos, esto mejorará la comunicación.	Se creará mediante Google Form, un formulario con preguntas abiertas que se completará cada mes con el fin de medir el clima laboral.
Mejorar las condiciones laborales	Crear un drive donde todo el personal tendrá acceso para poder ingresar sus vacaciones, día de cumpleaños y visualizar el empleado del mes con la finalidad de mejorar las condiciones laborales.	El archivo será en formato Excel, donde se ingresarán los datos de los empleados en las filas, y en las columnas los días y meses. Este se completará mediante el relleno de las celdas en color verde.
Aumentar la realización personal	Implementar una política de meritocracia donde se premie al empleado del mes en base a la consecución de ventas, encuesta de calidad de atención, etc para mejorar la realización personal.	Cada mes habrán promociones las cuales se encuentran registradas en el software de ventas del restaurante. El empleado que consiga más ventas se premiará mediante un bono. Además se calculará el resultado de las encuestas, la cual el cliente mediante un código QR ingresará y rellenará según su experiencia en cuanto al tipo de producto consumido y servicio recibido.
	Implementar un Manual General para todos los colaboradores de la empresa en el cual indique los ingredientes de cada producto, speech de salud y despedida, atención al cliente, etc para nutrir el conocimiento de los trabajadores, mejorando la realización del personal	El Manual General será revisado por todos los empleados, seguidos del administrador y finalizando por la aprobación del gerente.
Impulsar el involucramiento y compromiso	Fijar una meta de ventas para todo el equipo de Spizza, impulsando el trabajo en equipo e involucramiento laboral.	Se definirá y comunicará una meta basada a la porcentual de ventas la cual deberá aumentar un 5% en base al mes anterior. Esto involucrará todas las áreas.
	Generar reuniones de integración con todo el equipo Spizza, donde se realicen campeonatos, juegos, competencias, etc que se vean relacionados con los valores de la empresa, impulsando la cultura organizacional e involucramiento laboral.	Se establecerá el propósito y el objetivo de estas reuniones, las cuales apuntarán a incentivar la unión, el compromiso y los valores de la empresa. Además se establecerá el lugar, fecha y planificación de actividades. Estas se elegirán de forma mensual por parte de todo el personal. Se podrá elegir entre: Campeonatos de juegos de mesa, Juegos de trivia relacionados con la industria de restaurantes o la cultura local., Competencias de cocina donde los equipos preparan platos juntos bajo la dirección de un chef, Actividades al aire libre como juegos deportivos o competencias, Dinámicas de grupo y ejercicios de construcción de equipos. En base a lo elegido comunicará y se reparará el material necesario para el desarrollo de la actividad grupal. Una vez culminado se pedirá la una retroalimentación por parte del equipo para evaluar que actividades fueron más efectivas.
Generar una supervisión efectiva	Invertir en cursos de liderazgo y habilidades blandas para el gerente y el administrador de la empresa, esto ayudará a cumplir una supervisión efectiva.	Se elegirán cursos de habilidades blandas basadas en: adaptabilidad, comunicación, pensamiento creativo, fiabilidad, ética de trabajo, trabajo en equipo, positivismo, gestión del tiempo. Los cursos se elijan dentro de las plataformas de Coursera y edX y se investigará la puntuación y comentario de los inscritos. El presupuesto de los cursos será de S/200 soles cada uno.

Fuente:

4.3.2 Realización de Personal

Implementar una política de meritocracia donde se premie al empleado del mes en base a la consecución de ventas, encuesta de calidad de atención, etc. para mejorar la realización personal.

La meritocracia hace referencia a la recompensa en base al mérito, desempeño y habilidad de los empleados (Guevara, 2018).

Sabemos que esta práctica de premiaciones incentiva al colaborador a alcanzar los objetivos planteados por la empresa y destacar de forma individual porque se piensa en implementar lo siguiente:

Premiación de un bono extra como incentivo por ser el colaborador con mayor consecución de ventas en el mes.

- Día libre por ser el colaborador con mayor ticket promedio en el plazo de un mes, esto es generado por la venta sugestiva.
- Vale corporativo, como incentivo por ser el colaborador que tiene mayor consecución en ventas del producto más rentable, por ejemplo, la pizza pepperoni.
- Almuerzo o cena con el gerente por ser el colaborador con mayores promotores de calidad (encuestas de calidad de atención con puntuaciones máximas). Estas encuestas serán realizadas por los clientes a través de un formulario obtenido desde un QR con los propios celulares de los clientes.

Figura 5

Mejor empleado del mes



Nota: Ejemplo de incentivos como reconocimientos al colaborador

Implementar un Manual General para todos los colaboradores de la empresa en el cual indique los ingredientes de cada producto, speech de saludo y despedida, atención al cliente, etc. Para nutrir el conocimiento de los trabajadores, mejorando la realización del personal.

Existirá un periodo de prueba en el plazo de un mes donde el colaborador tendrá que aprender el manual según sus funciones y cargo. Este manual será en formato PDF y entregado al colaborador en su primer día de trabajo. Pasado este periodo de prueba se realizará un examen de conocimientos de los productos y de los procesos como por ejemplo ingredientes de una pizza, speech de venta, etc... El examen será realizado por el gerente de la empresa y de forma oral teniendo una puntuación del 1 a 20 con un total de 10 preguntas, como mínimo para aprobar deberá obtener 7 respuestas correctas y con esto estaría siendo consolidado con un contrato indefinido en la empresa.

Figura 6

Manual de RPM – HACCP para el servicio seguro en hoteles y restaurantes



Fuente:

4.3.3 Involucramiento Laboral

Fijar una meta de ventas para todo el equipo de Spizza, impulsando el trabajo en equipo e involucramiento laboral.

La meta será fijada en base a los resultados del mismo mes del año pasado con un 10% de crecimiento, por ejemplo, si en el mes de enero del 2023 se vendió S/110 mil, entonces para enero del 2024 la meta en ventas sería de S/121 mil. De esta forma se generará la unión de esfuerzos en base a un mismo objetivo porque el resultado de esto será un bono de incentivación para cada integrante del equipo.

Figura 7

Involucramiento laboral



Fuente:

Generar reuniones de integración con todo el equipo Spizza, donde se realicen dinámicas y diversas actividades que mueven emociones y al mismo tiempo se vean relacionados con los valores de la empresa, con el fin de que se integren como equipo impulsando la cultura organizacional e involucramiento laboral.

Se agendará 1 reunión de forma trimestral en un club campestre, donde se realizará campeonatos deportivos y yincanas, esto fomentará el trabajo en equipo y ayudará a mejorar las relaciones personales. La participación de este evento será obligatoria para todos los colaboradores, porque se realizará en horario de trabajo y para lograrlo, la empresa sacrificará un día cada 4 meses.

Figura 8

Recreación grupal



Fuente:

4.3.4 Supervisión

Invertir en cursos de liderazgo y habilidades blandas para el gerente y el administrador de la empresa, esto ayudará a cumplir una supervisión efectiva.

Se seleccionarán cursos orientados al desarrollo de competencias blandas, considerando temas como: adaptabilidad, habilidades comunicativas, pensamiento innovador, confiabilidad, compromiso ético, trabajo colaborativo, actitud positiva y manejo efectivo del tiempo. Los cursos se elegirán dentro de las plataformas de Coursera y edX y se investigará la puntuación y comentario de los inscritos.

Estos cursos son virtuales y estarán disponibles las 24/7 para el gerente y administrador.

Figura 9

Liderazgo de equipos



Fuente: Obtenido de Coursera

4.3.5 Comunicación

Crear con todo el personal de ambos turnos un grupo de WhatsApp con la finalidad de informar cualquier suceso, urgencia, cambios para mejorar la comunicación.

Se crearán 2 grupos en WhatsApp donde se invitarán a todos los empleados. El primero será para temas informales con la finalidad de poder conversar de otros temas fuera del trabajo, por ejemplo, cumpleaños o días festivos y eventos. Por otro lado, el otro grupo de WhatsApp será netamente de trabajo como para mantenerse enterados de la falta de abastecimiento, reclamos de clientes, nuevos cambios operativos, urgencias, etc. Invertir en cursos de liderazgo y habilidades blandas para el gerente y el administrador de la empresa, esto ayudará a cumplir una supervisión efectiva.

Figura 10

Herramienta WhatsApp para la comunicación



Fuente: Obtenido de WhatsApp

Implementar un buzón o canal de sugerencias anónimas o directas para recibir feedback de todos los niveles jerárquicos, esto mejorará la comunicación.

El empleado tendrá la libertad de realizar sugerencias para la mejora de ciertos procesos, o solución de problemas. Podrá enviarlas de forma anónima, sin temor alguno al expresar sus ideas y pensamientos.

Figura 11

Formulario de sugerencias

Buzón de Sugerencias
Ten la libertad de realizar tus quejas o sugerencias de manera anónima de la firma Bardone Trans. Unidos S.A.
*** Required**

Sugerencia *
Your answer

Quejas *
Your answer

¡MUCHAS GRACIAS!
Todos sus comentarios se tendrán en cuenta, se analizarán y se dará solución y/o respuesta. Estamos

Fuente: Elaboración propia

4.3.6 Condiciones Laborales

Crear un drive donde todo el personal tendrá acceso para poder ingresar sus vacaciones, día de cumpleaños y visualizar el empleado del mes con la finalidad de mejorar las condiciones laborales.

El archivo será en formato Excel, donde se ingresarán los datos de los empleados en las filas, y en las columnas los días y meses. Este se completará mediante el relleno de las celdas en color verde.

En otra pestaña del mismo archivo el gerente actualizará diariamente el avance en base a la consecución de objetivos por cada colaborador, de esta forma todo el personal podrá visualizar quién va primero para impulsar un clima competitivo.

Figura 12

Registro de Vacaciones por Empleado

VACACIONES DE EMPLEADOS

2020
Enero

Elija el mes y el año que desea completar

LIMPIAR INFORMACIÓN →

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Nombre	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom	Lun	Mar	Mie	Jue
López, Miguel																							
Rodríguez, Sol																							
Márquez, Juan																							
Soler, Víctor																							
Lim, Ana																							
Eiel, María																							
Car, Ciro																							

Fuente:

Figura 13

Registro del candelario de cumpleaños

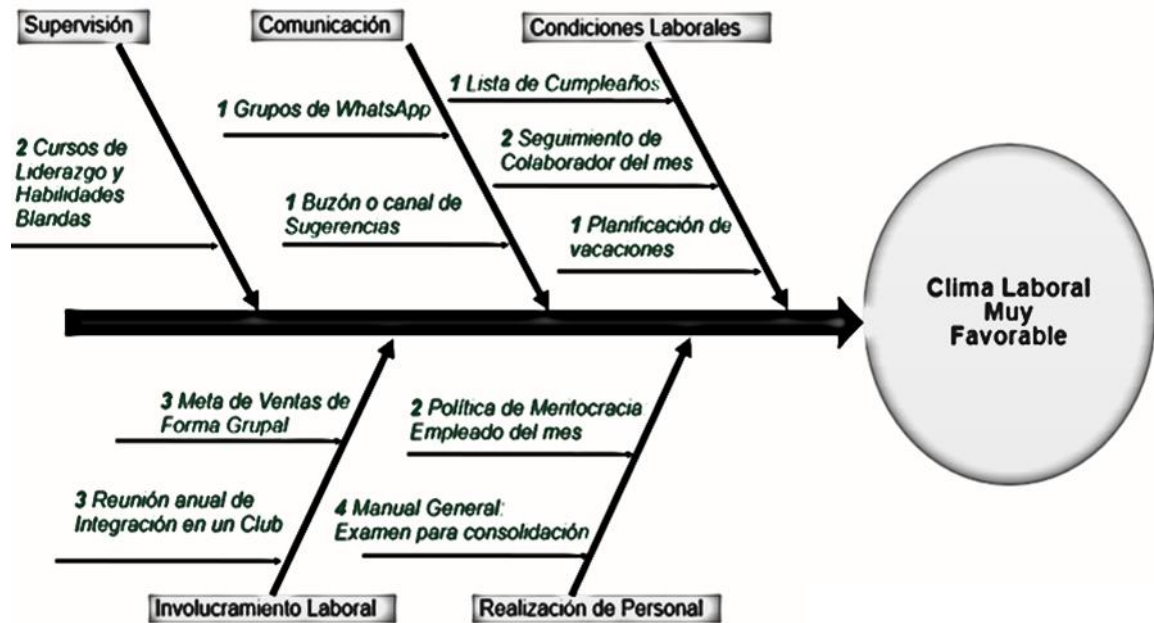
CALENDARIO DE CUMPLEAÑOS

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

Fuentes:

Figura 14

Dimensiones Esenciales del Desarrollo Laboral



Fuente:

4.4 Estimación del costo

4.4.1 Estimación de los costos necesarios para la implementación

En el siguiente cuadro se detallará los costos de manera mensual, anual y gasto único por cada dimensión de las ideas que se implementaran para mejorar el clima laboral. En el detalle se indica las tácticas específicas, seguidamente se presenta la formula con la cual se puede obtener el costo que se genera.

Tabla 6

Estimación de costos

Dimensiones	Implementación	Detalle	Formula	Costo Mensual	Costo Anual	Costo Único
Realización Personal	Empleado del Mes	Por mayor consecución de ventas	Sueldo base * 20% como Bono	S/ 205.00	S/ 2,460.00	S/ -
		Mayor ticket Promedio	Día libre al mes, no tiene costo.	S/ -	S/ -	S/ -
		Mayores ventas de cierto producto	Vale corporativo	S/ 100.00	S/ 1,200.00	S/ -
		Mejor calidad de atención	Cena con Gerente	S/ 100.00	S/ 1,200.00	S/ -
	Manual General	Manual de funciones y	Servicio por crear el Manual	S/ -	S/ -	S/ 350.00

		recetas en PDF				
Involucramiento Laboral	Meta Mensual en Equipo	Bono por logros de objetivos	Costo de Planilla * 10%	S/ 2,400.00	S/ 28,800.00	S/ -
	Reuniones de Integración	Reunión 1 vez al año de integración en club	Día de venta más bajo del año más los gastos por el evento.	S/ -	S/ 6,000.00	S/ -
Supervisión	Cursos de Gerencia	Cursos de Liderazgo, habilidades blandas, etc.	Precio del curso	S/ -	S/ 1,000.00	S/ -
Comunicación	Canales de comunicación	Grupos de WhatsApp	No tiene costo	S/ -	S/ -	S/ -
	Buzón de	Formulario	No tiene costo	S/ -	S/ -	S/ -

	Sugerencias	para sugerencias		-	-	-
Condiciones Laborales	Cumpleaños	Día libre por día de cumpleaños	No tiene costo, solo se organiza.	S/ -	S/ -	S/ -
	Drive	De seguimiento, planificación, etc.	No tiene costo	S/ -	S/ -	S/ -
Total				S/ 2,805.00	S/ 40,660.00	S/ 350.00

Fuente:

4.5 Sustento del mercado

4.5.1 Alcance esperado del Mercado

La realización de esta investigación se fundamenta en la elaboración de una propuesta orientada a fortalecer el clima organizacional. Entre los diversos efectos positivos se encuentra la disminución de la rotación de personal, así como el aumento de la productividad de los trabajadores, la estabilidad, compromiso y permanencia de los colaboradores en la empresa Spizza ubicada en Coronel Luis Arias Schreiber 147, Miraflores. Esto representará un beneficio para dicha organización, ya que se reducirán costos al disminuir el índice de rotación de empleados y se potenciarán las ventas gracias al desempeño del equipo.

Con este programa se busca que la empresa tenga un modelo de liderazgo de alto rendimiento con todo su personal. La política de meritocracia será el factor más importante para generar un ambiente altamente competitivo entre colaboradores. Esta implementación no solo traerá a la empresa el incremento en sus ventas si no también la mejora en la calidad de atención y servicio para sus clientes.

El alcance puede extenderse a una escala regional o nacional, incluyendo diversos tipos de restaurantes, desde cadenas de comida rápida hasta establecimientos gourmet, con la meta de mejorar las condiciones laborales en todos los sectores de la industria gastronómica.

4.5.2 Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora

El mercado objetivo comprende propietarios y gerentes de restaurantes que buscan mejorar el ambiente laboral para retener empleados y elevar la eficiencia. Se segmenta según tamaño, ubicación y estilo de cocina, considerando necesidades específicas. Las estrategias de comercialización innovadoras incluyen marketing de contenidos mediante la creación y difusión de material educativo sobre la importancia y mejora del clima laboral en blogs y redes sociales.

4.5.3 Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado

4.5.3.1 Propuesta de Valor

Promover un entorno laboral saludable constituye una propuesta de valor estratégica. Un ambiente positivo impulsa la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, fortaleciendo su desempeño. Esto reduce la rotación de personal y los costos asociados a procesos de reemplazo.

Además, condiciones laborales adecuadas favorecen la permanencia del talento y mejoran la percepción del cliente. Empleados comprometidos tienden a ser más eficientes, lo cual se refleja en una mayor productividad y calidad del servicio.

Un equipo satisfecho genera experiencias consistentes que fortalecen la reputación del restaurante. Esto incentiva la fidelización y repercute positivamente en los ingresos.

Fomentar una cultura basada en la confianza, el respeto y la cooperación refuerza relaciones laborales estables, aportando a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

4.5.3.2 Fuentes de Ingresos

Para identificar fuentes de ingreso al implementar programas de mejora del clima laboral en un restaurante, se deben tener en cuenta varios aspectos:

- Incremento en rendimiento y eficiencia: Optimizar el entorno laboral puede mejorar el rendimiento y la eficacia del personal, lo cual posiblemente se refleje en una mayor satisfacción por parte del cliente y en un aumento tanto de las ventas como de los ingresos del restaurante.
- Reducción de los costos de rotación: Establecer programas enfocados en fortalecer el clima organizacional puede ayudar a disminuir la rotación de empleados, lo que permite reducir los costos vinculados a la contratación, capacitación y baja en la productividad durante los periodos de transición.
- Mejora en la reputación y atracción de talento: Un ambiente laboral positivo puede mejorar la percepción del restaurante como lugar de trabajo, lo que facilita la atracción de talento de calidad y reduce los costos vinculados a la contratación.

- Aumento en la retención de clientes: Empleados contentos tienden a ofrecer un mejor servicio al cliente, lo que puede generar mayor lealtad por parte de los clientes y, por ende, ingresos recurrentes más elevados.
- Generación de ingresos adicionales mediante eventos internos y promociones: Un clima laboral favorable puede motivar a los empleados a participar en eventos y promociones internas, lo que puede generar ingresos adicionales para el restaurante.
- Posibilidad de implementar cambios para mejorar la rentabilidad: Un equipo comprometido y motivado puede proponer y ejecutar iniciativas para optimizar procesos, reducir costos operativos y desarrollar nuevas ofertas, lo que contribuye a mejorar la rentabilidad del restaurante.

4.5.3.3 Canales de Distribución

La comunicación interna es esencial, y para ello, se pueden emplear diversas herramientas como reuniones de equipo, buzones de sugerencias, correos electrónicos y aplicaciones de comunicación interna. Además, la formación y capacitación son vitales para mejorar el clima laboral. Estas actividades se realizan a través de cursos en línea en plataformas digitales de aprendizaje o manuales impresos.

También los programas de incentivos y reconocimientos van a ser promovidos mediante ceremonias de premiación, reconocimientos públicos en reuniones de equipo, tableros en áreas comunes y cena con el gerente de la empresa. Asimismo, los eventos y actividades especiales, van anunciarse a través de correos electrónicos y carteles.

4.5.3.4 Estrategias de Penetración en el mercado

El modelo de negocio para introducir la investigación aplicada al mercado seguirá los siguientes pasos:

- Identificación de necesidades del mercado: Se analizarán las tendencias y demandas del sector restaurantero para comprender las necesidades específicas en cuanto a la retención de empleados y el clima laboral.
- Desarrollo de programas personalizados: Crear programas de mejora del

clima laboral adaptados a las necesidades y desafíos del restaurante, considerando su tamaño, ubicación y cultura organizacional.

- Evaluación de costos y precios competitivos: Estimar los costos de implementación de los programas y fijar precios competitivos que reflejen el valor agregado que ofrecen en términos de reducción de la rotación de empleados y mejora del rendimiento laboral.
- Estrategias de marketing y ventas: Donde se diseñarán estrategias de marketing para promocionar los programas de mejora del clima laboral, destacando sus beneficios para los restaurantes, como la reducción de costos asociados con la rotación de empleados y el aumento de la satisfacción del cliente.
- Alianzas estratégicas: Se establecerán alianzas con asociaciones de la industria restaurantera, empresas de servicios de recursos humanos o consultoras especializadas en clima laboral para ampliar la red de clientes potenciales y fortalecer la oferta de servicios.
- Medición del impacto y mejora continua: Se implementarán sistemas de seguimiento y medición para evaluar el impacto de los programas de mejora del clima laboral en los restaurantes clientes y realizar ajustes continuos para optimizar su efectividad.

4.5.3.5 Alianzas

Posibles asociaciones estratégicas que pueden mejorar la implementación de programas destinados a mejorar el ambiente laboral en un restaurante incluyen:

- Vínculo con centros educativos o planes de capacitación: Se establecerán alianzas con instituciones educativas o iniciativas de formación, con el fin de brindar espacios de desarrollo profesional y académico a los colaboradores, lo que puede favorecer la retención del talento y aumentar la motivación dentro del entorno laboral.
- Asociaciones con empresas especializadas en bienestar y salud: Se

realizarán alianzas con empresas enfocadas en bienestar y salud puede posibilitar la implementación de programas y servicios para fomentar un estilo de vida saludable entre los empleados, lo que impacta positivamente en el ambiente laboral y la productividad.

- Colaboración con organizaciones sin fines de lucro o comunitarias: Se trabajará en conjunto con organizaciones sin fines de lucro o comunitarias las cuales ofrece oportunidades para llevar a cabo actividades de voluntariado o eventos de responsabilidad social corporativa, fortaleciendo la cohesión del equipo y enriqueciendo la cultura organizacional.

El modelo de negocio para introducir la investigación aplicada al mercado seguirá los siguientes pasos:

La comunicación interna es esencial, y para ello, se pueden emplear diversas herramientas como reuniones de equipo, buzones de sugerencias, correos electrónicos y aplicaciones de comunicación interna. Además, la formación y capacitación son vitales para mejorar el clima laboral. Estas actividades se realizan a través de cursos en línea en plataformas digitales de aprendizaje o manuales impresos.

- Para identificar fuentes de ingreso al implementar programas de mejora del clima laboral en un restaurante, se deben tener en cuenta varios aspectos:
- Aumento en la productividad y eficiencia: Mejorar el ambiente laboral puede elevar el desempeño y la eficiencia del personal, lo que potencialmente se traduce en una mayor satisfacción del cliente y un incremento en las ventas y los ingresos.
- Crear un entorno laboral positivo y estimulante que fomente la satisfacción y el compromiso de los empleados resultará en un equipo más feliz y eficiente. Mejorar el clima laboral puede reducir l.
- El mercado objetivo comprende propietarios y gerentes de restaurantes que buscan mejorar el ambiente laboral para retener.
- También se implementará un programa de referidos, donde restaurantes

exitosos en mejorar el clima laboral puedan recomendar la solución a otros, obteniendo beneficios a cambio. Por último, se realizarán demostraciones en vivo destacando los beneficios tangibles de la mejora del clima laboral, como la reducción de la rotación de personal y la mejora de la satisfacción del cliente, para resaltar el valor del producto o servicio y diferenciarse en el mercado.

V. Discusión, conclusiones y recomendaciones

5.1 Discusión

5.2 Conclusiones

- A partir de lo desarrollado en la presente investigación, se puede concluir que la rotación del personal se relaciona directamente con el clima laboral que perciben los colaboradores en la empresa. El buen clima laboral genera compromiso, involucramiento y permanencia de los empleados a causa de la supervisión efectiva, buena comunicación, realización personal y buenas condiciones laborales.
- También se comprueba que una solución a la alta rotación no solo se trata de retención de personal o de incremento de sueldo para el empleado. Se trata más bien de generar un buen clima laboral porque el efecto de ello se verá reflejado en la permanencia de los empleados que es lo mismo que decir la disminución del índice de rotación. La alta o baja rotación del personal depende del mal o buen clima laboral respectivamente.
- A través de esta investigación se confirma que el desarrollo personal o la autorrealización genera un efecto positivo en el desempeño y productividad del equipo de trabajo, apoyándose en una política basada en la meritocracia. Dicha política implica buscar alcanzar el mayor nivel de capacidad para obtener logros y construir una vida que le genere al individuo una sensación de orgullo y satisfacción personal.
- Del mismo modo el involucramiento laboral se trata mucho del trabajo en equipo y de concientizar a cada empleado en que son un factor clave para lograr los objetivos. Sentirse involucrado es identificarse con los valores de la empresa y verse motivado por la misión y visión de la misma.
- En lo que concierne a la supervisión, se concluye que los empleados no necesitan un jefe sino más bien un líder que sea soporte, apoyo, admiración y motor de motivación. La supervisión efectiva ya no es suficiente con habilidades

duras, las habilidades blandas son la receta para que todos los integrantes trabajen con su máximo compromiso intrínsecamente por lograr el mismo objetivo.

- La comunicación organizacional constituye un pilar esencial en la construcción de un entorno laboral favorable. Una comunicación clara y efectiva facilita la coordinación entre colaboradores, fortalece el trabajo en equipo y permite que los empleados se sientan escuchados, lo cual incrementa su participación activa en la solución de problemas cotidianos.
- Asimismo, las condiciones laborales tienen un peso significativo en la percepción que los trabajadores tienen de su entorno. Contar con herramientas, equipos y recursos adecuados para el desarrollo de las funciones contribuye directamente a mejorar el desempeño individual y colectivo, elevando la satisfacción laboral.

5.3 Recomendaciones

- A partir de los resultados y conclusiones obtenidas en la presente investigación, se recomienda a futuros estudiantes o investigadores explorar empresas con mayor número de colaboradores, porque las ideas propuestas e implementadas del presente estudio podrían ser viables con una cantidad reducida de empleados.
- Del mismo modo, para disminuir la rotación del personal en otro tipo de empresas que no sean restaurantes o pizzerías no necesariamente la solución sea la mejora del clima laboral, si bien hemos podido concluir en este tipo de negocio que la rotación depende del clima laboral, esto no se puede generalizar para todo tipo y tamaño de negocio.
- Por otro lado, se recomienda en futuras investigaciones utilizar métodos cualitativos con la finalidad de contribuir y validar si la alta rotación del personal mayormente es causada por el mal clima laboral.
- Finalmente se invita a esta y futuras generaciones a seguir investigando las

causas y efectos del clima laboral, que sirva para las empresas y negocios de todo tipo en como tener el máximo compromiso y bienestar de sus empleados.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, D. (2020). Rotación de personal: ¿Qué es y cómo combatirla? . In *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/353023770_ROTACION_DE_PERSONA_L_Que_es_y_como_combatirla
- Atalaya, M. (2021). Vista del Estrés Laboral y su influencia en el trabajo. *Revistas de Investigación UNMSM*.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6754/5992>
- Barrantes, F. (2017). *Clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en la empresa Cineplex S.A., distrito de Comas, Lima - año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3066/Barrantes_GFL.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Castro, C., & Espinoza, M. (2019). *Análisis del clima laboral basado en el modelo CL.SPC en una empresa de Seguridad y vigilancia* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1808/1/TL_CastroUrdaniviaCassandra_EspinozaYerrenMilagros.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*.
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143>
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas* [Tesis de posgrado, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Criollo, L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador].
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4b3e71d4-bba8-4f72-b4a3-9e37e90d0ca6/content>

- Diario Gestión. (2013). El 60% de las empresas peruanas no saben retener a sus talentos. In *Noticias en InfoCapitalHumano*. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-60-de-las-empresas-peruanas-no-sabe-retener-a-sus-talentos/>
- Díaz, M., & Mórán, S. (2011). *Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito* [Tesis de pregrado, Universidad de las Américas]. <https://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Moran-Sergio.pdf>
- Espichan, W., & Perez, M. (2016). *La rotación de personal y su relación con el clima laboral del hipermercado Plaza Vea, sede Real Plaza – Trujillo, periodo 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13598/Espichan%20Malasquez%20Wilson%20Leau%20-%20Perez%20Fernandez%20Marlene%20-%20Parcial.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Esteves, J. (2019). Modelos teóricos de rotación de personal y su aplicación en la gestión de recursos humanos. In *Editorial Universitaria*.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. In *Daena Journal*. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- French, L., & Bell, H. (1996). *Desarrollo organizacional: Diagnóstico y acción*. México: Prentice Hall.
- Gonzalez Baldeon Luz Juana (2022) “*Clima laboral y el compromiso Organizacional de los trabajadores de las Mypes constructoras en obras públicas, en lima metropolitana, 2020*” [Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración] https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18564/Gonzalez_bl.pdf?sequence=3
- Guerra Sandra y Galvez Nestor (2020) “Estrategias de retención de talento y la rotación de personal en la empresa Servitec S.A.C,Lima 2019” [Tesis para obtener el Grado de

Bachiller en Administración de negocios.

https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3198/Sandra%20Guevara_Nestor%20Galvez_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guevara, L., & Fernández, L. (2017). Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la edad un factor diferenciador? . *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 108–119.

https://www.researchgate.net/publication/317962017_Work_engagement_y_compromiso_laboral_Es_la_edad_un_factor_diferenciador

Guevara, X. (2018). *Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa* [Tesis de posgrado]. Universidad Andina Simón Bolívar. []

Jauregui, K. (2018). Fuga de talentos ¿Como acabar con esta problemática en las organizaciones? In *ConexiónEsan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fuga-de-talentos-como-acabar-con-esta-problematika-en-las-organizaciones>

Luza, F., & Huaita, D. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de Instituciones educativas públicas. *Revista de La Universidad Internacional de Ecuador*.

<http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/801/760>

Melt Group. (2022). Rotación de personal: ¿en qué consiste? . In *MG*. <https://meltgroup.com/rotacion-de-personal-en-que-consiste/>

Novia Cano Mayte Milusca y Regalado Castañeda Teresa de Jesus(2017) “*Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa OLTURSA - Piura Chiclayo*” [Tesis para optar el título de licenciada en administración de empresas]

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3447/AE_305.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parapa. (2014). Test de Clima Laboral de Sonia Palma. In *Estadificando*. <https://estadificando.blogspot.com/2014/04/test-de-clima-laboral-de-sonia->

palma.html

- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/6b2584c1-6fee-4611-b30d-04329cdc4786>
- Pourshasb, N. (2021). ¿Por qué se debe retener el talento en tiempos de crisis? In *Diario Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2021/08/27/retener-talento-tiempos-de-crisis>
- Rodriguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa* Metodología de la investigación cualitativa. Aljibe.
- Rubio, L. (2023). *Rotación de personal*. <https://doi.org/10.16925/gcnc.55>
- Santamari Arbañil Milagros (2019) “*Influencia del clima Organizacional en la retención del talento humano en la empresa AB Lima 2018*” [Tesis para optar el título de licenciado de Administración de empresas] https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2226/1/TL_SantamariaArba%C3%B1ilMilagros.pdf
- Seminario, S. (2017). *Clima laboral y compromiso organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622010/Seminario_VS.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Sierra, J. (2013). *Diagnóstico de clima laboral y estrategias de resultados en el Call Center de la compañía Ventas y Marcas S.A.S.* [Tesis de posgrado, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1649/T242.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, A., Echavarría, C., Martínez, E., Araque, J., & Ordoñez, S. (2022). *Clima organizacional y la relación con la rotación de personal al interior de la empresa*

Proadites en el municipio de Tocancipá, Cundinamarca [Tesis de posgrado,

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano].

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6664/F.%20CLIMA%20>

[ORGANIZACIONAL%20Y%20LA%20RELACI%C3%93N%20CON%20LA%20RO](https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6664/F.%20CLIMA%20)

[TACI%C3%93N%20DE%20PERSONAL.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6664/F.%20CLIMA%20)

Toyama, J. (2014). Retener talento para reducir costos. In *Conexion Esan*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/retener-talento-reducir-costos>

Trelles, E. (2019). *Clima laboral y su relación con la rotación de personal del área de*

operaciones de un call center del distrito de El Agustino, 2018 [Tesis de pregrado,

Universidad de San Martín de Porres].

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf

[?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6420/trelles_tel.pdf)

Vroom, V., & Deci, E. (1999). Motivación y satisfacción laboral: Factores clave en el

desarrollo organizacional. In *Harper & Row*.

Weinert, A. (1981). *Psychologie der [Psicología del trabajo]*. Stuttgart: Kohlhammer.

III.

VII. ANEXOS

- INFORME TURNITIN

GRADOS Y TITULOS ESCUELA ISIL

TESIS - RAQUEL NUÑEZ y YELKA BAZAN 15.11.25 .docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::30163:529080472

Fecha de entrega

17 nov 2025, 12:58 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

17 nov 2025, 1:05 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS - RAQUEL NUÑEZ y YELKA BAZAN 15.11.25 .docx

Tamaño del archivo

91 páginas

15.117 palabras

86.246 caracteres

18% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

15% Fuentes de Internet

2% Publicaciones

13% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

- Texto oculto**
1 caracteres sospechosos en N.º de página

El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

**Raquel Nuñez
Cordova (Autor)**

**Yelka Bazan Ayala
(Autor)**

**Celes Alonso
Espinoza Rua**

• **MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

Figura 15

Test de Clima Laboral de Sonia Palma

Variable	Dimensión	Indicadores	Escalas	Niveles
Clima Laboral	Realización Personal	1. Existen oportunidades de progresar en la institución.	Ordinal	(5) Todo o siempre, (4) Mucho, (3) Regular o algo, (2) Poco y (1) Niguno o Nunca
		6. El jefe se interesa por el éxitos de sus empleados.		
		11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.		
		16. Se valora los altos niveles de desempeño.		
		21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.		
		26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.		
		31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.		
		36. La empresa promueve el desarrollo del personal.		
		41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.		
		46. Se reconocen los logros en el trabajo.		
	Involucramiento Laboral	2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.		
		7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.		
		12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.		
		17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.		
		22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.		
		27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.		
		32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.		
		37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.		
		42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.		
		47. La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.		
Supervisión	3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.			
	8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.			
	13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.			
	18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.			
	23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.			
	28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.			
	33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.			
	38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.			
	43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.			
	48. Existe un trato justo en la institución.			
Comunicación	4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.			
	9. En mi oficina, la información influye adecuadamente.			
	14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.			
	19. Existen suficientes canales de comunicación.			
	24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.			
	29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.			
	34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.			
	39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.			
	44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.			
	49. Se conocen los avances en las otras áreas.			
Condiciones Laborales	5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.			
	10. Los objetivos de trabajo son retadores.			
	15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.			
	20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.			
	25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.			
	30. Existe buena administración de los recursos.			
	35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.			
	40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.			
	45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.			
	50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.			

Fuente: Parapa (2014)