

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEMA:” DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL  
PERSONAL EN LA PLANTA DE LA EMPRESA PLASTIFLAN CÍA. LTDA.  
MEDIANTE UN SISTEMA BASADO EN EL ENDO MARKETING Y  
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA PLANTA”

AUTOR: LORENA ARACELY CALDERÓN LLUMIQUINGA

DIRECTOR: MGTR. NELSON IVÁN BENALCÁZAR ATIENCIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

QUITO, JUNIO 2025

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**  
MGTR. NELSON IVÁN BENALCÁZAR

**EVALUADORES**  
MGTR. SIERRA CARLOS  
MGTR.SANTILLÁN MARÍA AUGUSTA

## **DEDICATORIA**

Quiero expresar mi especial agradecimiento a Dios, por ser mi guía en todo momento, dándome la fortaleza y sabiduría para superar cada desafío que he encontrado en este camino.

A mi madre, por su amor y apoyo incondicional, por su fe inquebrantable en mis capacidades, su ejemplo, su lucha para sacarnos adelante han sido y son la base sobre la cual construyo este logro.

A mis mentores quienes con su conocimiento y motivación me impulsaron a seguir aprendiendo y creciendo. Su acompañamiento ha representado una inspiración invaluable en esta etapa de mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento en especial a Dios que me ha guiado, iluminado y acompañado en estas largas noches de este gran proceso de aprendizaje.

A mi madre por su inmensa paciencia, su amor ha sido mi mayor motivación para continuar y superar obstáculos.

Mi más grande gratitud a mis maestros y mentores cuyas enseñanzas y guían han dejado una huella profunda en mi formación personal y profesional. Su compromiso con la educación ha sido fundamental para alcanzar mis metas.

Y por qué no a mis compañeros de estudio, por el compañerismo y las experiencias compartidas que hicieron de este un viaje enriquecedor.

Finalmente quiero extender un agradecimiento a mi director de Tesis Nelson Iván Benalcázar por su profesionalismo, conocimientos e inspiración. Su influencia han sido clave para que este trabajo se convierta en una realidad.

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS .....	III
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
ABSTRACT.....	VI
CAPITULO 1.....	1
1.    INTRODUCCIÓN .....	1
1.1    Datos de la empresa .....	1
1.2    Planteamiento del Problema .....	3
1.3    Antecedentes .....	3
1.4    Objetivo General.....	4
1.5    Justificación .....	4
CAPITULO 2.....	6
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	6
2.1    Diagnóstico Organizacional.....	6
2.2    Análisis externo de la organización .....	6
2.3    Matriz FODA de la organización.....	11
2.4    Análisis Interno de la organización .....	12
2.5    Diagnóstico de datos primarios de la empresa.....	17
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>19</b>
PROPUESTA DE MEJORA .....	19
3.1    Propuesta de mejora del clima organizacional .....	19
3.2    Desarrollo de la Propuesta .....	19
CAPÍTULO 4.....	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	37
4.1    Conclusiones.....	37
4.2    Recomendaciones .....	38
Bibliografía .....	40

ANEXO 1. MARCO CONCEPTUAL .....	43
ANEXO 2. MARCO METODOLÓGICO.....	125
ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA.....	63

## RESUMEN EJECUTIVO

Plastiflan Cia.Ltda. es una industria ecuatoriana, actualmente nuestra empresa está liderada por el Ing. Francisco Larrea Proaño hijo quien desde el 2024, ha venido generando cambios importantes dentro de la organización, producto de esto ha sido viable la generación de más fuentes de empleo.

Cabe mencionar que el crecimiento organizacional ha sido acelerado, y es aquí donde se identifica el malestar por parte de los operadores de planta, sumado a esto el ambiente laboral ocasionado por la presión del trabajo orientada a resultados, lo que ha permitido diseñar una propuesta estratégica para disminuir la rotación del personal en la planta de producción de Plastiflan Cía. Ltda., Para lo cual se ha planteado la implementación de un sistema basado en el **Endomarketing** y todo su conjunto de estrategias dando la oportunidad para establecer un buen manejo de comunicación interna, el Feedback muy necesario entre jerarquías y operadores de planta y oportunidades de implementar actividades de bienestar y sentido de pertenencia en la empresa.

El enfoque de este proyecto considera el desarrollo de un plan sistematizado de Endomarketing con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional de la empresa Plastiflan Cía. Ltda. Para esta propuesta es fundamental conocer las principales causas de la rotación, así como el nivel de satisfacciones de los colaboradores, para esto se realizará encuestas dirigidas a todo el personal y se añadirá la información de la encuesta de desvinculación esto con el fin de obtener información primaria de la empresa. Se espera que, con estas acciones, Plastiflan pueda mejorar sus índices de retención de talento, reducir costos asociados a la rotación y consolidar una fuerza laboral motivada, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** ROTACIÓN DE PERSONAL, ENDOMARKETING, CULTURA ORGANIZACIONAL, OPERADORES DE PLAN

## ABSTRACT

Plastiflan Cia. Ltda. is an Ecuadorian industry, currently, our company is led by Eng. Francisco Larrea Proaño Jr., who since 2024 has been generating important changes within the organization, as a result of which the generation of more sources of employment has been viable.

It is worth mentioning that organizational growth has been accelerated, and it is here where the discomfort on the part of plant operators is identified, added to this the work environment caused by the pressure of results-oriented work, which has allowed us to design a strategic proposal to reduce rotation at the Plastiflan Cía. production plant. Ltda., for which the implementation of a system based on Endomarketing and all its set of strategies has been proposed, giving the opportunity to establish a good management of internal communication, the very necessary Feedback between hierarchies and plant operators and opportunities to implement well-being activities and a sense of belonging in the company.

The focus of this project considers the development of a systematized Endomarketing plan with the objective of strengthening the organizational culture of the company Plastiflan Cía. Ltda. For this, the starting point is the understanding of the theory to later implement the necessary tools for the development of this project.

For this proposal, it is essential to know the main causes of rotation, as well as the level of satisfaction of the collaborators, for this, surveys will be carried out directed to all personnel and the information from the disengagement survey will be added, this in order to obtain primary information from the company. With these actions, Plastiflan is expected to improve its talent retention rates, reduce costs associated with turnover, and consolidate a motivated workforce aligned with the company's strategic objectives.

**KEYWORDS:** STAFF TURNOVER, ENDOMARKETING, ORGANIZATIONAL CULTURE, PLANT OPERATORS.

## CAPITULO 1

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Datos de la empresa

Plastiflan Cía. Ltda. es una industria ecuatoriana fundada en el año de 1986. Inicialmente la empresa fabricaba únicamente cepillos dentales como un in-house de Colgate Palmolive. Con el transcurso del tiempo nuestro portafolio se ha ampliado a más de 200 modelos de envases y tapas plásticas y cientos de productos promocionales y amenities, cuyo objetivo principal es posesionarse como una de las empresas de mayor producción de envase, contribuyendo al sector económico y productivo del país.

La empresa Plastiflan Cía. Ltda. se dedica a la fabricación y comercialización de productos derivados del plástico, lo que le ha permitido consolidarse en el mercado ecuatoriano por su enfoque en la innovación y la calidad.

Plastiflan Cía. Ltda. lleva ya 38 años en la fabricación de envases plásticos en el mercado ecuatoriano, y genera empleo a 135 personas, la empresa tiene como objetivo la fabricación de sus productos con estándares de calidad. A continuación, se presenta la filosofía de la empresa Plastiflan Cía. Ltda.:

##### **1.1.1 Misión**

Somos una empresa cristiana, Ecuatoriana, dedicados a brindar soluciones plásticas de empaque para todo tipo de industria, artículos promocionales, amenities para hoteles y hospitales, comprometiéndonos con la calidad los principios, el desarrollo de nuestra gente y satisfacción de los clientes.

##### **1.1.2 Visión**

Ser reconocidos en la industria plástica como una empresa de alto crecimiento y desarrollo, basada en principios cristianos.

1.1.3 Organigrama:

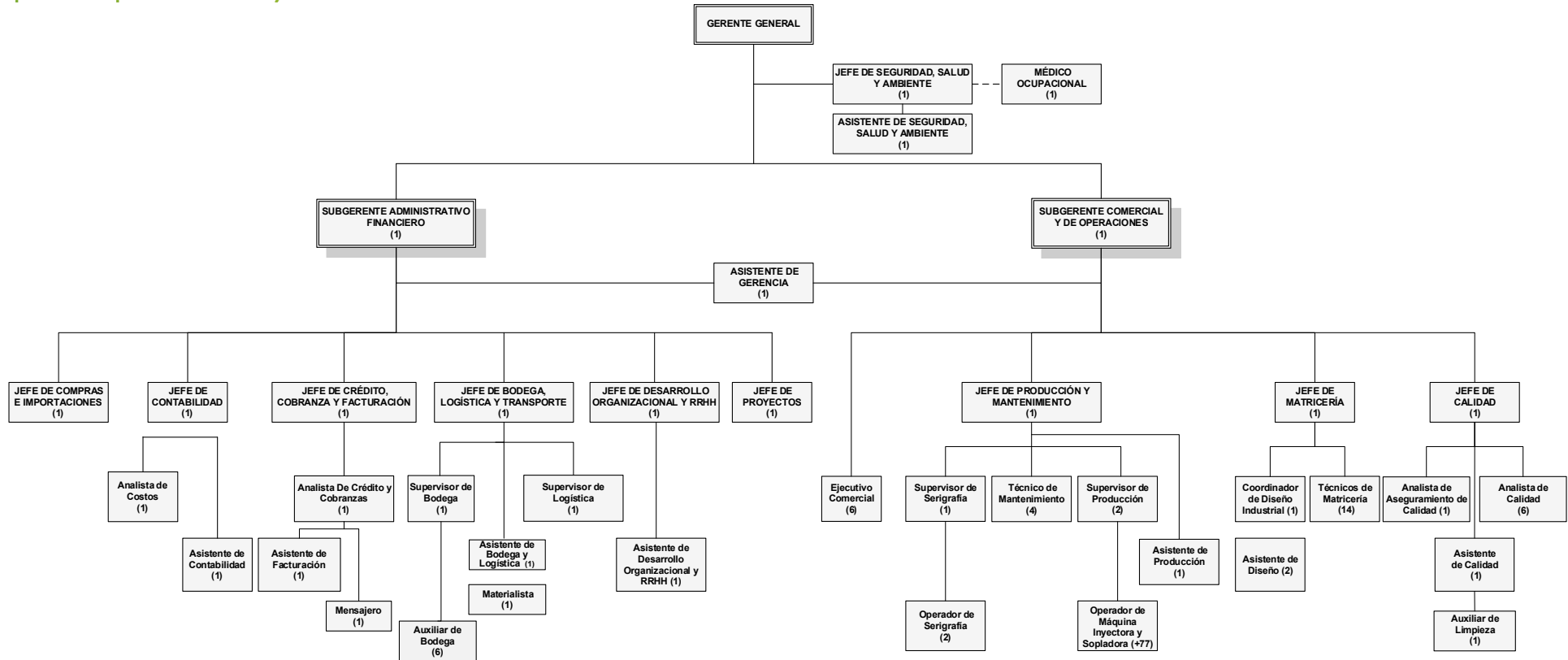


Figura 1. Organigrama Plastiflan Cía. Ltda. (2024)

## **1.2 Planteamiento del Problema**

La rotación de personal hoy por hoy se ha convertido en un desafío crítico para Plastiflan Cía. Ltda., donde su alta tasa de rotación ha venido afectando continuamente la operatividad de la planta, así como la productividad y la calidad del trabajo. Este problema no solo ha generado costos asociados con la contratación de personal, la capacitación y el tiempo de adaptación del nuevo personal, sino que también ha tenido un impacto significativo de manera no positiva en el clima laboral y en la motivación del equipo que se encuentra actualmente.

Se ha identificado que entre las principales causas de rotación se encuentra la falta de oportunidades de desarrollo del personal, pocas iniciativas de reconocimiento laboral una conexión no tan fuerte entre los trabajadores y la cultura organizacional de la empresa. Estas situaciones han generado una percepción de insatisfacción laboral y falta de compromiso de parte de la empresa hacia su talento humano.

En este contexto, surge el Endo marketing, entendiéndose como el marketing interno que buscará alinear a los empleados con los valores y objetivos de la organización, esto emerge como una estrategia clave para afrontar el problema. A través de este enfoque se busca fortalecer la comunicación interna, fomentar un sentido de pertenencia y promover un ambiente laboral positivo.

## **1.3 Antecedentes**

Plastiflan Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la producción de envases plásticos, enfocada en fabricar y comercializar soluciones de calidad para diversos sectores del mercado ecuatoriano. Su planta de producción es el núcleo de sus operaciones, lo que implica una estructura organizacional, técnica y operativa donde la eficiencia en los procesos son clave para mantener la competitividad.

La satisfacción de los empleados y el desarrollo profesional es un pilar fundamental para

el crecimiento organizacional, tanto en el ámbito individual como grupal. Para ello, el Endomarketing, como conjunto de estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna y la integración de los equipos, desempeña un papel crucial. La implementación de actividades que favorezcan el sentido de pertenencia y el bienestar de los colaboradores será clave para reforzar la cultura organizacional.

Por ello, la presente investigación se centra en el diseño de un plan de endomarketing estructurado que permita fortalecer la retención del talento humano y la cultura organizacional de Plastiflan Cía. Ltda. Además, se busca identificar y aplicar las mejores estrategias que alineen los objetivos de la empresa con su implementación, trabajando estrechamente desde el departamento de Talento Humano para eliminar los problemas internos actuales, mejorar la adaptabilidad de los colaboradores y promover el desarrollo de los cambios necesarios.

#### **1.4 Objetivo General**

Diseño de una propuesta para disminuir la Rotación del personal en la Planta de la empresa Plastiflan Cía. Ltda. mediante un sistema basado en el Endo Marketing y Oportunidades de desarrollo del personal de la planta.

#### **1.5 Justificación**

Hay que mencionar que la rotación de personal es un desafío bastante significativo que afecta la productividad, así como la estabilidad organizacional, esto se da en plantas de producción y Plastiflan Cía. Ltda. no es la excepción. Este fenómeno puede darse por múltiples factores, entre ellos la falta de compromiso de los colaboradores, la usencia de oportunidades de desarrollo, y la carencia de estrategias de comunicación interna, así como la motivación dentro de la empresa.

La rotación elevada no solo implica altos costos económicos, relacionados con el reclutamiento y selección de personal y la capacitación a los nuevos colaboradores, sino

también una disminución en la eficiencia de la producción, la calidad del producto y el clima laboral.

Para abordar esta problemática se ha propuesto implementar un enfoque que integre los elementos estratégicos del endomarketing y programas de desarrollo profesional dirigidos a los colaboradores de la Planta de Plastiflan Cía. Ltda. Cabe mencionar que el endomarketing o marketing interno, se centra en alinear las necesidades de los empleados con los objetivos organizacionales mediante la promoción de una cultura organizacional sólida, la mejora de la comunicación interna y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Por otra brindar oportunidades de desarrollo profesional, genera una percepción de crecimiento, motivación y compromiso entre los empleados lo cual es un factor clave para la retención de personal.

## **CAPITULO 2**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **2.1 Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional se realiza para evaluar los factores internos y externos de la empresa que influyen en la rotación de personal y el clima laboral y de esta manera se podrá entender de forma detallada cuál es la situación en el ámbito exterior los mismos que suelen estar relacionados con elementos que regulan las instituciones como la economía, la cultura, la tecnología y la política

También se procede a hacer un análisis interno de la empresa y así determinar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que debe afrontar. Y así obtener información de los elementos que se deben mejorar para el diseño de una propuesta para disminuir la Rotación del personal en la Planta de la empresa Plastiflan Cía. Ltda. mediante un sistema basado en el Endo Marketing y Oportunidades de desarrollo del personal de la planta.

#### **2.2 Análisis externo de la organización**

Este análisis permite anticipar tendencias del mercado, identificar riesgos y adaptar estrategias para mejorar la competitividad mediante la matriz PESTEL la cual nos permite analizar diferentes sectores donde la empresa desarrolla sus actividades y de este modo se procede analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

##### **2.2.1 Análisis PESTEL**

La descripción de los factores la matriz PESTEL, relacionados con la Rotación del personal en la Planta de la empresa Plastiflan Cía. Ltda. mediante un sistema basado en el Endo Marketing y Oportunidades de desarrollo del personal de la planta se detallan a continuación:

### **2.2.1.1 Factores Políticos**

El sector de envases plásticos en Ecuador está influenciado por diversas políticas gubernamentales que afectan su producción y comercialización. Uno de los principales factores es la legislación ambiental, que ha impulsado normativas para reducir el uso de plásticos de un solo uso y fomentar materiales biodegradables. Leyes como la **Ley de Economía Circular Inclusiva** buscan regular la producción y reciclaje, exigiendo a las empresas adaptarse a procesos más sostenibles.

Asimismo, la política fiscal juega un papel clave, con impuestos y aranceles sobre la importación de materia prima plástica y ciertos productos terminados. El Gobierno también promueve incentivos para la producción ecológica y el uso de materiales reciclados, lo que obliga a las empresas a innovar en sus procesos. Además, las regulaciones laborales y políticas de seguridad industrial impactan en los costos operativos y en la gestión del talento humano dentro del sector.

### **2.2.1.2 Factores económicos**

La industria de envases plásticos en Ecuador está influenciada por factores económicos como el crecimiento del sector manufacturero, la inflación y el costo de las materias primas. La dependencia de insumos importados, como resinas plásticas y aditivos, la exponen a variaciones en el tipo de cambio y en los precios del petróleo, que impactan directamente en los costos de producción.

Además, la demanda de envases plásticos está ligada al desempeño de sectores como alimentos, bebidas y farmacéuticos, que han mostrado un crecimiento moderado en los últimos años. Sin embargo, las políticas fiscales como impuestos a productos plásticos de un solo uso pueden afectar la rentabilidad del sector. A pesar de estos desafíos, el impulso hacia la economía circular y el reciclaje abre oportunidades para nuevas líneas de producción más sostenibles y competitivas.

### **2.2.1.3 Factores Sociales**

Además, las regulaciones sobre el uso del plástico han generado cambios en la cultura de consumo, afectando sectores como el alimentario y el de bebidas, donde las empresas buscan soluciones más ecológicas. A nivel laboral, la industria plástica también enfrenta desafíos en la capacitación de la mano de obra y en la estabilidad del empleo, debido a la automatización y la transformación digital en los procesos de fabricación.

### **2.2.1.4 Factores Tecnológicos**

El avance tecnológico en la industria de envases plásticos en Ecuador ha impulsado la automatización y digitalización de los procesos productivos. La implementación de maquinaria de inyección y extrusión de última generación ha mejorado la eficiencia, reduciendo costos operativos y tiempos de producción. Además, el uso de tecnologías de moldeo por soplado y termoformado ha optimizado la calidad y versatilidad de los productos.

Otro factor clave es el desarrollo de materiales innovadores, como bioplásticos y plásticos reciclables, en respuesta a las regulaciones ambientales. La adopción de herramientas digitales, como software de diseño asistido (CAD) y simulación de procesos, permite mejorar la precisión y personalización de los envases. Finalmente, la integración de la Industria 4.0, y Big Data, facilita el monitoreo en tiempo real de la producción y el mantenimiento predictivo de la maquinaria.

### **2.2.1.5 Factores Ecológicos**

El sector de envases plásticos en Ecuador enfrenta una creciente presión ambiental debido a regulaciones y tendencias globales que buscan reducir el impacto ecológico de los plásticos. Normativas como la Ley de Economía Circular Inclusiva y la prohibición de plásticos de un solo uso han impulsado a las empresas a desarrollar alternativas

biodegradables o reutilizables. Además, hay una mayor exigencia en la gestión de residuos y en la implementación de procesos productivos más sostenibles.

Otro factor clave es el impacto de la contaminación y el cambio climático, lo que ha generado una mayor fiscalización sobre el manejo de desechos industriales y emisiones de carbono. Las empresas del sector deben adoptar estrategias de reciclaje, eficiencia energética y reducción de desechos para cumplir con los estándares ambientales y mantener su competitividad en el mercado.

#### **2.2.1.6 Factores legales**

Las empresas de envases plásticos en Ecuador están sujetas a un marco legal que regula su producción, comercialización y disposición final de los productos. Entre las claves normativas se encuentra la **Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos**, que establece obligaciones para los fabricantes en cuanto a la reducción de desechos plásticos y la promoción del reciclaje. También se aplica la **Ley de Economía Circular Inclusiva**, que impulsa el uso de materiales biodegradables y reciclados en la fabricación de envases.

En términos de normativas ambientales, el **Código Orgánico del Ambiente** impone regulaciones estrictas sobre emisiones y manejo de desechos industriales. Además, las empresas deben cumplir con requisitos de etiquetado, seguridad y calidad según normativas del **Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)**. En el ámbito laboral, la legislación ecuatoriana exige el cumplimiento de normativas de seguridad industrial y derechos laborales conforme al **Código del Trabajo**, lo que impacta directamente en los costos operativos y la gestión del talento humano.

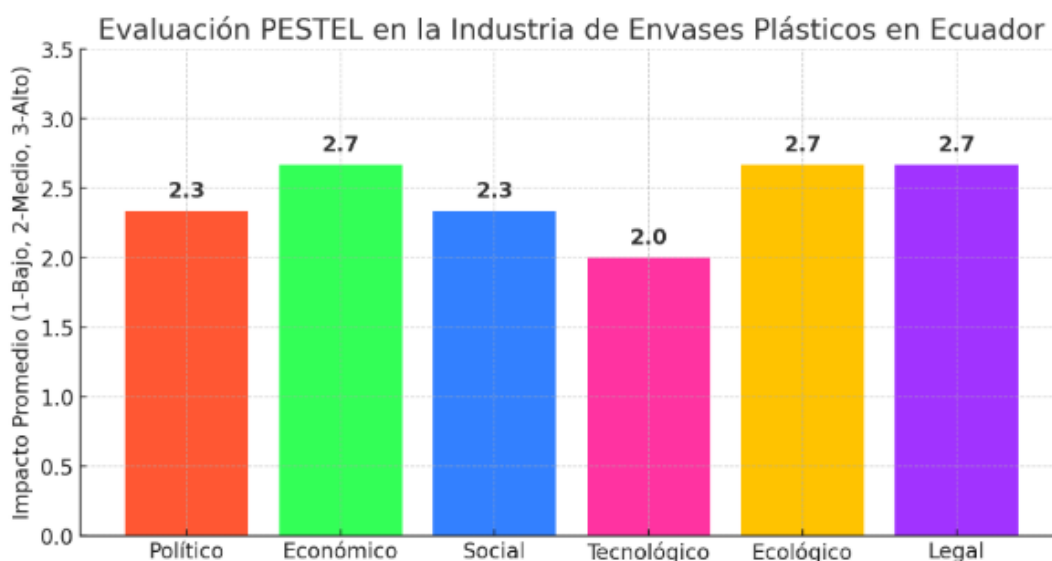
#### **2.2.2 Evaluación de la matriz PESTEL**

La evaluación de los diferentes elementos de la matriz PESTEL se lo realiza asignado impacto Alto, Medio y Bajo. La calificación se muestra a continuación:

**Tabla 1. Evaluación Matriz PESTEL**

Factor	Descripción	Impacto (Alto, Medio, Bajo)
<b>Político</b>	Regulaciones gubernamentales sobre plásticos de un solo uso y fomento de materiales biodegradables.	Alto
	Impuestos y aranceles sobre la importación de materia prima plástica.	Medio
	Incentivos para la producción ecológica y reciclaje.	Medio
<b>Económico</b>	Fluctuaciones en el costo de la materia prima (resinas plásticas).	Alto
	Acceso a financiamiento e incentivos para la innovación.	Medio
	Variación del consumo interno y demanda de envases sostenibles.	Alto
<b>Social</b>	Mayor conciencia ambiental y rechazo a los plásticos de un solo uso.	Alto
	Cambios en hábitos de consumo hacia productos ecoamigables.	Medio
	Responsabilidad social corporativa como requisito para la reputación empresarial.	Medio
<b>Tecnológico</b>	Innovación en materiales biodegradables y reciclables.	Alto
	Automatización y eficiencia en la producción de envases.	Medio
	Desarrollo de envases inteligentes y sostenibles.	Bajo
<b>Ecológico</b>	Normativas sobre reducción de residuos plásticos y economía circular.	Alto
	Regulaciones sobre impacto ambiental y huella de carbono.	Alto
	Tendencia hacia el uso de materias primas recicladas.	Medio
<b>Legal</b>	Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Ley de Economía Circular Inclusiva.	Alto
	Código Orgánico del Ambiente y regulaciones sobre manejo de desechos industriales.	Alto
	Normas de seguridad y calidad impuestas por INEN y regulaciones laborales del Código del Trabajo.	Medio

**Nota:** Esta matriz PESTEL permite visualizar los principales factores externos que afectan a la industria de envases plásticos.



**Gráfico 1.** Evaluación matriz PESTEL

**Nota:** El gráfico de evaluación PESTEL, nos permite visualizar el impacto promedio de cada factor en la industria de envases plásticos en Ecuador. Se observa que los factores Ecológico, Legal y Económico tienen un impacto más alto en comparación con los demás.

### 2.3 Matriz FODA de la organización

A continuación, se presenta la Matriz FODA de Plastiflan Cía. Ltda. considerando los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que afectan su operación en la industria de envases plásticos en Ecuador.

**Tabla 2.** Matriz FODA de Plastiflan Cía. Ltda.

Factores internos	Factores externos
<b>Fortalezas</b> ● <input checked="" type="checkbox"/> Amplia experiencia en la producción de envases plásticos. <input checked="" type="checkbox"/> Tecnología avanzada en procesos de fabricación. <input checked="" type="checkbox"/> Relaciones comerciales consolidadas con clientes clave. <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de producción flexible para adaptarse a diferentes requerimientos. <input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento de normativas de calidad y seguridad industrial.	<b>Oportunidades</b> ● <input checked="" type="checkbox"/> Creciente demanda de envases sostenibles y reciclables. <input checked="" type="checkbox"/> Incentivos gubernamentales para la economía circular y reciclaje. <input checked="" type="checkbox"/> Expansión del mercado con la tendencia hacia el e-commerce y delivery. <input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de alianzas con empresas de reciclaje para mejorar la sostenibilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Innovación en materiales biodegradables y nuevas tecnologías de empaque.
<b>Debilidades</b> ● <input checked="" type="checkbox"/> Dependencia de la importación de materia prima plástica. <input checked="" type="checkbox"/> Altos costos operativos debido a normativa ambiental y laboral. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de una estrategia consolidada de marca empleadores. <input checked="" type="checkbox"/> Necesidad de mayor inversión en capacitación y digitalización. <input checked="" type="checkbox"/> Baja presencia en mercados internacionales.	<b>Amenazas</b> ▲ <input type="checkbox"/> Regulaciones más estrictas sobre plásticos de un solo uso. <input type="checkbox"/> Fluctuaciones en los precios del petróleo y materia prima. <input type="checkbox"/> Crecimiento de la competencia con productos más sostenibles. <input type="checkbox"/> Cambios en los hábitos de consumo que afectan la demanda de plásticos tradicionales. <input type="checkbox"/> Posibles restricciones a la importación de ciertos insumos.

## **2.4 Análisis Interno de la organización**

### **2.4.1 Área de Producción**

Considerando que la empresa Plastiflan Cía. Ltda. es una planta de producción dedicada a la fabricación de envases plásticos para diversos sectores industriales. Con una trayectoria consolidada en el mercado, la empresa se ha especializado en ofrecer soluciones innovadoras y de alta calidad, cumpliendo con los estándares exigidos por la industria. Actualmente, cuenta con un equipo de 80 colaboradores en su planta, cuya experiencia y compromiso son fundamentales para el desarrollo de sus operaciones.

Adicionalmente para cumplir con la demanda de producción el personal de planta tiene que trabajar en horarios de hasta 11 horas los 7 días de la semana por lo que se manejan horarios rotativos para cubrir la producción. Su fuerza laboral cuenta con personal que están en edades de 25 a 50 años. La mayor parte de la planilla de operaciones es joven, presentando una actitud colaborativa y trabajo en equipo. Se cuenta con personal con amplia experiencia en el sector industrial.

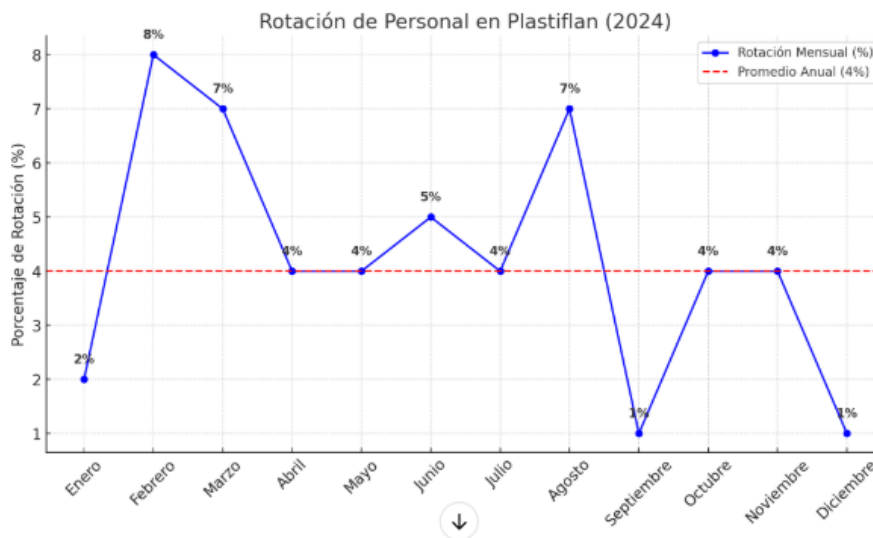
El trabajo de producción demanda un fuerte direccionamiento a los resultados y trabajo bajo presión, por lo cual se presenta varias situaciones negativas para los trabajadores como una alta carga laboral, cansancio, falta de adaptabilidad, bajas oportunidades de desarrollo profesional, esto a su vez genera que en muchas ocasiones no exista una adecuada comunicación y problemas dentro del clima laboral.

### **2.4.2 Rotación de personal**

El análisis de la rotación de personal de la empresa durante el año 2024 revela un comportamiento fluctuante, con picos en febrero (8%), marzo (7%) y agosto (7%), mientras que los meses con menor rotación fueron septiembre (1%) y diciembre (1%). El promedio anual de rotación es (4%), lo que indica un nivel moderado de movimiento de talento dentro de la empresa.

## Factores Claves de la Rotación:

- **Picos de Rotación:** Se observan aumentos significativos en ciertos meses, lo que podría estar relacionado con factores estacionales, condiciones laborales o cambios organizacionales.
- **Meses Estables:** La baja rotación en septiembre y diciembre sugiere períodos de mayor estabilidad laboral, posiblemente influenciados por estrategias de retención o falta de oportunidades externas.
- **Impacto en la Productividad:** La rotación irregular puede afectar la continuidad operativa y generar costos adicionales en contratación y capacitación.
- **Causas Potenciales:** Factores como clima laboral, remuneración, oportunidades de crecimiento y condiciones del mercado laboral pueden influir en estos



movimientos.

### Gráfico 2. Rotación de Personal Plastiflan Cía. Ltda.

**Nota:** Se observa que los meses con mayor rotación fueron febrero (8%) y marzo (7%), mientras que septiembre y diciembre tuvieron la menor rotación (1%). La línea roja discontinua representa el promedio anual del 4%.

### 2.4.3 Endomarketing

El endomarketing es una estrategia clave para mejorar el clima organizacional, la motivación y el compromiso de los colaboradores dentro de una empresa. Y para Plastiflan Cía. Ltda., donde la planta de producción cuenta con 80 empleados, su aplicación podría generar un impacto positivo en la retención del talento, el desempeño laboral y la cultura organizacional.

Actualmente, Plastiflan enfrenta ciertos desafíos en la gestión del talento humano, como la **rotación de personal en algunos meses del año** y la **necesidad de fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia** entre los colaboradores. Además, al ser una empresa de producción, es fundamental garantizar un ambiente de trabajo seguro, reducir el ausentismo y mejorar la comunicación interna para optimizar los procesos productivos.

#### **Beneficios:**

- ***Reducción de la rotación de personal:*** Mejorando el ambiente laboral y el reconocimiento de los colaboradores.
- ***Mayor compromiso y productividad:*** Empleados más motivados impactan directamente en la calidad y eficiencia de la producción.
- ***Fortalecimiento de la identidad corporativa:*** Generando un sentido de pertenencia y alineación con los valores de la empresa.
- ***Mejor comunicación interna:*** Asegurando que los trabajadores reciban información clara sobre objetivos y cambios estratégicos.
- ***Bienestar laboral:*** Implementando programas de incentivos, formación y reconocimiento para mejorar la satisfacción de los empleados.

#### **2.4.4 Cultura Organizacional**

Cabe mencionar que contar con una cultura organizacional clara y bien definida en la planta de producción de Plastiflan Cía. Ltda. representaría un factor clave para mejorar la eficiencia operativa, el compromiso del talento humano y la competitividad en el mercado. Actualmente, en un entorno industrial donde la productividad y la sostenibilidad son esenciales, una cultura organizacional sólida permitiría alinear los valores, la misión y la visión de la empresa con las estrategias de crecimiento y adaptación a nuevas regulaciones ambientales.

Desde el punto de vista interno, una cultura organizacional bien estructurada fomentaría la cohesión entre los 80 colaboradores, reduciendo la rotación de personal y fortaleciendo el sentido de pertenencia. Además, contribuiría a mejorar la comunicación interna, la seguridad industrial y la estandarización de procesos, elementos clave en una planta de producción.

Asimismo, facilitaría la atracción y retención de talento calificado, así como el cumplimiento de las normativas ambientales y laborales.

Por lo tanto, el establecimiento de una cultura organizacional clara no solo optimizaría el ambiente laboral y la eficiencia operativa, sino que también reforzaría la resiliencia de la empresa ante los cambios del mercado y las nuevas exigencias del sector de envases plásticos.

#### **2.4.5 Clima laboral**

El clima laboral en la planta de producción de Plastiflan Cía. Ltda., con una plantilla de 80 colaboradores, es un factor clave para la productividad y el bienestar del personal. Actualmente, se han identificado diversos aspectos que influyen en la percepción de los trabajadores sobre su entorno de trabajo.

A través de encuestas y observaciones, se ha detectado que la comunicación interna entre los

distintos niveles jerárquicos presenta oportunidades de mejora, especialmente en la retroalimentación y reconocimiento del desempeño. Asimismo, factores como la carga laboral, las condiciones de seguridad industrial y la motivación del personal son determinantes en la satisfacción de los empleados.

En términos de fortalezas, la empresa ofrece estabilidad laboral y beneficios alineados con la normativa vigente, lo que genera confianza entre los colaboradores. No obstante, existen desafíos relacionados con la rotación de personal en ciertos períodos del año y la necesidad de implementar programas de desarrollo profesional que fortalezcan el compromiso del equipo.

Este diagnóstico servirá como base para diseñar estrategias que optimicen el clima laboral, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y alineado con los objetivos de la organización.

#### **2.4.6 Compensación laboral económica y no económica**

La compensación laboral en Plastiflan Cía. Ltda. abarca tanto aspectos económicos como no económicos, impactando en la motivación, el desempeño y la retención del talento.

##### **Compensación Económica**

Plastiflan ofrece una remuneración acorde al mercado ya la normativa laboral ecuatoriana, incluyendo el salario base, décimos, horas extras y beneficios legales como aportes al IESS. Sin embargo, la falta de incentivos adicionales, como bonos de productividad o pagos por desempeño, podría influir en la satisfacción y compromiso de los colaboradores.

##### **Compensación No Económica**

La empresa brinda estabilidad laboral y un entorno de trabajo estructurado, pero existen oportunidades de mejora en aspectos como programas de reconocimiento, desarrollo profesional y bienestar laboral. Factores como la cultura organizacional y la capacitación continua son clave para fortalecer la motivación y reducir la rotación del personal.

En general, Plastiflan cuenta con una compensación alineada con las regulaciones, pero necesita fortalecer sus estrategias de incentivos y beneficios no monetarios para mejorar el compromiso y la retención del talento.

#### **2.4.7 Desempeño Laboral**

El desempeño laboral en el área de producción de Plastiflan Cía. Ltda. es un factor clave para garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los estándares de calidad. La productividad del equipo está influenciada por diversos factores, como la capacitación, la rotación de personal, la ergonomía del trabajo y el mantenimiento de la maquinaria.

Uno de los aspectos positivos es la implementación de procesos estandarizados y el uso de maquinaria moderna, contribuye a una producción eficiente. Sin embargo, se han identificado oportunidades de mejora en la optimización de tiempos de trabajo y en la reducción de errores operativos, los cuales pueden impactar en los costos y la calidad del producto final.

El nivel de rotación de personal, especialmente en ciertos meses del año, representa un desafío, ya que afecta la estabilidad del equipo y la curva de aprendizaje de nuevos operarios. Además, la carga laboral y las condiciones del entorno de trabajo pueden influir en la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

Para mejorar el desempeño laboral, se recomienda fortalecer los programas de capacitación y desarrollo, implementar incentivos que aumenten el compromiso del personal y optimizar los procesos productivos mediante metodologías de mejora continua.

### **2.5 Diagnóstico de datos primarios de la empresa**

Se ha considerado para analizar el clima organizacional, el instrumento EDCO (Escala de Clima Organizacional), el cual está diseñado para medir la percepción de los empleados en el ambiente laboral y estudia dimensiones como: liderazgo, comunicación, satisfacción

y relaciones interpersonales en el contexto organizacional. Fue desarrollada por Gabel Shemuel Sheinberg y Lilia Núñez de Villavicencio y tiene un total de 40 preguntas distribuidas en 8 dimensiones con respuestas mediante escala de Likert. El instrumento es validado y presenta un Alpha de Cronbach de 0.961 de confiabilidad (Sheinberg y Núñez de Villavicencio, 1985). El cuestionario se presenta en el anexo 2, y los resultados de la aplicación se presentan en el siguiente apartado.

## **CAPÍTULO 3**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **3.1 Propuesta de mejora del clima organizacional**

El clima laboral es un factor determinante en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores de Plastiflan Cía. Ltda. Con una planta de 80 trabajadores, es esencial implementar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo positivo, reduciendo la rotación de personal y mejorando el desempeño organizacional.

##### **3.1.1 Objetivo general de la propuesta**

Diseño de una propuesta para disminuir la Rotación del personal en la Planta de la empresa Plastiflan Cía. Ltda. mediante un sistema basado en el Endo Marketing y Oportunidades de desarrollo del personal de la planta.

##### **3.1.2 Objetivos específicos de la propuesta**

- Fortalecer la comunicación interna para fomentar un ambiente de confianza y colaboración.
- Incrementar la motivación y el compromiso de los empleados mediante incentivos y reconocimiento.
- Optimizar las condiciones de trabajo para mejorar el bienestar y la satisfacción laboral.

#### **3.2. Desarrollo de la Propuesta**

##### **3.2.1 Análisis de Brechas EDCO**

El análisis de brechas utilizando el instrumento EDCO permitirá identificar áreas de oportunidad en el Clima Organizacional de la planta de producción de Plastiflan. Con las acciones propuestas, se espera mejorar la satisfacción de los empleados, lo que se traducirá en un aumento de la productividad y un mejor ambiente laboral. A continuación, se presenta una tabla ejemplo de su funcionamiento:

**Tabla 3.** Análisis de Brechas EDCO

Dimensión	Estado Mínimo	Estado Actual	Brecha Actual	Estado Ideal Esperado	Brecha Ideal
Liderazgo	50%	60%	10%	90%	30%
Comunicación	50%	55%	5%	85%	30%
Trabajo en equipo	50%	70%	20%	95%	25%
Reconocimiento	50%	50%	0%	80%	30%
Condiciones laborales	50%	65%	15%	90%	25%
Desarrollo profesional	50%	40%	-10%	85%	45%
Relaciones interpersonales	50%	75%	25%	95%	20%

**Nota:** La tabla muestra en análisis de brechas actual vs. lo esperado

Interpretación de la Tabla:

- **Liderazgo:** El estado actual (60%) supera el mínimo (50%), pero aún hay una brecha del 30% para alcanzar el ideal (90%).
- **Comunicación:** El estado actual (55%) está cerca del mínimo, pero la brecha ideal es del 30%.
- **Trabajo en equipo:** El estado actual (70%) es bueno, pero aún hay un 25% de brecha para alcanzar el ideal.
- **Reconocimiento:** El estado actual (50%) apenas cumple con el mínimo, y la brecha ideal es del 30%.
- **Condiciones laborales:** El estado actual (65%) es aceptable, pero hay un 25% de brecha para alcanzar el ideal.
- **Desarrollo profesional:** El estado actual (40%) está por debajo del mínimo, lo que indica una brecha crítica. Además, la brecha ideal es del 45%.

- **Relaciones interpersonales:** El estado actual (75%) es bueno, pero aún hay un 20% de brecha para alcanzar el ideal.

### **3.2.2 Estrategias para disminuir la Rotación de Personal**

La combinación de Endo Marketing y oportunidades de desarrollo del personal permitirá a Plastiflan Cía. Ltda. reducir la rotación de personal, mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados. La clave está en crear un entorno donde los empleados se sientan valorados, escuchados y con oportunidades reales de crecimiento.

#### **3.2.2.1 Endo Marketing (Marketing Interno)**

El Endo Marketing se enfoca en mejorar la experiencia del empleado, fomentando su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Las estrategias incluyen:

##### ***a. Comunicación efectiva***

- Implementar canales de comunicación bidireccional (por ejemplo, reuniones semanales, boletines internos o una plataforma digital).
- Fomentar la transparencia en la comunicación sobre objetivos, metas y cambios en la empresa.
- Escuchar activamente las preocupaciones y sugerencias de los empleados.

##### ***b. Cultura organizacional***

- Crear una cultura de reconocimiento y aprecio hacia los empleados.
- Celebrar logros individuales y grupales mediante programas de reconocimiento (por ejemplo, "Empleado del Mes").
- Promover valores compartidos que refuercen el sentido de pertenencia.

##### ***c. Clima laboral positivo***

- Fomentar relaciones interpersonales saludables mediante dinámicas de team building.
- Capacitar a los líderes en habilidades de gestión emocional y resolución de conflictos.
- Promover un ambiente de respeto y colaboración.

### 3.2.3 Plan de mejora para el Clima Organizacional

Este plan de ejecución permitirá mejorar el clima organizacional en Plastiflan Cía. Ltda., alineado con las dimensiones EDCO.

<b>Dimensión EDCO</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Responsable</b>
<b>Liderazgo</b>	Fortalecer las habilidades de liderazgo para mejorar la gestión de equipos.	1. Capacitar a supervisores en liderazgo transformacional.	Organizar talleres mensuales con expertos en liderazgo.	Departamento de RRHH
		2. Implementar un programa de mentoría para líderes.	Asignar mentores senior a líderes nuevos o con menos experiencia.	Gerencia
		3. Realizar evaluaciones 360° para identificar áreas de mejora en el liderazgo.	Aplicar encuestas anónimas a colaboradores y pares.	RRHH
<b>Comunicación</b>	Mejorar la comunicación interna para fomentar la transparencia y el flujo de información.	1. Crear un boletín interno semanal con actualizaciones de la empresa.	Diseñar y distribuir el boletín cada lunes.	Comunicación Interna
		2. Implementar reuniones mensuales de alineación estratégica.	Convocar a todos los empleados para revisar metas y avances.	Gerencia
		3. Establecer una plataforma digital para sugerencias y quejas.	Implementar un software de comunicación interna.	TI y RRHH

<b>Dimensión EDCO</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Responsable</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar la productividad.	1. Organizar actividades de team building (ej. dinámicas grupales).	Realizar una actividad trimestral fuera de la planta.	RRHH
		2. Crear equipos multidisciplinarios para proyectos estratégicos.	Asignar roles y responsabilidades en proyectos clave.	Gerencia
		3. Implementar un sistema de reconocimiento grupal.	Premiar al equipo con mejor desempeño cada trimestre.	RRHH
<b>Reconocimiento</b>	Incrementar el reconocimiento al personal para mejorar la motivación.	1. Implementar el programa "Empleado del Mes".	Seleccionar y premiar a un empleado destacado cada mes.	RRHH
		2. Crear un sistema de recompensas por metas alcanzadas.	Establecer bonos o incentivos económicos por cumplimiento de objetivos.	Gerencia
		3. Celebrar logros individuales y grupales en reuniones públicas.	Reconocer públicamente a los empleados en reuniones semanales.	Supervisores
<b>Condiciones laborales</b>	Mejorar las condiciones físicas y emocionales del entorno laboral.	1. Renovar las estaciones de trabajo con mobiliario ergonómico.	Realizar una evaluación ergonómica y adquirir mobiliario adecuado.	Mantenimiento
		2. Implementar un programa de salud mental y bienestar emocional.	Ofrecer talleres de manejo del estrés y sesiones de coaching.	RRHH
		3. Mejorar la iluminación y ventilación en la planta.	Realizar auditorías y ajustes en la infraestructura.	Mantenimiento

<b>Dimensión EDCO</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Responsable</b>
<b>Desarrollo profesional</b>	Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados.	1. Diseñar un plan de capacitación continua en habilidades técnicas y blandas.	Organizar cursos trimestrales alineados con las necesidades de la empresa.	Capacitación
		2. Establecer planes de carrera claros para cada puesto.	Definir rutas de promoción y crecimiento dentro de la empresa.	RRHH
		3. Ofrecer becas o financiamiento para estudios superiores.	Crear un programa de apoyo educativo para empleados.	Gerencia
<b>Relaciones interpersonales</b>	Fortalecer las relaciones interpersonales para crear un ambiente laboral positivo.	1. Realizar dinámicas de integración mensuales.	Organizar actividades recreativas y de integración.	RRHH
		2. Capacitar en resolución de conflictos y comunicación asertiva.	Impartir talleres trimestrales sobre manejo de conflictos.	RRHH
		3. Fomentar la creación de grupos de interés (ej. deportes, hobbies).	Apoyar la formación de clubes o grupos dentro de la empresa.	Empleados y RRHH

**Tabla 4.** Plan de mejora clima organizacional

**3.2.4 Indicadores del Plan de Mejora**

Con estos indicadores podremos monitorear el éxito del plan de mejora y asegurar que las acciones implementadas estén generando un impacto positivo en el clima organizacional de Plastiflan.

Dimensión EDCO	Objetivo Estratégico	Actividades	Ejecución	Responsable	Indicadores
<b>Liderazgo</b>	Fortalecer las habilidades de liderazgo para mejorar la gestión de equipos.	1. Capacitar a supervisores en liderazgo transformacional.	Organizar talleres mensuales con expertos en liderazgo.	Departamento de RRHH	- % de supervisores capacitados (meta: 100%). - Mejora en la evaluación 360° (meta: 20% de incremento).
		2. Implementar un programa de mentoría para líderes.	Asignar mentores senior a líderes nuevos o con menos experiencia.	Gerencia	- Número de líderes con mentores asignados (meta: 100%). - Satisfacción de líderes con el programa (meta: 90%).
		3. Realizar evaluaciones 360° para identificar	Aplicar encuestas anónimas a colaboradores y	RRHH	- % de líderes evaluados (meta: 100%).

		áreas de mejora en pares. el liderazgo.			- Reducción de brechas identificadas (meta: 15%).
<b>Comunicación</b>	Mejorar la comunicación interna para fomentar la transparencia y el flujo de información.	1. Crear un boletín interno semanal con actualizaciones de la empresa.	Diseñar y distribuir el boletín cada lunes.	Comunicación Interna	- % de empleados que reciben el boletín (meta: 100%). - Nivel de satisfacción con el boletín (meta: 85%).
		2. Implementar reuniones mensuales de alineación estratégica.	Convocar a todos los empleados para revisar metas y avances.	Gerencia	- % de asistencia a reuniones (meta: 90%). - Mejora en la claridad de objetivos (meta: 20%).
		3. Establecer una plataforma digital para sugerencias y quejas.	Implementar un software de comunicación interna.	TI y RRHH	- Número de sugerencias recibidas (meta: 10 por mes). - Tiempo de respuesta a quejas (meta: 48 horas).
<b>Trabajo en equipo</b>	Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo	1. Organizar actividades de team building (ej.	Realizar una actividad trimestral fuera	RRHH	- % de participación en actividades (meta: 80%).

	para mejorar la productividad.	dinámicas grupales).	de la planta.		- Mejora en la percepción del trabajo en equipo (meta: 15%).
		2. Crear equipos multidisciplinarios para proyectos estratégicos.	Asignar roles y responsabilidades en proyectos clave.	Gerencia	- Número de proyectos completados (meta: 4 por año). - Satisfacción de los equipos (meta: 90%).
		3. Implementar un sistema de reconocimiento grupal.	Premiar al equipo con mejor desempeño cada trimestre.	RRHH	- Número de equipos reconocidos (meta: 4 por año). - Incremento en la motivación grupal (meta: 10%).
<b>Reconocimiento</b>	Incrementar el reconocimiento al personal para mejorar la motivación.	1. Implementar el programa "Empleado del Mes".	Seleccionar y premiar a un empleado destacado cada mes.	RRHH	- Número de empleados reconocidos (meta: 12 por año). - Incremento en la satisfacción con el reconocimiento (meta: 20%).

<b>Condiciones laborales</b>	Mejorar las condiciones físicas y emocionales del entorno laboral.	2. Crear un sistema de recompensas por metas alcanzadas.	Establecer bonos o incentivos económicos por cumplimiento de objetivos.	Gerencia	- % de empleados que reciben recompensas (meta: 30%). - Incremento en la productividad (meta: 10%).
		3. Celebrar logros individuales y grupales en reuniones públicas.	Reconocer públicamente a los empleados en reuniones semanales.	Supervisores	- Número de logros reconocidos (meta: 50 por año). - Mejora en la percepción de valoración (meta: 15%).
		1. Renovar las estaciones de trabajo con mobiliario ergonómico.	Realizar una evaluación ergonómica y adquirir mobiliario adecuado.	Mantenimiento	- % de estaciones renovadas (meta: 100%). - Reducción de quejas por malestar físico (meta: 30%).
		2. Implementar un programa de salud mental y bienestar emocional.	Ofrecer talleres de manejo del estrés y sesiones de coaching.	RRHH	- % de empleados que participan en talleres (meta: 70%). - Reducción del ausentismo por estrés (meta: 20%).

		3. Mejorar la iluminación y ventilación en la planta.	Realizar auditorías y ajustes en la infraestructura.	Mantenimiento	- % de áreas con iluminación y ventilación mejoradas (meta: 100%). - Mejora en la satisfacción con el entorno (meta: 15%).
<b>Desarrollo profesional</b>	Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados.	1. Diseñar un plan de capacitación continua en habilidades técnicas y blandas.	Organizar cursos trimestrales alineados con las necesidades de la empresa.	Capacitación	- % de empleados capacitados (meta: 80%). - Incremento en las competencias evaluadas (meta: 25%).
		2. Establecer planes de carrera claros para cada puesto.	Definir rutas de promoción y crecimiento dentro de la empresa.	RRHH	- % de empleados con planes de carrera definidos (meta: 100%). - Incremento en las promociones internas (meta: 15%).
		3. Ofrecer becas o financiamiento para estudios superiores.	Crear un programa de apoyo educativo para empleados.	Gerencia	- Número de empleados beneficiados (meta: 10 por año).

					- Retención de empleados con becas (meta: 90%).
<b>Relaciones interpersonales</b>	Fortalecer las relaciones interpersonales para crear un ambiente laboral positivo.	1. Realizar dinámicas de integración mensuales.	Organizar actividades recreativas y de integración.	RRHH	- % de participación en dinámicas (meta: 70%). - Mejora en la percepción del ambiente laboral (meta: 15%).
		2. Capacitar en resolución de conflictos y comunicación asertiva.	Impartir talleres trimestrales sobre manejo de conflictos.	RRHH	- % de empleados capacitados (meta: 80%). - Reducción de conflictos reportados (meta: 20%).
		3. Fomentar la creación de grupos de interés (ej. deportes, hobbies).	Apoyar la formación de clubes o grupos dentro de la empresa.	Empleados y RRHH	- Número de grupos creados (meta: 5). - Incremento en la satisfacción con las relaciones interpersonales (meta: 10%).


### 3.2.5 Cronograma del Plan de Mejora

Mediante este cronograma se visualizará el avance de cada actividad y asegurar que el plan de mejora se ejecute de manera eficiente

Dimensión EDCO	Actividad	Responsable	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	ene-26	feb-26
Liderazgo	1. Capacitar a supervisores en liderazgo transformacional.	RRHH	█							
	2. Implementar un programa de mentoría para líderes.	Gerencia	█	█						
	3. Realizar evaluaciones 360° para identificar áreas de mejora en el liderazgo.	RRHH		█	█					
Comunicación	1. Crear un boletín interno semanal con actualizaciones de la empresa.	Comunicación Interna	█	█	█	█	█	█	█	█
	2. Implementar reuniones mensuales de alineación estratégica.	Gerencia	█	█	█	█	█	█	█	█
	3. Establecer una plataforma digital para sugerencias y quejas.	TI y RRHH		█	█					
Trabajo en equipo	1. Organizar actividades de team building (ej. dinámicas grupales).	RRHH		█		█		█		
	2. Crear equipos multidisciplinarios para proyectos estratégicos.	Gerencia	█	█	█	█	█	█	█	█
	3. Implementar un sistema de reconocimiento grupal.	RRHH			█	█	█	█	█	█
Reconocimiento	1. Implementar el programa "Empleado del Mes".	RRHH	█	█	█	█	█	█	█	█
	2. Crear un sistema de recompensas por metas alcanzadas.	Gerencia		█	█	█	█	█	█	█
	3. Celebrar logros individuales y grupales en reuniones públicas.	Supervisores	█	█	█	█	█	█	█	█
Condiciones laborales	1. Renovar las estaciones de trabajo con mobiliario ergonómico.	Mantenimiento	█	█	█					
	2. Implementar un programa de salud mental y bienestar emocional.	RRHH		█	█	█	█			
	3. Mejorar la iluminación y ventilación en la planta.	Mantenimiento			█	█	█	█		
Desarrollo profesional	1. Diseñar un plan de capacitación continua en habilidades técnicas y blandas.	Capacitación	█	█	█	█	█	█	█	█
	2. Establecer planes de carrera claros para cada puesto.	RRHH		█	█	█	█	█	█	█
	3. Ofrecer becas o financiamiento para estudios superiores.	Gerencia			█	█	█	█	█	█
Relaciones interpersonales	1. Realizar dinámicas de integración mensuales.	RRHH		█		█		█		█
	2. Capacitar en resolución de conflictos y comunicación asertiva.	RRHH			█	█	█			
	3. Fomentar la creación de grupos de interés (ej. deportes, hobbies).	Empleados y RRHH				█	█	█	█	█

Tabla 6. Cronograma del Plan de Mejora

## Leyenda del Cronograma

- : Período de ejecución de la actividad.
- Espacios en blanco: Actividad no programada para ese mes.

## Explicación del Cronograma

- **Julio 2025:** Inicio del plan con actividades prioritarias como capacitación en liderazgo, boletín interno, y renovación de estaciones de trabajo.
- **Agosto 2025:** Se implementan programas de mentoría, reuniones de alineación, y actividades de team building.
- **Septiembre 2025:** Se realizan evaluaciones 360°, se lanza la plataforma digital, y se inician talleres de salud mental.
- **Octubre 2025:** Se fortalecen las dinámicas de integración, se mejoran las condiciones de iluminación, y se fomenta la creación de grupos de interés.
- **Noviembre 2025:** Continúan las actividades de reconocimiento, capacitación, y mejora de condiciones laborales.
- **Diciembre 2025:** Se consolidan los planes de carrera y se finalizan mejoras en infraestructura.
- **Enero 2026:** Se refuerzan las actividades de desarrollo profesional y relaciones interpersonales.
- **Febrero 2026:** Cierre del plan con evaluación final y celebración de logros.

### 3.2.6 Presupuesto aplicarse en el Plan de Mejora

**Tabla 6.** Presupuesto Plan de Mejora

<b>Dimensión</b>	<b>Actividad</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>	<b>Detalle del Gasto</b>
<b>Liderazgo</b>	1. Capacitar a supervisores en liderazgo transformacional.	\$300	Materiales y facilitador externo para talleres.
	2. Implementar un programa de mentoría para líderes.	\$100	Materiales de apoyo y certificados para mentores.
	3. Realizar evaluaciones 360° para identificar áreas de mejora en el liderazgo.	\$50	Software o plataforma para encuestas 360°.
<b>Comunicación</b>	1. Crear un boletín interno semanal con actualizaciones de la empresa.	\$200	Diseño gráfico y distribución digital (sin costos de impresión).
	2. Implementar reuniones mensuales de alineación estratégica.	\$50	Refrigerios para reuniones.
	3. Establecer una plataforma digital para sugerencias y quejas.	\$150	Suscripción a una herramienta de comunicación interna (ej. Slack, Microsoft Teams).
<b>Trabajo en equipo</b>	1. Organizar actividades de team building (ej. dinámicas grupales).	\$300	Facilitador externo y materiales para dinámicas.
	2. Crear equipos multidisciplinarios para proyectos estratégicos.	\$0	Sin costo (uso de recursos internos).
	3. Implementar un sistema de reconocimiento grupal.	\$100	Premios simbólicos (ej. trofeos, diplomas).

<b>Reconocimiento</b>	1. Implementar el programa "Empleado del Mes".	\$200	Premios (ej. tarjetas de regalo, reconocimientos públicos).
	2. Crear un sistema de recompensas por metas alcanzadas.	\$150	Bonos simbólicos o incentivos económicos pequeños.
	3. Celebrar logros individuales y grupales en reuniones públicas.	\$50	Refrigerios para celebraciones.
<b>Condiciones laborales</b>	1. Renovar las estaciones de trabajo con mobiliario ergonómico.	\$500	Adquisición de sillas ergonómicas y soportes para monitores.
	2. Implementar un programa de salud mental y bienestar emocional.	\$100	Talleres de manejo del estrés con facilitador interno.
	3. Mejorar la iluminación y ventilación en la planta.	\$200	Adquisición de focos LED y ventiladores adicionales.
<b>Desarrollo profesional</b>	1. Diseñar un plan de capacitación continua en habilidades técnicas y blandas.	\$100	Materiales de capacitación y certificados.
	2. Establecer planes de carrera claros para cada puesto.	\$0	Sin costo (uso de recursos internos).
	3. Ofrecer becas o financiamiento para estudios superiores.	\$0	Sin costo inicial (se puede explorar alianzas con instituciones educativas).
<b>Relaciones interpersonales</b>	1. Realizar dinámicas de integración mensuales.	\$150	Refrigerios y materiales para dinámicas.

	2. Capacitar en resolución de conflictos y comunicación asertiva.	\$100	Facilitador interno y materiales de apoyo.
	3. Fomentar la creación de grupos de interés (ej. deportes, hobbies).	\$50	Materiales básicos para actividades (ej. pelotas, libros).
<b>Total, del Presupuesto: \$2,500</b>			

### Explicación del Presupuesto

- **Condiciones laborales:** Se asignó la mayor parte del presupuesto \$800 para mejorar el entorno físico de trabajo, ya que esto tiene un impacto directo en la productividad y bienestar de los empleados.
- **Liderazgo y Comunicación:** Se destinaron 450 más 450 y 400 respectivamente para fortalecer estas áreas clave, que son fundamentales para un clima organizacional positivo.
- **Trabajo en equipo y Reconocimiento:** Con \$400 cada uno, se busca fomentar la colaboración y motivar a los empleados mediante actividades y recompensas.
- **Relaciones interpersonales:** Con \$300, se priorizaron dinámicas de integración y capacitación en comunicación asertiva.
- **Desarrollo profesional:** Se asignaron \$100 para iniciar un plan de capacitación, con la posibilidad de ampliarlo en el futuro.

## CAPÍTULO 4

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

La propuesta realizada en relación a reducir la rotación de personal en Plastiflan Cía. Ltda. mediante un marco centrado en el Endomarketing y las oportunidades de crecimiento se ha alcanzado al definir un plan vital e integral, considerando los objetivos planteados, que incluyen mejorar la comunicación interna, impulsar la motivación y la dedicación, y mejorar las condiciones laborales, abordan los problemas señalados en la evaluación.

Retos como la inconsistencia en las tácticas de resolución de problemas, la culpabilización de otros equipos de trabajo, la dificultad para acceder a la información entre departamentos, la diversidad en las respuestas a las expectativas laborales, la ambigüedad sobre los objetivos de la empresa, la comunicación irregular sobre los éxitos y la sensación de una débil conexión entre las tareas diarias y los objetivos organizacionales, destacan áreas esenciales que requieren atención.

Establecer una cultura de resolución de problemas que enfatice el empoderamiento y el trabajo en equipo, promover la responsabilidad colectiva, mejorar la claridad y la comunicación entre departamentos, perfeccionar los procesos para obtener respuestas fiables, definir y compartir claramente los objetivos de la empresa, reevaluar las técnicas de comunicación interna para reconocer adecuadamente los éxitos y garantizar que las tareas diarias se alineen con los objetivos estratégicos son pasos vitales.

Endo Marketing, que considera a los empleados como sus principales clientes y ofrece oportunidades de desarrollo profesional, sirve de base para abordar estos problemas. Mejorar la comunicación interna fomentará la confianza y la cooperación. Impulsar la motivación y la participación mediante recompensas y reconocimiento influirá positivamente en la percepción

de valor de los empleados y su conexión con la organización. Finalmente, mejorar las condiciones laborales mejorará el bienestar y la satisfacción laboral, elementos esenciales para la retención del talento.

En definitiva, la ejecución eficaz de esta propuesta no solo contribuirá a reducir la rotación de personal, sino que también fomentará un entorno de trabajo más alentador y productivo, alineado con los objetivos de Plastiflan Cía. Ltda., lo que a su vez mejorará la eficiencia y los logros generales de la empresa en Maracaibo.

#### **4.2 Recomendaciones**

En términos generales existen algunos factores fundamentales que deben ser atendidos con prioridad para contrarrestar la alta incidencia en la rotación de personal. Uno de ellos es mejorar las interacciones en equipo, es importante centrarse en impulsar la comunicación y fomentar la inclusión. De igual manera, es muy importante comprender por qué ciertas personas perciben que sus puntos de vista solo se valoran ocasionalmente, así como fomentar un ambiente propicio para la retroalimentación abierta y honesta.

Reconocer y resolver dinámicas de equipo específicas que impiden el reconocimiento de las contribuciones es esencial, así como destacar la importancia de la colaboración y la escucha atenta. Reconocer los logros refuerza los comportamientos constructivos.

Aclarar las diferencias entre las experiencias de reconocimiento regular e infrecuente, identificar por qué el reconocimiento puede ser insuficiente y explorar los elementos que afectan la confianza (y su ausencia) son acciones importantes. Los líderes deben centrarse en mantener una comunicación clara y honesta, asegurando la coherencia entre sus palabras y acciones.

También es fundamental considerar cómo la falta de apoyo impacta al equipo. En resumen, adoptar una postura anticipada en cuanto a la comunicación, la inclusión, el reconocimiento, la confianza y el apoyo es crucial para construir un equipo unido y de alto rendimiento.

Para fomentar la confianza y elevar la moral del equipo, es fundamental abordar activamente

las causas de la desconfianza. La desconfianza afecta negativamente la cohesión, la motivación y la independencia del equipo. Fomentar un entorno de comunicación abierta y honesta sobre las expectativas y los métodos de toma de decisiones, a la vez que se fomenta la delegación y el empoderamiento, puede transmitir confianza y fortalecer el sentimiento de pertenencia.

En cuanto a la comunicación de beneficios, es importante evaluar el funcionamiento de las estrategias actuales. Es crucial que los mensajes transmitidos sean directos, concisos y utilicen diversos canales con ejemplos ilustrativos. Identificar qué beneficios generan mayor confusión mediante encuestas o grupos focales permitirá realizar esfuerzos de aclaración específicos. Además, es igualmente importante revisar la variedad y la flexibilidad de los beneficios de salud, compararlos con las normas del sector y considerar las opiniones de los empleados al realizar cambios. Asegurarse de que todos comprendan los beneficios actuales y buscar opciones más personalizadas o adaptables puede mejorar considerablemente los niveles de satisfacción.

## Bibliografía

- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores, fundamentos para la creación y evaluación de nuevos negocios*. México, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. [www.scribd.com](http://www.scribd.com):  
<https://www.scribd.com/document/561405184/Admnistracion-Para-Emprendedores>
- Arnold, J., y Ray, R. (2012). *Psicología del trabajo, comportamiento humano en el ámbito laboral*. (Quinta ed.). México: Pearson Educación.  
<https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/128.-%20Arnold%20John%20autor%20Psicolog%C3%ADa%20del%20trabajo%20comportamiento%20humano%20en%20el%20%C3%A1mbito%20laboral%20%20%20Pearson%20Educaci%C3%B3n%20de%20M%C>
- Castillón. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC. Perú. <https://core.ac.uk/download/pdf/323347585.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Evaluación del talento humano (8va edición)*. (P. Mascaró Sacristán, & M. Hano Roa, Trads.) : (8va ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.  
<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Fernández, López, y Mindiola. (2013). Diseño de estrategias de endomarketing para la empresa Sersopca en el municipio Maracaibo. Maracaibo, Maracaibo, Venezuela.  
[file:///C:/Users/User/Downloads/intro%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/intro%20(3).pdf)
- Flores, R., Abreu, y Badii. (marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience.*, 3(1), 65-99.  
[http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-9](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-9)

- García, Barros, y Valle. (2018). Desarrollo Gerencial, 10(2), 65-82. *Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura.*, 10(2), 65-82. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219)
- Jones, G., y George, J. (2010). . *Administración contemporanea.* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.  
<https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/5e83b6c843cd700381ccde99c5126341dde5dccb.pdf>
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2007). . *Elementos de administración Un enfoque internacional.* (Séptima ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.  
[file:///C:/Users/User/Downloads/Elementos\\_de\\_administracion\\_Un\\_enfoque\\_i.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Elementos_de_administracion_Un_enfoque_i.pdf)
- Labrada. (2020). Diseño de Estrategias para disminuir el Índice de Rotación del Personal Operativo de la Empresa Latécoère, Hermosillo. (rinacional.tecnm.mx, Recopilador) México.  
[https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/5396/1/2020\\_MA\\_VALERIA%20ALEJANDRA\\_LABRADA\\_PEREZ.pdf.pdf](https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/5396/1/2020_MA_VALERIA%20ALEJANDRA_LABRADA_PEREZ.pdf.pdf)
- Louffat, E. (2011). *Administración del potencial humano.* www.scribd.com:  
<https://www.scribd.com/document/738980527/Administracion-Proceso-Administrativo-Enrique-Louffat>
- Montero, M. V. (2007). Endomarketing en el ramo de Droguerías. Maracaibo, Maracaibo, Venezuela. [file:///C:/Users/User/Downloads/intro%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/intro%20(1).pdf)
- Peña, H., y Villón, S. (Febrero-abril. de 2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. . *Revista Cientific.* , 177-192.  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/issue/view/20/Scientific.issn.2542-2987.201](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/issue/view/20/Scientific.issn.2542-2987.201)
- Rivasplata. (2018). Endomarketing para mejorar la calidad de servicio en las Picanterías la

- Carpa Chiclayo. *Endomarketing para mejorar la calidad de servicio en las Picanterías la Carpa Chiclayo*. (repositorio.uss.edu.pe, Recopilador) Perú.  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6221/Rivasplata%20S%C3%A1nchez%20Jeyson%20Clever.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. . México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sheinberg, S., y Núñez de Villavicencio, L. (1985). *Escala de Clima Organizacional (EDCO): Manual técnico*. Editorial Científico-Técnica.
- Trujillo, Tuesta, Viena, y Coronado. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales, especial(4)*, 267-282.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/37007/40147>
- Zaballa, Assafiri, Medina, Nogueira, y Medina. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO. Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 8(1), 29, 29-41.

## **ANEXO 1**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **Antecedentes de la investigación**

En relación a la rotación de personal, un estudio relevante es el de Labrada (2020), Diseño de Estrategias para disminuir el Índice de Rotación del Personal Operativo de la Empresa Latécoère, Hermosillo. Tesis presentada como requisito parcial para obtener el grado de: Maestro en Administración. Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Hermosillo. Cuyo objetivo fue descubrir las verdaderas razones de la rotación de personal en Groupe Latécoère Hermosillo y ofrecer soluciones adecuadas una vez identificadas.

Para este proyecto, se realizó una encuesta a empleados, categorizada en ocho aspectos: Estructura Organizacional, Servicios, Liderazgo, Condiciones Laborales, Cooperación y Apoyo, Motivación, Transparencia y Equidad, y Autonomía. Cabe destacar que estos aspectos se seleccionaron con base en las necesidades de la organización. Esta investigación busca identificar áreas de desarrollo y fortalezas que impulsen el progreso dentro de la empresa y reduzcan la rotación de personal. Junto con la encuesta, se proporcionó al supervisor de producción un cuestionario con una herramienta de evaluación que incorpora los factores de riesgo psicosocial descritos, para determinar sus competencias.

Los datos recopilados de la encuesta en el lugar de trabajo, y el cuestionario del supervisor se analizan junto con las entrevistas de salida para facilitar un análisis exhaustivo y continuo. Los hallazgos de este estudio ayudarán a identificar los factores claves, que contribuyen a la rotación de personal dentro de la organización y se compartirán con la gerencia mediante una serie de conclusiones y recomendaciones. Estas sugerencias se implementarán de inmediato, para mitigar la rotación de personal. Los recursos humanos son vitales para la organización, y su escasez puede generar repercusiones financieras para la empresa. Existe una necesidad constante de nuevo personal y capacitación.

En relación con la investigación presentada, se evaluaron diversos elementos relacionados con la rotación de personal, centrándose en identificar las áreas que necesitan mejorar, así como las fortalezas, para implementar mejoras en la organización y disminuir la tasa de rotación. Simultáneamente, se examinan otros factores importantes, como la calidad del servicio (para clientes internos y externos), la colaboración, la responsabilidad, la dedicación y la preparación para emergencias. Este estudio sirve de enlace con la investigación actual, ofreciendo perspectivas para evaluar la variable investigada.

Como referencia secundaria, se encuentra el estudio de Castellón (2019, p. 54) con el tema: “Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC.”, la cual analizando la elevada rotación de personal en empresas específicas en relación con la calidad del servicio. Señalando que los cambios frecuentes de personal conllevan mayores gastos de capacitación e influyen en las tasas de rotación. El objetivo es investigar si existe una relación entre la rotación de personal y la calidad del servicio en la empresa proveedora de servicios logísticos SLISAC.

Para evaluar las hipótesis, se aplicaron métodos estadísticos a través del programa SPSS 24, utilizando la prueba de bondad de ajuste (Chi-cuadrado o  $X^2$ ) para la hipótesis de esta investigación. El resultado para esta empresa no revela asociación entre la rotación de personal y el servicio. Uno de los aportes más significativos para la presente investigación es que las correlaciones obtenidas en su estudio son altas en diferencia, atribuyendo esta diferencia a las características únicas de los trabajadores de este sector.

Con respecto a la variable endomarketing, un proyecto de investigación realizado por Fernández y otros (2013),” Diseño de estrategias de endomarketing para la empresa Sersopca en el municipio Maracaibo.”, se centra en la creación de estrategias de endomarketing para Sersopca. El objetivo principal de esta investigación es formular estrategias de endomarketing para Sersopca. En relación con el tema principal, se ha observado que las estrategias propuestas

siguen sin implementarse, ya que provienen de estudios de marketing modernos con los que la organización no está familiarizada. Esta circunstancia provoca una disminución de la motivación entre los grupos de interés internos. En consecuencia, el objetivo es comprender mejor a la fuerza laboral, mejorar sus habilidades, aumentar la competitividad y alcanzar nuevos objetivos.

En este marco, el estudio se sustenta en diversas dimensiones prácticas, teóricas y metodológicas. Se estableció una base teórica para el proyecto, basándose en las perspectivas de autores como Stanton et al. (2004), Ferrell y Hartline (2006), Grande (2002), Serna (2003), Robbins y Coulter (2005), Peñaloza (2005) y Lamb (2006).

En cuanto a la metodología de la investigación, se describe como una iniciativa factible, caracterizada por su carácter descriptivo y documental, con un enfoque no experimental y transversal. El estudio involucró a un total de 30 personas, cuyos datos se obtuvieron mediante un censo. Para evaluar los hallazgos, se recopilaron las aportaciones tanto del gerente como de los consumidores internos, las cuales se organizaron en tablas. Se realizó un análisis interpretativo de cada tabla y se compararon con las consultas del gerente. En este contexto, se formuló una estrategia de endomarketing, que detalla los objetivos generales y específicos, los métodos, las medidas de seguimiento y las personas encargadas de supervisar su implementación.

Esta investigación se alinea estrechamente con el tema en cuestión, ya que proporciona perspectivas metodológicas que contribuyen al logro de los resultados del proyecto.

Otra investigación asociada a la variable Endomarketing es el trabajo de grado desarrollado por Montero (2007), titulada "Endomarketing en el Sector Farmacéutico", centrada en el endomarketing, con el objetivo de investigar este fenómeno en el sector farmacéutico del estado Zulia. Entre los investigadores que apoyaron este esfuerzo se encuentran Pride y Ferrell (1997), Barranco (2000) y Langford y Salter (2000). La metodología aplicada fue práctica,

descriptiva, de campo, no experimental y transversal. La muestra, seleccionada deliberadamente, estuvo compuesta por 150 empleados de las dos organizaciones involucradas.

La recopilación de datos se realizó mediante una encuesta de 20 preguntas. Este instrumento fue validado por cinco especialistas y su fiabilidad se midió mediante el alfa de Cronbach, obteniendo una puntuación de 0,99. Tras un análisis estadístico de los resultados, las conclusiones indicaron que las expectativas y necesidades de los clientes internos en cuanto a la formación adecuada ofrecida por la empresa, las mejoras en la calidad del servicio y el aumento de la motivación son vitales para el éxito de las iniciativas de endomarketing.

En cuanto a la gestión de la comunicación interna dentro de la empresa, que abarca boletines informativos, recursos de información para empleados y grupos de mejora de la calidad, la mayoría del personal considera que la organización está implementando estas iniciativas. Además, se ha comprobado que centrarse en la interacción con los clientes externos mejora el éxito del marketing interno. Por lo tanto, es recomendable implementar enfoques específicos para mejorar los indicadores relacionados con el marketing interno.

Esta investigación reviste gran importancia, teniendo en cuenta los aspectos teóricos o conceptuales del tema y los enfoques empleados para llegar a los hallazgos.

## **Bases Conceptuales.**

### **Definición: Rotación de personal**

Entre las definiciones más formales se encuentra la expuesta por García (1987), citado por Zaballa y otros (2021), el cual la define como, la baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo. Lo que implica un flujo variable de trabajadores ingresando y saliendo de la empresa de manera recurrente.

Por otra parte, desde el punto de vista de costo beneficio, Flores y otros (2008), señalan

que, la rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal señalan que:

la rotación de personal se asocia a los costos primarios y secundarios. Donde los primarios se refieren a las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. incrementándose de esta manera todos los costos asociados a la contratación de un nuevo personal para cubrir las vacantes: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (Flores y otros, 2008, pág. 74)

### **Definición: Endomarketing**

El endomarketing es un término anglosajón, el cual trata de explicar las relaciones entre producto, cliente y colaboradores dentro de las organizaciones. En su evolución conceptual, también se ha encontrado nociones asociadas a la gestión del conocimiento en las organizaciones (Grönroos, 1993; Acevedo, 2014; Ramírez et al., 2016) citado por Trujillo y otros (2021), no obstante, señalan que el endomarketing, también llamado marketing interno, ha convergido en la elaboración de respuestas a las demandas que los empleados solicitan a la organización, el mismo integra elementos del marketing y de la dirección de recursos humanos.

Al respecto Trujillo y otros (2021), indican que la gestión de endomarketing es una filosofía de la organización al servicio del cliente interno, con el fin de satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la compañía. En tal sentido, se puede definir como una herramienta de gestión empresarial con el fin de fomentar relaciones laborales armónicas dentro de la organización.

En síntesis, el endomarketing además de generar un impacto positivo en la cultura de las

organizaciones, valores y creencias de la empresa, configura un ambiente laboral y clima organizacional adecuados, enfatizando la calidad de la sociedad, directamente relacionada con los individuos que la conforman, centrado en alinear a los trabajadores con los objetivos de la empresa, buscando mantener su motivación y contribuir a resultados organizacionales positivos (Trujillo y otros, 2021).

### **Factores claves: Endomarketing**

Algunos factores claves son necesarios desarrollar para comprender de manera holística esta variable y su incidencia dentro de la organización. Sin embargo, para analizar los factores que hacen endomarketing un importante instrumento para la gestión dentro de las empresas, es necesario considerar que no existe entre los autores un criterio unificado sobre los elementos que lo integran (Balemba y Bugandwa, 2016) citado por García y otros (2018), empero, señala que la revisión bibliográfica experta en este campo de estudio permite identificar algunos factores claves como la comunicación interna, programas de capacitación y desarrollo, sistemas de incentivos y recompensa, seguridad laboral, empoderamiento, participación en la toma de decisiones, y apoyo de la gestión administrativa, como los más resaltantes.

En tal sentido, muchos son los factores que se encuentran involucrados en el Endomarketing de una empresa, lo cual repercuten en su rendimiento y logros de metas establecidas, podrían ser factores del propio empleado como factores externos al mismo. En esta investigación se analizarán factores como la remuneración, la satisfacción laboral, la capacitación y la motivación; todos de gran significación al estudiar el Endomarketing como oportunidades de desarrollo del personal para la empresa Plastiflan Cía. Ltda.

### ***Remuneración***

La remuneración, es uno de los elementos más significativos relacionados a la administración de los empleados, donde un estipendio inapropiado de cualquier forma afecta negativamente la rotación del personal. En palabras de Louffat (2011, p. 78) , este factor “es el

proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de retribuir la rotación de personal de sus trabajadores con un pago en valores monetarios o de servicios/ especies, estas últimas denominadas también como, compensaciones” y entre sus aspectos esenciales destaca este mismo autor. Aquí se observa un vínculo relevante entre rotación de personal y uno de los factores del Endomarketing en las organizaciones, entren otros intrínsecos a la remuneración, como lo son:

- Económicos: Este aspecto es básico, ya que la relación laboral constituye una transacción económica, donde la obligación de la empresa es pagar y el trabajador ofrecer su trabajo o servicio.
- Sociológicos: Considera la remuneración como un símbolo que representa valor, por lo que aumentando la remuneración aumenta el status, y con el ello el poder de compra y calidad de vida.
- Políticos: Aquí se considera la relación de poder ejercida en la negociación activa entre la empresa y los trabajadores en el aumento o disminución de los pagos y distribución de la riqueza.
- Éticos: La remuneración se debe a la búsqueda de una estructura salarial equitativa, internamente por la diferencia salarial entre los niveles jerárquicos, y externa por la necesidad de equiparar el salario con similares en el mercado laboral.

Las empresas o negocios realizan los pagos de los emolumentos a los trabajadores existiendo diferentes tipos de remuneraciones que son fijas y variables; dentro del estipendio variable se considera los bonos anuales, la distribución de acciones entre el trabajador, opción de compra de acciones de la compañía, partición entre los resultados alcanzados y remuneraciones por competencia.

### **Tipos y modelos de remuneraciones**

Otro aspecto importante a considerar es el referido al tipo de remuneraciones:

- Remuneraciones fijas

Son aquellas donde “el pago al trabajador de un monto remunerativo predeterminado por período de trabajo y que premia la fidelidad del trabajador a la empresa, así como su dedicación exclusiva” (Louffat, 2011, pág. 82); como su nombre lo indica se genera de forma establecida y constante en el tiempo.

Este tipo de remuneración para Chiavenato (2009, p. 89) “privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita el equilibrio interno y externo de los mismos, permite control centralizado en manos de un órgano de administración de los salarios”, así desde el punto de vista de la motivación, los autores indican que una remuneración estable no aporta específicamente a la misma, sino en cambio más a la fidelidad con la empresa y el equilibrio salarial.

- Remuneraciones variables

En cuanto a la definición de remuneraciones variables, se trata de aquellas que se otorgan de acuerdo a los resultados alcanzados, tratándose en dos variantes, las ganancias y las pérdidas. De acuerdo a Louffat (2011, p. 87) “se sustentan en el criterio de productividad del trabajador, a mayores resultados, a mayores unidades producidas, mayor pago”.

Una ventaja trascendental de las remuneraciones variables, preferidas por compañías europeas y norteamericanas, es la flexibilidad, esencialmente en orden monetario, ya que facilita implantar la utilidad y la contribución de mercado como objetivo. Entre los principales modelos de remuneración variable, destaca Chiavenato (2009):

- Plan de un bono anual: Valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colaboradores, de acuerdo al aporte que ha dado al desempeño de la empresa. Este a su vez se puede clasificar en plan tradicional de metas definidas, y plan de un bono flexible de valor económico agregado.

- Distribución de acciones entre el trabajador: Esta es gratuita a determinados trabajadores como compensación, y en muchos casos sustituye el dinero del bono.
- Opción de compra de acciones de la compañía: En este caso es una venta a precio subsidiado con determinadas reglas, logrando hacer al trabajador un accionista.
- Participación en los resultados alcanzados: Significando un porcentaje o banda de valor en lo que el trabajador participa en los resultados de la empresa o departamento al cual ayudó con trabajo personal o grupal.
- Remuneración por competencias: También conocida como remuneración por habilidad o calificación profesional, está relacionada con el grado de capacitación de cada trabajador, premiando ciertas habilidades técnicas o comportamientos del trabajador, enfocándose principalmente en la persona, y no en el cargo que desempeña, entendiendo los atributos de capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento, dando como resultado una remuneración personalizada.

En este caso de las remuneraciones, señala el referido autor, que debe adaptarse y concordar el desempeño y haberes, de forma tal que los resultados de las mediciones aplicadas y la organización deben prever la implementación de un sistema de pagos de emolumentos, el mismo que debe cumplir con los siguientes principios:

- ✓ Atraer los talentos a la organización y retenerlos.
- ✓ Motivar y conseguir la participación y compromiso de los trabajadores.
- ✓ Aumentar la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Controlar los costos laborales.
- ✓ Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
- ✓ Cumplir con las leyes laborales.
- ✓ Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

- ✓ Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

En este sentido, se habla de todo un conjunto de criterios conducentes a generar beneficios suficientes al trabajador para que este se mantenga consecuente con la organización, aminorando la posibilidad que se vaya de la empresa. con esto se evita costos superiores vinculados a nuevas contrataciones.

### **Satisfacción Laboral**

Un concepto clave para entender la rotación de personal y los efectos del endomarketing en ella. Esta idea está relacionada con la percepción del trabajo, que Robbins & Judge (2013, p. 56) definen como “una opinión positiva sobre el empleo, que resulta de una evaluación de sus características”. Se refiere a las acciones y se vincula con otros conceptos como el compromiso, la capacidad mental, la dedicación y la asistencia percibida.

Como mencionan los académicos citados, el compromiso laboral mide el nivel de conexión emocional de una persona con su trabajo, considerando el éxito percibido como esencial para su autoestima. Los empleados que tienen un alto nivel de compromiso laboral muestran un gran entusiasmo hacia las tareas que realizan. La forma en que los trabajadores sienten que afectan su ambiente laboral les permite aumentar sus niveles de satisfacción.

### **Evaluación de la satisfacción laboral**

Otra importante categoría a considerar dentro de los factores claves se encuentra la valuación de la satisfacción laboral. Al respecto Robbins & Judge (2013, p. 76) describen dos métodos para medir la satisfacción laboral: el primer enfoque, consiste en una calificación general única, donde los participantes responden a una pregunta (.) eligiendo un número del 1 al 5, reflejando respuestas desde ‘muy satisfecho’ hasta ‘muy insatisfecho’; y el segundo implica reunir factores del entorno laboral, identificando elementos clave de un trabajo, como la naturaleza del mismo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de crecimiento y las relaciones con los compañeros, para deducir la satisfacción laboral de una persona.

Otro aspecto esencial a considerar es el impacto de la satisfacción o el descontento laboral. que Robbins & Judge (2013) presentan el modelo de salida-voz-lealtad-negligencia, que ayuda a entender estos efectos. Este marco describe cuatro tipos de respuestas que varían en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva. Las respuestas posibles incluyen: salida, que implica dejar la organización; voz, que trata de mejorar las condiciones a través de la evaluación y la resolución de problemas; lealtad, que mantiene el compromiso con la organización en tiempos difíciles; y negligencia, que evita actuar para mejorar la situación.

### **Conexión entre la satisfacción laboral y otros elementos organizacionales**

La satisfacción laboral influye notablemente en varios aspectos de las organizaciones, ya que, en esencia están compuestas por individuos. Donde Robbins & Judge (2013, p. 77), afirman que “cuando se recoge información sobre la satisfacción y la productividad dentro de la organización en su conjunto, se muestra que las empresas con empleados más satisfechos generalmente obtienen mejores resultados que aquellas con menos empleados satisfechos”.

**Satisfacción y vinculación con la organización:** Tal como lo indican los autores del párrafo anterior, los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, ayudar a otros e ir más allá de las expectativas normales de su puesto, quizás porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas, de allí que la correlación es positiva, consiguientemente importante para la organización.

En cuanto a la satisfacción laboral y satisfacción al cliente, afirman Robbins & Judge (2013, p. 82), que “los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes”, esta es una relación lógica, especialmente en las organizaciones de atención al cliente o aquellas donde los clientes tienen relación directa con gran cantidad de trabajadores.

Mientras que en la relación satisfacción laboral y ausentismo, se “ha encontrado una relación negativa consistente entre la satisfacción y ausentismo, pero la correlación va de moderada a baja. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos falten al trabajo, hay

otros factores que también influyen en la relación” (Robbins y Judge, 2013, p. 83), es decir, aunque no existe una relación directa, por la incidencia de otros factores, es importante tomarla en cuenta como efecto de la satisfacción laboral.

Por último, la relación satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo, aunque estas anomalías pueden ser varias, tal como lo describen los mencionados investigadores, se pueden indicar, según Robbins & Judge (2013, p. 84), son “intentos de sindicalización, abuso de sustancias, hurto en las labores, socialización indebida e impuntualidad”, aunque las respuestas de los trabajadores a estas anomalías son muy variadas, es responsabilidad de los gerentes o supervisores, atacar el problema, preferiblemente desde la raíz.

### **Motivación**

Otro factor clave en el Endomarketing que ayuda a contrarrestar la rotación de personal, es la motivación, de allí la importancia para la presente investigación, especialmente en su análisis teórico, donde Jones & George (2010, p. 85), la define como:

fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos. La dirección de la conducta de una persona o una de las muchas posibles conductas que se podrían adoptar. Esfuerzo se refiere al empeño que las personas ponen en trabajar. La persistencia se refiere a la tenacidad que, al enfrentar dificultades u obstáculos en sus labores, las personas ponen e intentan seguir adelante, en vez de darse por vencidas.

La motivación no es un concepto sencillo, ya que en la misma influyen los deseos, las necesidades, los anhelos y otros factores que afectan la personalidad y el desempeño del empleado. Para Koontz & Weihrich (2007, p. 45) las “técnicas de motivación son: dinero, fomento de la participación y mejoramiento de la calidad de vida laboral”.

Por otra parte, Arnold & Ray (2012), desarrollan enfoques para la motivación laboral,

formado por tres componentes, dirección, que implica lo que la persona está tratando de hacer, a esto en ocasiones se le llama elección, esfuerzo, relacionado como lo arduamente intentado por el individuo, también conocida como intensidad, y persistencia o duración.

La motivación laboral es la razón y la causa para realizar determinado esfuerzo. En este sentido plantea Peña & Villón ( 2018, p. 175), que “se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo”. Estos autores también determinaron los factores que intervienen en la estimulación del trabajo como:

- Presencia de una relación laboral donde figure la satisfacción, motivación y desempeño.
- Predominio de las expectativas y las compensaciones en cuanto a la satisfacción laboral.
- Clima laboral positivo en donde el trabajador encuentre confort.
- Resultados de la satisfacción laboral.

Una vez establecidos los factores nombrados, según Peña & Villón ( 2018, p. 178) “se logra estimular al trabajador en su comportamiento, con la finalidad de alcanzar la meta deseada”, a lo que concluye que en el momento que el mismo “haya experimentado esa sensación de haber culminado su meta con éxito, sentirá haber logrado su objetivo y buscará otra necesidad que satisfacer”, donde “siempre anhela obtener lo que se plantea y las compensaciones vienen a ser el resultado de lo que se obtiene”. El resultado de una motivación laboral acertada, de acuerdo a los autores citados se puede:

lograr compensar necesidades básicas, de esta manera el empleado sentirá la satisfacción de ser útil y valorado, sentir que su trabajo es un valor agregado a la organización; creando sentido de pertenencia y a su vez atmósfera de trabajo favorable que establece patrones de conducta (Peña & Villón, 2018, pág. 179). Con

relación a la motivación y sus actores incidentes, es importante considerar la posición de Amaru (2008), para quien la motivación es el resultado de una interacción compleja entre lo interno y externo de la persona. en otras palabras, afirma este autor que los motivos internos son: las necesidades, aptitudes, valores y habilidades de las personas y los externos son aquellos alicientes o incentivos que el contexto ofrece a los propósitos que persiga, por ejemplo, el trabajo que realiza el individuo, el ambiente en el cual se efectúa el trabajo, las recompensas, los patrones establecidos por el grupo de colegas, los valores del medio social entre otros.

Según Amaru (2008), entre otros, existen aspectos que repercuten en la motivación, tales como: características de los individuos, que alcanza competencias, actitudes, emociones y personalidad.

- Competencias: Influyen en las elecciones de carrera, y, como consecuencia en el desempeño. Se modifican con la educación, la experiencia y modifican los patrones de motivación.
- Actitudes e intereses: Representan otra explicación importante sobre la forma en que se motiva el desempeño.
- Emociones: Tienen un papel importante sobre el desempeño. Si una actividad produjo un sentimiento de alegría, existirá la tendencia a repetirla.
- Personalidad: Concepto dinámico y complejo referido a las características que convergen hacia la personalidad.

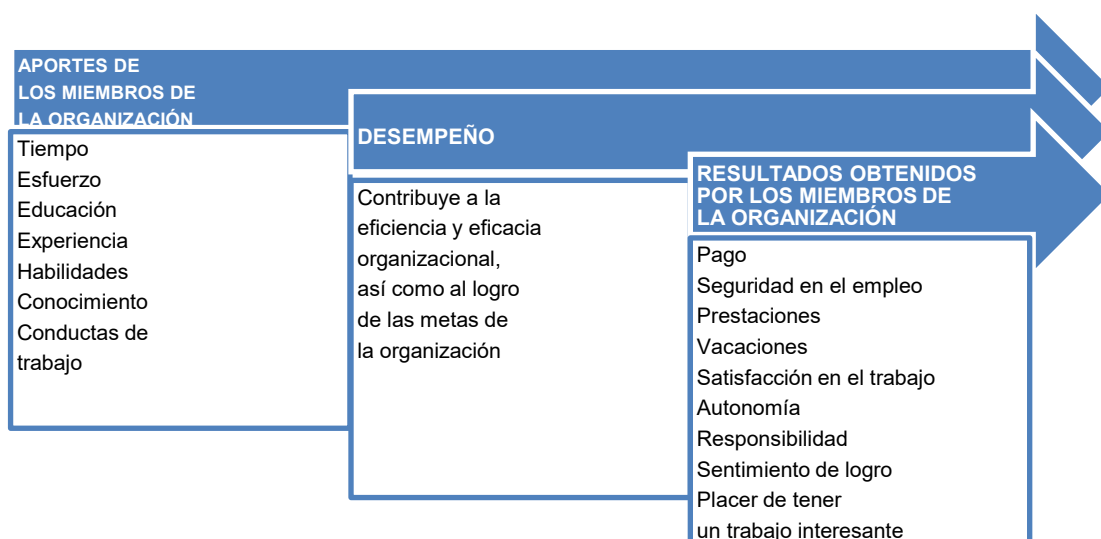
También es importante considerar lo referido por Amaru (2008) sobre las prácticas profesionales, que alcanzan tipos de estímulos y premios que las empresas ofrecen a sus trabajadores como propuesta de lograr que el desempeño que haga posible la realización de los propósitos planificados por la empresa. Entre estas prácticas, como estrategia de

endomarketing, se encuentran: programas de incentivos, la participación en las utilidades y resultados, que lograrán disminuir la rotación de personal entre otros.

En este estudio, para el análisis de la motivación, como factor del Endomarketing, que incida directamente en la rotación de personal, se tomará como referencia la ecuación de la motivación (figura 1), presentada por Jones & George (2010), el cual está relacionado con los aportes que hacen las personas a las organizaciones para alcanzar sus metas, aportes como tiempo, esfuerzo, educación, experiencia, habilidades, conocimientos, entre otros, siendo los gerentes los llamados a motivar a estos miembros en este aporte, asegurando que obtengan los resultados que desean cuando contribuyen, donde la ecuación se complementa cuando los trabajadores hacen lo bueno para la organización, ya que ellos mismos se benefician personalmente.

La sucesión podría ser: aportes de los trabajadores y miembros de la organización, desempeño traducido en eficiencia y eficacia y los resultados obtenidos por los miembros.

**Figura 1** Ecuación de la Motivación



La figura representa lo relacionado con los aportes que hacen las personas a las

organizaciones para alcanzar sus metas, aportes como tiempo, esfuerzo, educación, experiencia, habilidades, conocimientos. Fuente: (Jones & George, 2010). Elaboración propia.

## **Capacitación**

En esta investigación la capacitación es considerada otro de los factores claves del Endomarketing, incidente en la rotación de personal, ya que es un medio para desarrollar competencias de los trabajadores para que sean productivos, creativos e innovadores, especialmente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, Amaru (2008) lo expresa más o menos como importante y fundamentales variables de la ecuación en la fórmula para el logro de una empresa.

Sobre las definiciones explicadas, es necesario hacer una nota previa compartiendo el criterio de Louffat (2011), al referirse que se utilizará el término padrón de capacitación a modo de estandarización, esto para lo cual es preciso evitar debates sobre el término, ya que, aunque existen diferencias, se tomará como sinónimos a los fines de la presente investigación, entrenamiento, formación, desarrollo y educación corporativa. De cualquier forma, reviste la capacitación una importancia vital como factor determinante en el desempeño de los individuos en su área laboral, lo que impulsara una renovada cultura organizacional que tribute alcanzar los objetivos organizacionales y minimice la rotación de personal.

### ***Etapas de la capacitación***

El Proceso de la capacitación incluye varias actividades que son desarrolladas por Louffat (2011), y sirven de base para la presente investigación. En este sentido se considera:

**Diagnóstico de las necesidades de capacitación:** Este es el momento para identificarlas, las cuales deben ser diagnosticadas con base en ciertas auditorías e investigaciones internas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

**Diseño de la capacitación:** Representa la programación de las gestiones de formación

con un objetivo definido por el análisis de los requerimientos de capacitación, o una herramienta con oportunidades entre las capacidades aprovechables y las capacidades que se demandan. Sobre el programa de aprendizaje, debe darse respuesta a: quién debe ser competente (trabajadores), cómo capacitar (métodos recursos institucionales), en qué capacitar (asunto o contenido), quién capacitará (instructor o capacitador), dónde se capacitará (local), cuándo capacitar (época u horario), y para qué preparar (objetivos).

**Implementación de la capacitación:** Esta etapa incluye la capacitación en el trabajo, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite, en cuanto al lugar donde ocurre esta formación, el autor indica, puede ser: capacitación en el puesto de trabajo (con información, conocimiento y experiencia en el puesto) y, técnicas de clase (se desarrolla en un aula con un instructor, con varias habilidades y técnicas de aplicación manual).

### ***Evaluación de la capacitación***

Durante esta etapa se verifica que la capacitación alcanzó sus objetivos, especialmente para conocer su eficacia, como indica Chiavenato (2009), entre los elementos a verificar están costo, calidad, servicio, rapidez y resultados, y menciona los niveles de resultados en la evaluación de la capacitación de Kirkpatrick, como lo son: la reacción que comprende la prueba de la sonrisa o reacción del aprendiz, lo aprendido que articula al grado de aprendizaje, el desempeño relacionado con los cambios en el comportamiento del participante, el resultado como efecto de la capacitación en el negocio, y el rendimiento de la inversión del inglés *returnoninvestment*, relacionado con el valor que agrega la capacitación a la organización.

En esta investigación la eficiente aplicación de un sistema basado en Endomarketing, que contrarreste la alta rotación del personal en la empresa, en beneficio del desarrollo del personal, se tomaran en cuenta los siguientes indicadores:

**Remuneraciones:** que se debe a la búsqueda de una estructura salarial equitativa, internamente por la diferencia salarial entre los niveles jerárquicos, y externa por la necesidad

de equiparar el salario con similares en el mercado laboral (Louffat, 2011).

**Satisfacción Laboral:** Según Robbins & Judge (2013), es vista como sentimiento positivo en relación al puesto de trabajo de cada empleado y, que están ligados otros conceptos como involucramiento, facultad psicológica, compromiso, y apoyo percibido del trabajador hacia la empresa.

**Motivación:** razón y la causa para realizar determinado esfuerzo, ante lo que plantea Peña & Villón (2018), se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo.

**Capacitación:** Para Louffat (2011), se puede comprender como proceso técnico, sistemático y permanente de la administración del potencial humano que se encarga de ofrecer las condiciones para que el personal, desarrolle sus niveles de profesionalismo y personales a para el mejoramiento de sus capacidades en función de los objetivos de la empresa.

### **Fases del plan de Endomarketing**

A propósito de generar un diseño como propuesta para disminuir la rotación del personal en la Planta de la Empresa Plastiflan Cía. Ltda. es necesario teorizar al respecto. En tal sentido, para establecer un plan de endomarketing es necesario definir y cumplir una serie de fases o etapas relacionadas con los componentes indicados con anterioridad, estas fases son las siguientes:

**Primera fase:** Como lo describe Barranco (2000) citado por Rivasplata (2018), los siguientes elementos son esenciales:

**Evaluación del entorno:** Desde la perspectiva de recursos humanos, es crucial comprender todos los factores que podrían afectar la organización o permitir una comparación con entidades similares, independientemente de su afiliación industrial. Dichos análisis se suelen realizar mediante entrevistas, ya sea presenciales o por correo postal.

Las encuestas empleadas son convencionales y se centran en aspectos como:

Tamaño de la organización, medido por su plantilla; productividad, ventas o indicadores financieros.

**Características de los empleados:** edad, género, antigüedad promedio, distribución entre divisiones de la organización, indicadores socioeconómicos.

**Estructura salarial:** nómina, compensación fija y basada en el rendimiento, beneficios no monetarios, ventajas sociales.

**Inversión en capacitación:** porcentaje de la nómina invertida en aprendizaje, tipos de capacitación ofrecida, número de participantes, número de instructores permanentes y adjuntos. Reclutamiento: Solicitudes anuales de candidatos, número de nuevas contrataciones, sistemas de búsqueda y selección de empleados.

**Comunicación interna:** Canales de comunicación predominantes, boletines informativos de la empresa, buzones de sugerencias, reuniones de las entidades de comunicación interna.

**Desarrollo del personal:** Planes de desarrollo profesional, registros de las capacidades de los empleados, planes de sucesión, iniciativas clave de personal.

**Convenios colectivos:** Tipos de contratos, indicadores principales de los dos últimos acuerdos, empleados afectados, elecciones sindicales, estructura del comité de empresa.

**Segunda fase:** Siguiendo a Barranco (2000), citado por Rivasplata (2018), los requisitos para la segunda fase son:

**Análisis del mercado social interno:** Tras evaluar los factores externos, es fundamental evaluar la clientela interna que representa el mercado: sus características, necesidades, aspiraciones, preocupaciones, vulnerabilidades, fortalezas y todos los elementos necesarios para crear una estrategia social.

**Tercera fase:**

**Procedimiento de adaptación:** Tras familiarizarse con los mercados, es necesario alinear las características de los clientes internos con las necesidades del mercado externo. Este ajuste exigirá esfuerzos en las áreas de capacitación, comunicación y, con frecuencia, organizativa, ya que, en numerosas empresas, un cambio estratégico implica la necesidad de estructuras más ágiles, adaptables y, a menudo, informales, especialmente durante el inicio del proyecto.

**Cuarta fase:**

Como indica Rivasplata (2018), la cuarta fase requiere:

Supervisión de la iniciativa de marketing interno. Esta fase de supervisión debe permitir evaluar la eficacia de la estrategia de marketing interno y facilitar la implementación de los ajustes necesarios si surgen discrepancias. Además de los elementos económicos y cuantitativos vinculados a la productividad de la organización, el departamento de recursos humanos debe establecer procesos sistemáticos de seguimiento para evaluar la moral organizacional. Estas evaluaciones se realizan habitualmente mediante el método de panel y se conocen como paneles de clima laboral o encuestas periódicas, que permiten comparar situaciones similares en diferentes períodos.

## **ANEXO 2**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **Enfoque de la investigación**

Para este proyecto, se ha elegido un enfoque cuantitativo, que se centra en la recolección y análisis de datos numéricos mediante métodos estadísticos. Este enfoque busca probar hipótesis y identificar patrones de comportamiento, utilizando un esquema deductivo para generalizar resultados a partir de muestras representativas (Vega et al., 2014).

La investigación reunirá datos de la empresa Plastiflan Cia. Ltda. para obtener información actual y relevante desde un punto de vista estadístico. Estos datos serán utilizados para investigar y desarrollar un plan de mejora (Vega et al., 2014).

#### **Método de investigación**

##### **Método no experimental – transversal**

La investigación adoptará un enfoque no experimental, dado que no es posible manipular variables ni asignar aleatoriamente a los participantes. En este enfoque, no se definen condiciones o estímulos específicos; los sujetos son observados en su entorno natural (Agudelo, Aignerren, & Ruiz, 2008).

Además, se empleará un diseño transversal que recopila datos en un solo punto en el tiempo mediante encuestas. Este diseño permite describir el estado de las variables y analizar sus relaciones o incidencias en un momento específico (Agudelo, Aignerren, & Ruiz, 2008).

#### **Tipo de investigación**

##### **Tipo descriptivo**

En la investigación se emplearán estudios descriptivos para crear una representación detallada del fenómeno en cuestión. El enfoque permitirá analizar cada atributo de manera independiente, sin establecer relaciones entre ellos (Grajales, 2000). Los resultados podrán utilizarse para describir y, en algunos casos, prever aspectos del clima laboral.

## Población y muestra

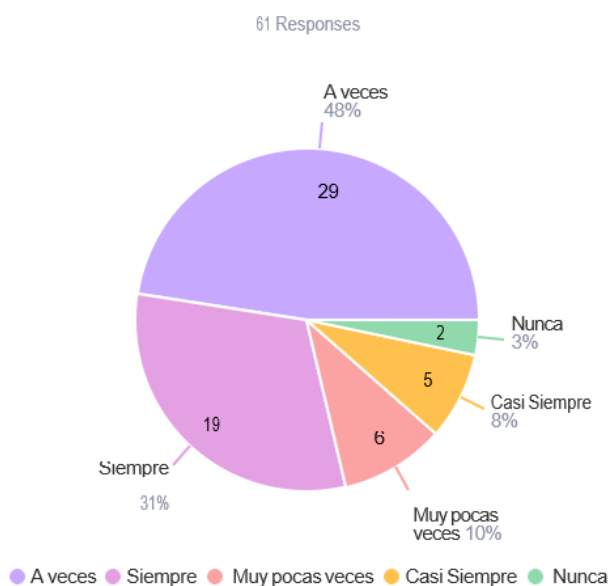
La población se define como el conjunto completo de individuos pertinentes para un estudio, mientras que la muestra es un subconjunto representativo de esa población (Condori, 2020). Para el presente proyecto, se optó por no considerar a toda la población debido a la metodología y objetivos del estudio. En su lugar, se seleccionó una muestra representativa del personal, con el fin de garantizar la relevancia y precisión de los datos recopilados, permitiendo un análisis más detallado de las características específicas de los sujetos estudiados.

## Análisis e interpretación de los resultados

### Relaciones interpersonales

En relación a que los miembros del equipo tienen en cuenta mis opiniones los resultados muestran:

1. ¿Los miembros del equipo tienen en cuenta mis opiniones?



- La respuesta más frecuente fue "A veces", con un 48% (29 personas). Esto implica que, si bien sus puntos de vista a veces se reconocen, no es el caso de la mayoría del equipo.

- Le siguió "Siempre", con un 31% (19 personas). Este resultado es alentador, ya que revela que una parte considerable del equipo aprecia y considera sus

comentarios "Casi Siempre".

- "Muy pocas veces" fue indicado por un 10% (6 personas), lo que indica que hay miembros que muy pocas veces tienen en cuenta sus opiniones.

Los resultados ilustran un patrón variado en cuanto a cómo el equipo considera sus opiniones.

- Un segmento considerable del equipo (31%) reconoce Siempre sus ideas.
- Sin embargo, un segmento aún mayor (48%) lo hace A veces.
- Las respuestas combinadas del 13% (de “Muy pocas veces” a "Nunca") generan preocupación, ya que reflejan que algunos miembros del equipo no consideran adecuadamente sus aportaciones.

En relación a la aseveración: Soy aceptado por mi grupo de trabajo, los resultados muestran:



- Siempre: 51% (31 personas). La cifra más significativa, que demuestra un sólido sentido de aceptación continua por parte de la mayoría del colectivo.

- A veces: 28% (17 personas). Un porcentaje considerable se siente aceptado a veces, pero no con regularidad.

regularidad.

- Casi siempre: 16% (10 personas). Implica una aceptación regular, con pocas excepciones.
- “Muy pocas veces”: 3% (2 personas). Significa que un grupo minoritario casi nunca experimenta falta de aceptación.
- Nunca: 2% (1 persona). La proporción más baja, que indica una experiencia continua de sentirse no aceptado por un miembro.

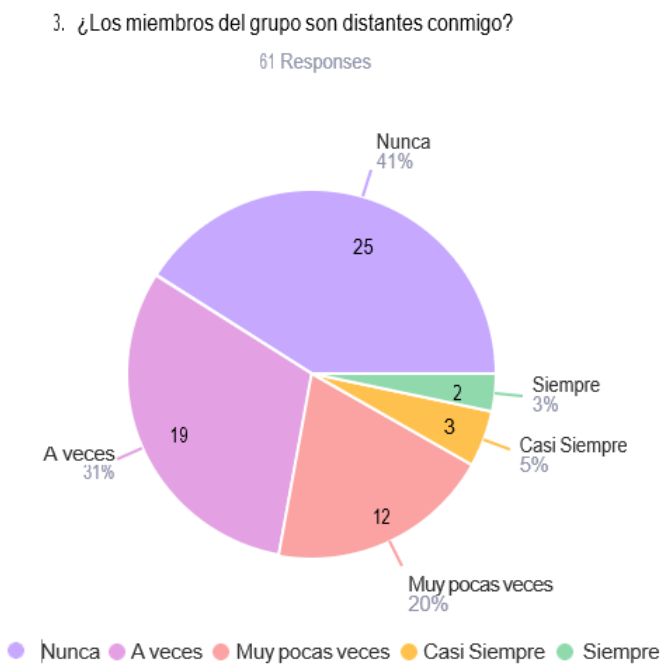
Los resultados son en general alentadores, aunque se han observado algunas variaciones en la distribución de los datos en comparación con mediciones anteriores.

- La opción "Siempre" sigue siendo la respuesta más frecuente, lo que refleja un nivel muy positivo de aceptación general.
- Las respuestas "A veces" han experimentado un ligero

descenso (del 31% al 28%), mientras que la categoría "Casi siempre" ha aumentado (del 16% al 10%). Esto podría indicar una ligera transición hacia un sentimiento de aceptación más generalizado para ciertos miembros del grupo.

- Las cifras de "Muy pocas veces" y "Nunca" siguen siendo bajas, lo que demuestra que las experiencias de inaceptación aún se limitan a un pequeño segmento.

En relación a que: Los miembros del grupo son distantes conmigo, los resultados muestran:



La respuesta más común fue "Nunca", con un 41% (25 personas). Este es un hallazgo alentador, ya que demuestra que una gran parte del grupo no te percibe como distante.

Le sigue "A veces", con un 31% (19 personas). Esto implica que, aunque no es habitual, hay momentos en los que puedes sentir que algunos miembros se sienten algo distantes.

El 20% (12 personas) seleccionó "Muy pocas veces", lo que indica que un número considerable de personas A veces se sienten desconectadas de ti.

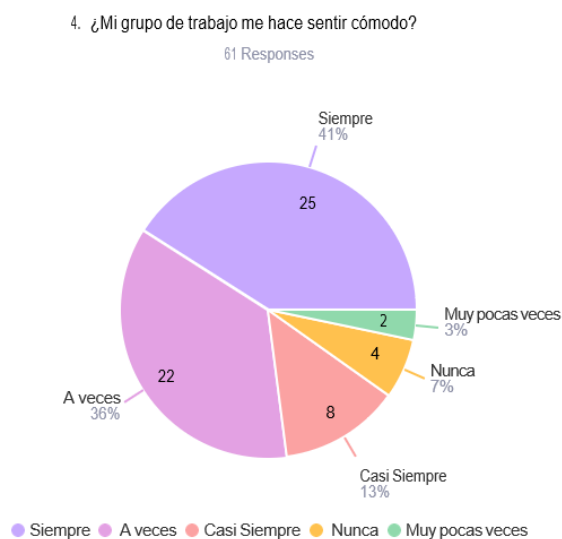
"Casi siempre" representó un 5% (3 personas), lo que sugiere que algunos miembros del grupo a menudo parecen distanciarse de ti.

Por último, "Siempre" tuvo la menor representación, con un 3% (2 personas). Esto indica que una pequeña minoría experimenta una sensación constante de distanciamiento de los miembros del grupo.

La retroalimentación general es predominantemente positiva; la mayoría de las reacciones indican que los miembros del grupo Muy pocas veces o nunca se distancian de ti.

- El 41% cree que nunca hay sensación de distancia, lo que proporciona una base sólida para la interacción grupal.
- La combinación de las respuestas "Nunca" y "Muy pocas veces" (61%) muestra que la mayoría no suele sentirse distanciada.
- Sin embargo, cabe destacar al 31% que respondió "A veces", junto con el 8% combinado que respondió "Casi siempre" o "Siempre", ya que revelan que parte del grupo sí siente cierta distancia en distintos grados.

En relación a la respuesta relacionada a que: Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo, los resultados muestran:



- La respuesta predominante fue "Siempre", con un 41% (25 personas). Esto demuestra que una parte importante de su equipo le hace sentir cómodo de forma fiable.
- Le siguió de cerca "A veces", con un 36% (22 personas). Esto indica que, en general, se siente cómodo en su lugar

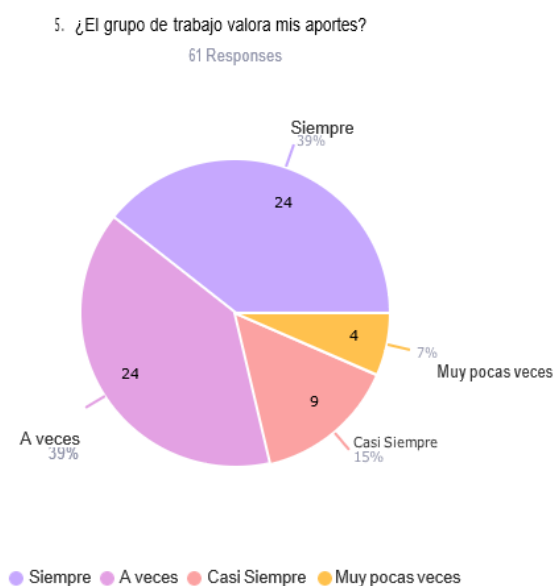
de trabajo, aunque no sea constante.

- "Casi siempre" obtuvo un 13% (8 personas), lo cual también es alentador, ya que demuestra que la sensación de comodidad es frecuente en este grupo.
  - "Nunca" fue respondido por un 7% (4 personas), lo que sugiere que hay algunas personas en el grupo que no suelen hacerle sentir cómodo.
  - Por último, "Muy pocas veces" tuvo el porcentaje más bajo, con un 3% (2 personas). Esto sugiere que una pequeña fracción de las personas Muy pocas veces experimenta incomodidad.
- Los resultados generales son mayoritariamente favorables, ya que la mayoría de las respuestas

indican que se siente cómodo en su equipo, ya sea siempre, a veces o casi siempre (el 90% de las respuestas).

- El 41% que respondió "Siempre" indica un ambiente muy positivo para muchos miembros del equipo.
- El 36% que respondió "A veces" implica que, si bien generalmente se siente cómodo, algunos factores o situaciones específicas pueden generar incomodidad.
- El 13% que respondió "Casi siempre" refuerza la idea de un entorno generalmente acogedor.
- Sin embargo, es fundamental tener en cuenta al 7% que respondió "Nunca" y al 3% que dijo "Muy pocas veces", ya que reflejan una incomodidad que debe reconocerse.

En relación a la respuesta relacionada a que: El grupo de trabajo valora mis aportes, los resultados muestran:



• Las respuestas "Siempre" y "A veces" son reportadas por el 39% de las personas (24 personas cada una). Esto revela una disparidad en cómo las personas perciben el valor de sus contribuciones.

• La respuesta "Casi siempre" representa el 15% (9 personas), lo que indica un reconocimiento frecuente pero irregular.

• La opción "Muy pocas veces" representa el

7% (4 personas), lo que demuestra que una parte del grupo Muy pocas veces aprecia sus contribuciones.

Los resultados ofrecen una perspectiva variada sobre cuán valorados son sus esfuerzos dentro del equipo.

• El 39% cree que sus contribuciones son valoradas Siempre, lo que sugiere reconocimiento y

aprecio por lo que usted aporta.

- Por el contrario, otro 39% considera que sus aportaciones solo se valoran A veces, lo que indica una inconsistencia en el reconocimiento, que puede estar influenciada por el contexto, la naturaleza de la contribución o los miembros del equipo involucrados.
- El 15% que respondió "Casi siempre" tiene una opinión generalmente positiva, a pesar de algunas discrepancias.
- El 7% que considera que sus contribuciones se valoran "muy pocas veces" genera preocupación, ya que indica una notable ausencia de reconocimiento en este grupo demográfico.

### 3.1 Estilo de dirección

En relación al estilo de dirección en relación a la respuesta relacionada a que: Mis jefes crean una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, los resultados muestran:



- A veces: 36 % (22 personas). Este es el comentario más común, lo que indica que un segmento importante del equipo percibe de forma intermitente el ambiente de confianza que fomentan sus gerentes.

- Siempre: 34% (21 personas). Una fracción considerable del equipo

Cree que sus gerentes cultivan un ambiente de confianza de forma fiable.

- Casi siempre: 16% (10 personas). Esto sugiere que, para este subgrupo, el sentimiento de confianza es predominante, aunque no del todo constante.
- Muy pocas veces: 10% (6 personas). Esto implica que algunos miembros sienten que sus gerentes Muy pocas veces fomentan un ambiente de confianza.
- Nunca: 3% (2 personas). Esta es la proporción más baja, lo que indica que un pequeño grupo

no reconoce ningún esfuerzo de sus gerentes por crear un ambiente de confianza.

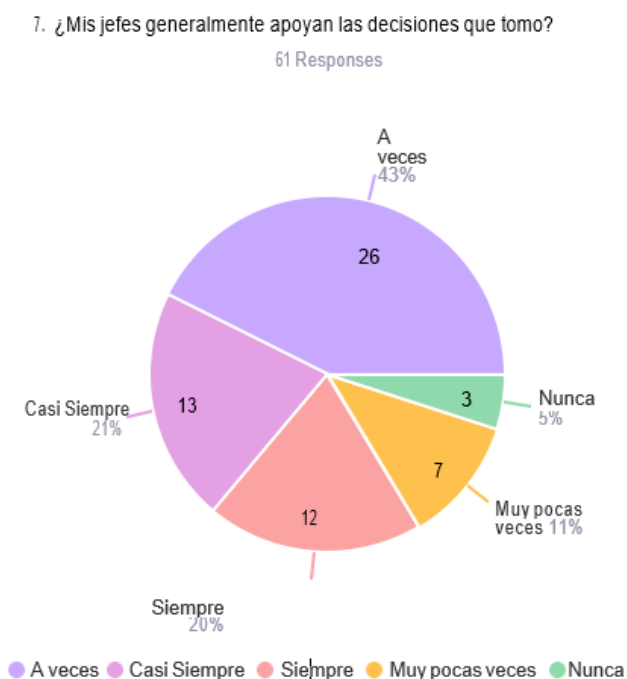
Los resultados indican diferentes puntos de vista sobre la capacidad de sus gerentes para establecer un ambiente de confianza en el equipo. • El 34% considera este ambiente constante, lo que indica un liderazgo eficaz en una parte del grupo.

• Sin embargo, dado que el 36% lo percibe solo A veces, esto sugiere que la confianza no es uniforme para la mayoría de los miembros. Esto podría estar relacionado con circunstancias, decisiones o la forma de comunicación de los líderes.

• El 16% que respondió "Casi siempre" refleja una visión algo favorable, aunque aún existe potencial de mejora.

• Cabe destacar el 13% de respuestas combinadas ("Muy pocas veces" y "Nunca"), que revela que algunas personas sienten una notable desconfianza por parte de sus líderes.

En relación con la respuesta relacionada a que: Mis jefes generalmente apoyan las decisiones que tomo, los resultados muestran:



• A veces: 43% (26 personas). Esta es la respuesta más común, lo que indica que el apoyo de sus supervisores a las decisiones no es estable para la mayoría de los miembros del grupo.

• Casi siempre: 21% (13 personas). Esto indica que, en este grupo, el apoyo es común, aunque no universal.

• Siempre: 20% (12 personas). Esto demuestra que una parte del grupo cree que sus supervisores respaldan sus decisiones con fiabilidad.

- Muy pocas veces: 11% (7 personas). Esto refleja que algunas personas del grupo a menudo sienten falta de apoyo de sus supervisores en sus decisiones.

- Nunca: 5% (3 personas). Esta es la proporción más baja, lo que indica que algunas personas no perciben ningún respaldo de sus supervisores a sus decisiones.

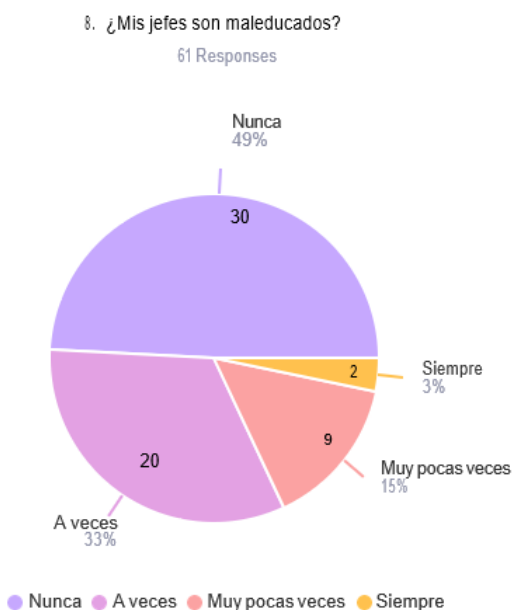
Los hallazgos indican una inconsistencia en la asistencia brindada por los supervisores a las decisiones tomadas por el grupo de trabajo. La respuesta principal, "A veces", sugiere que el apoyo varía según casos específicos u otros factores desconocidos.

El 20% que se siente apoyado "Siempre" es alentador, pero contrasta con el 43% que solo reporta apoyo "A veces".

El 21% que se siente apoyado "Casi Siempre" muestra una tendencia positiva para una parte del grupo.

No obstante, la suma de "Muy pocas veces" y "Ninguna" (16%) indica que un número significativo de miembros del grupo recibe apoyo gerencial limitado o nulo.

En relación a la respuesta relacionada a que: Mis jefes son maleducados, los resultados muestran:



- Nunca: 49% (30 personas). Este porcentaje es el más alto, lo que implica que un número considerable de participantes no percibe a sus jefes como groseros.

- A veces: 33% (20 personas). Un porcentaje considerable de los encuestados se enfrenta A veces a acciones descorteses por parte de sus supervisores.

- “Muy pocas veces”: 15% (9 personas). Esto

indica que, para este grupo demográfico, las experiencias de trato cruel son poco frecuentes.

- Siempre: 3% (2 personas). Esta es la cifra más baja, lo que sugiere que un pequeño grupo percibe la grosería constante por parte de sus supervisores.

Los resultados muestran una perspectiva generalmente favorable sobre la percepción del maltrato por parte de los jefes, ya que casi la mitad de los encuestados respondió "Nunca". No obstante, una representación significativa en las demás categorías apunta a que la grosería es un problema que afecta a un segmento considerable de la fuerza laboral.

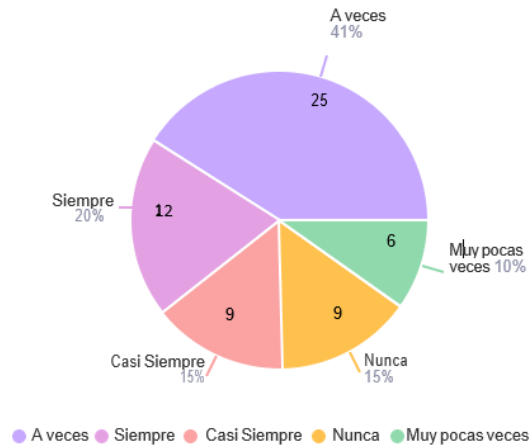
- El 49% que respondió "Nunca" constituye una base sólida, lo que indica que, para muchos, sus interacciones con los gerentes son corteses. • Por otro lado, el 33% que responde "A veces" a la grosería es una proporción significativa que merece atención. Esto implica que hay acciones o circunstancias particulares que se consideran irrespetuosas.

- El 15% que responde "Muy pocas veces" sugiere que, si bien no es común, las faltas de respeto ocurren.

- El mínimo porcentaje de encuestados que responden "Siempre" (3%) muestra que ciertas personas experimentan una tendencia regular de comportamiento descortés por parte de sus superiores.

En relación a la respuesta relacionada a que: Las órdenes impartidas por mis jefes son arbitrarias, los resultados muestran:

9. ¿Las órdenes impartidas por mis jefes son arbitrarias?  
61 Responses



aleatorias.

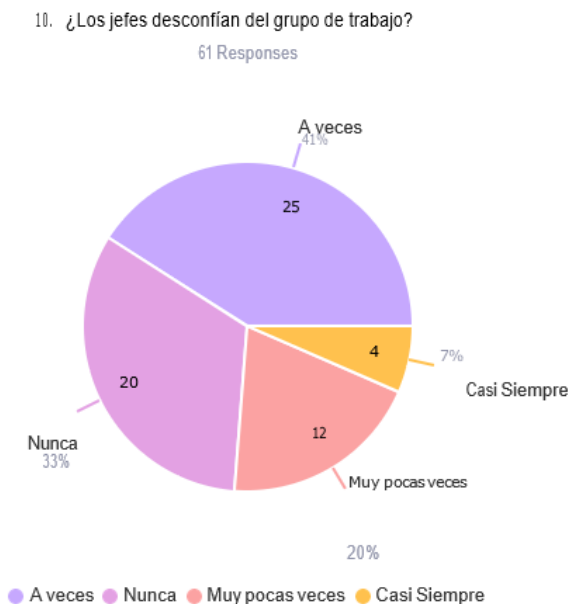
- A veces: 41% (25 personas). Esta es la respuesta más común, lo que indica que un segmento considerable del grupo considera las solicitudes de sus supervisores como aleatorias en ocasiones.
- Siempre: 20% (12 personas). Esto demuestra que una parte del grupo cree que las órdenes de sus supervisores son impredeciblemente aleatorias.
- Casi siempre: 15% (9 personas). Esto implica que, para estas personas, las solicitudes aleatorias son habituales, pero no siempre.
- Nunca: 15% (9 personas). Esto sugiere que algunos miembros del grupo no consideran aleatorias las órdenes de sus jefes.
- Muy pocas veces: 10% (6 personas). Esto indica que algunos miembros del grupo perciben las solicitudes de sus supervisores como aleatorias con poca frecuencia.

Los hallazgos resaltan una visión preocupante sobre la aleatoriedad de las instrucciones emitidas por los supervisores en un sector importante del grupo.

- La respuesta principal, "A veces", ilustra que muchos miembros del equipo comparten una experiencia de aleatoriedad.
- El 20% que respondió "Siempre" señala un problema considerable y persistente relacionado con la ausencia de razonamiento lógico o fundamento para las órdenes.
- Al combinar las respuestas "Siempre" y "Casi siempre" (35%), es evidente que más de un tercio del grupo experimenta aleatoriedad Casi Siempre.
- El 15% que respondió "Nunca" es alentador, pero contrasta con la mayoría que percibe cierto grado de aleatoriedad.
- Incluso el 10% que respondió "Muy pocas veces" indica que, aunque poco frecuente, la

aleatoriedad sí está presente.

En relación a la respuesta relacionada a que: Los jefes desconfían del grupo de trabajo, los resultados muestran:



- A veces: 41% (25 personas). Esta es la respuesta más común, lo que indica que un segmento importante del grupo a veces percibe falta de confianza por parte de sus supervisores.

- Nunca: 33% (20 personas). Esto demuestra que una parte sustancial del grupo no desconfía de sus líderes.

- Muy pocas veces: 20% (12 personas). Esto

implica que, para este segmento, experimentar desconfianza es poco frecuente.

- Casi siempre: 7% (4 personas). Este representa el porcentaje más bajo, lo que sugiere que una pequeña fracción a menudo experimenta desconfianza de sus superiores.

Los hallazgos ofrecen una perspectiva variada sobre la desconfianza de los superiores hacia el equipo.

- La respuesta predominante "A veces" implica que las dudas no siempre están presentes, sino que son una experiencia recurrente para gran parte del grupo.

- El 33% que indica "Nunca" es una señal favorable de confianza dentro de una parte del equipo.

El 20% que respondió "Muy pocas veces" indica que la desconfianza no es común en esta área.

Sin embargo, el 41% que desconfía "A veces" y el 7% que la siente "Casi Siempre" (48% en total) sugieren que casi la mitad del grupo percibe cierto nivel de desconfianza en sus líderes.

### 3.2 Retribución

En relación a la categoría relacionada a retribución, la respuesta relacionada a que: Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa, los resultados muestran:

- Siempre: 48% (29 personas). Este porcentaje representa la mayor retroalimentación, lo que sugiere que casi la mitad de los participantes comprenden a la perfección las ventajas que ofrece la organización.

- A veces: 26% (16 personas). Esto implica que un segmento considerable de las personas tiene una comprensión parcial o esporádica de las ventajas.

- Casi siempre: 13% (8 personas). Esto indica que los miembros de este grupo suelen tener una comprensión razonable de las ventajas, pero existen incertidumbres ocasionales.

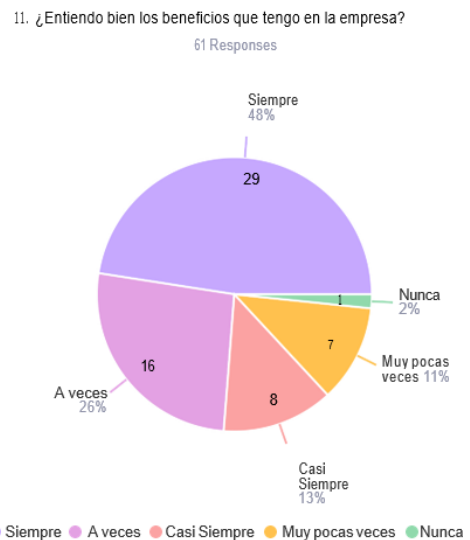
- “Muy pocas veces”: 11% (7 personas). Esto indica que algunos participantes Muy pocas veces comprenden completamente las ventajas ofrecidas.

- Nunca: 2% (1 persona). Este porcentaje es el más bajo, lo que indica que una persona no comprende Nunca las ventajas.

Los resultados indican que, si bien una gran parte del grupo comprende a la perfección las ventajas asociadas, existe una necesidad considerable de mejorar la claridad y la comunicación con el resto de los miembros. El 48% que seleccionó "Siempre" marca un punto de partida positivo, pero indica que más de la mitad de los encuestados carece de una comprensión coherente y completa de sus ventajas.

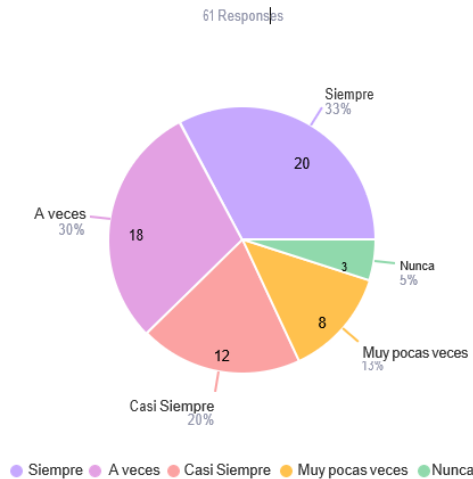
El 26% que seleccionó "A veces" sugiere que la información transmitida puede no ser clara, fácilmente accesible o fácil de retener.

El total de las categorías "Casi siempre", “Muy pocas veces” y "Nunca" (26%) sugiere que más



de una cuarta parte del equipo enfrenta desafíos considerables para comprender sus beneficios. En relación a la respuesta relacionada a que: Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades, los resultados muestran:

12. ¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?



- Siempre: 33% (20 personas). Esto refleja un resultado favorable, lo que significa que un tercio de los participantes cree que sus necesidades de salud se satisfacen consistentemente con los beneficios que ofrece la organización.

implica que un segmento considerable de los participantes considera que sus necesidades de salud se satisfacen solo A veces o de forma limitada.

- A veces: 30% (18 personas). Esto

- Casi siempre: 20% (12 personas). Esto sugiere que, para este subgrupo, los beneficios de salud suelen cubrir sus necesidades, pero presentan algunas limitaciones.

- “Muy pocas veces”: 13% (8 personas). Esto indica que hay miembros dentro del grupo cuyas necesidades de salud Muy pocas veces se satisfacen con los beneficios disponibles.

- Nunca: 5% (3 personas). Esta representa la fracción más pequeña, lo que implica que un pequeño número de personas considera que sus necesidades de salud nunca se satisfacen con las ofertas de la organización.

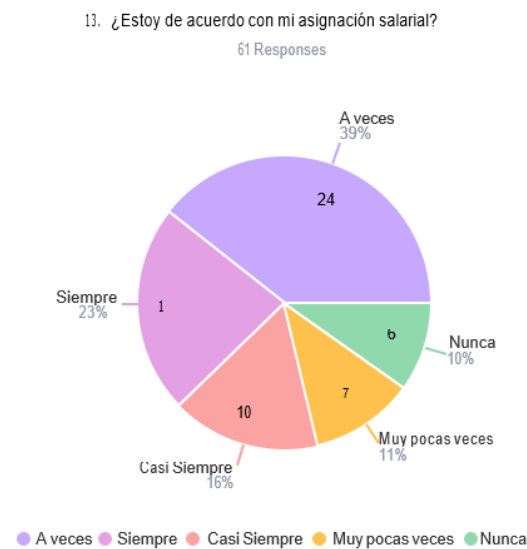
Los hallazgos revelan diversas experiencias sobre cómo se satisfacen las necesidades de salud a través de los beneficios de la empresa. Si bien un tercio de las personas expresan una satisfacción constante, una gran parte considera que sus necesidades se atienden solo parcialmente o con poca frecuencia.

- El 33 % que marcó "Siempre" muestra una alineación positiva para un segmento de la plantilla.

- Sin embargo, el 30% que respondió "A veces" indica que las prestaciones existentes podrían carecer de la amplitud, adaptabilidad o suficiencia para satisfacer las diversas necesidades de salud de los empleados.

- El porcentaje total de quienes seleccionaron “Muy pocas veces” y "Nunca" (18 %) destaca que un número significativo de empleados considera que las ofertas actuales de prestaciones no cubren adecuadamente sus necesidades de salud.

En relación a la respuesta relacionada a que: Estoy de acuerdo con mi asignación salarial, los resultados muestran:



- A veces: 39% (24 personas). Esta es la respuesta más común, lo que indica que un número considerable de personas del grupo están satisfechas con su salario A veces, pero no de forma constante.

- Siempre: 23% (14 personas). Esto implica que casi una cuarta parte de los participantes siempre se sienten satisfechos con su salario.

- Casi siempre: 16% (10 personas). Esto sugiere que los miembros de este grupo suelen estar de acuerdo con su salario, aunque con excepciones.

- Muy pocas veces: 11% (7 personas). Esto significa que algunas personas del grupo Muy pocas veces consideran aceptable su salario.

- Nunca: 10% (6 personas). Este porcentaje es el más bajo, lo que indica que una minoría considerable está en desacuerdo con su salario.

Los resultados indican un grado notable de descontento o satisfacción parcial con la distribución salarial dentro del equipo. Solo un pequeño grupo muestra una satisfacción constante. La mayor selección de "A veces" destaca que las opiniones sobre la satisfacción salarial varían,

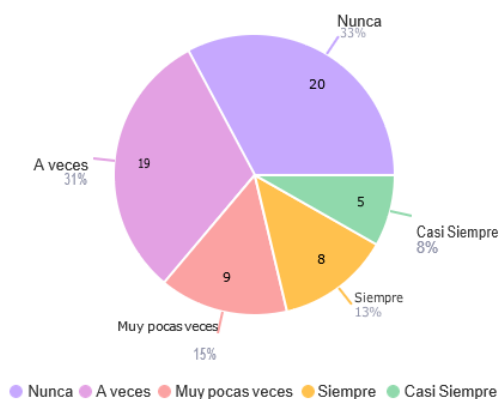
influenciadas por elementos como la carga de trabajo percibida, las responsabilidades, las comparaciones con los compañeros o la ausencia de aumentos salariales.

El 23% que respondió "Siempre" refleja un nivel de satisfacción dentro de una sección del equipo.

Sin embargo, el 39% que respondió "A veces", junto con las cifras combinadas de "Muy pocas veces" y "Nunca" (21%), señala que una gran mayoría del grupo se siente insatisfecha con su salario Casi siempre.

En relación a la respuesta relacionada a que: Mis aspiraciones se ven frustradas por políticas de la empresa, los resultados muestran:

14. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por políticas de la empresa?  
61 Responses



- Nunca: 33% (20 personas). Esto representa la mayor proporción, lo que implica que un tercio de los encuestados cree que las regulaciones corporativas no obstaculizan Nunca sus objetivos.

- A veces: 31% (19 personas). Esto

indica que un segmento considerable de los encuestados experimenta momentos de frustración con respecto a sus objetivos debido a las regulaciones corporativas.

- “Muy pocas veces”: 15% (9 personas). Esto significa que, para este grupo, las regulaciones corporativas muy pocas veces obstaculizan sus objetivos.

- Casi siempre: 8% (5 personas). Esto muestra que una pequeña fracción percibe que sus ambiciones se ven Siempre obstaculizadas por las regulaciones corporativas.

- Siempre: (Los datos no lo especifican, lo que sugiere cero respuestas o un porcentaje extremadamente bajo que no se menciona).

Los resultados ilustran un escenario en el que un número considerable de participantes encuentra obstáculos para sus ambiciones debido a las regulaciones corporativas, aunque esto no es algo habitual para la mayoría de las personas. • El 33% que respondió "Nunca" sugiere una perspectiva positiva, destacando que las regulaciones no obstaculizan las aspiraciones de muchos miembros del equipo.

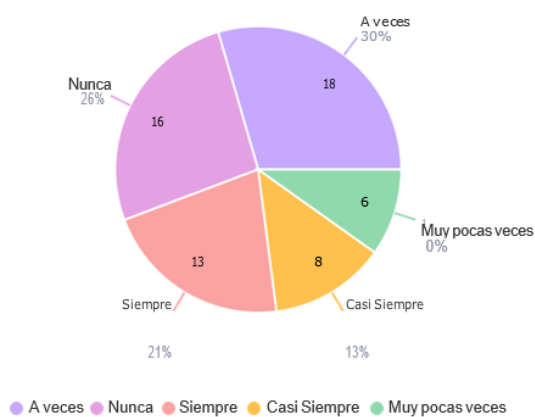
- El 31% que respondió "A veces" implica que ciertas políticas o su implementación son responsables de frustrar las aspiraciones de un número considerable de personas.

- La suma de las respuestas "Casi siempre" y "Siempre" (asumiendo que "Siempre" es cero, lo que da un 8%) revela que una minoría siente que sus aspiraciones se ven obstaculizadas Casi Siempre.

- El 15% que respondió “Muy pocas veces” indica que experimentar frustración por las regulaciones es bastante poco común en este grupo.

En relación a la respuesta relacionada a que: Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes, los resultados muestran:

15. ¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?  
61 Responses



- A veces: 30% (18 personas). Esta respuesta es la más frecuente, lo que indica que un número considerable de participantes percibe a veces los servicios de salud de la empresa como deficientes.

- Nunca: 26% (16 personas). Esto sugiere que más de una cuarta parte de

los participantes no perciben los servicios de salud de la empresa como deficientes.

- Siempre: 21% (13 personas). Esto implica que un segmento del grupo considera Casi Siempre los servicios de salud como inadecuados.

- Casi siempre: 13% (8 personas). Esto sugiere que, para algunos, la percepción de deficiencias en los servicios de salud es común, aunque no universal.

- Muy pocas veces: 10% (6 personas). Esto muestra que algunos participantes perciben con poca frecuencia los servicios de salud de la empresa como inadecuados.

Los resultados muestran una notable preocupación por la calidad de los servicios de salud prestados por la empresa, ya que la respuesta predominante es «A veces», y muchos encuestados perciben estos servicios como deficientes, ya sea de forma regular o esporádica. El 30% que respondió "A veces" refleja que reconocer deficiencias es una experiencia habitual para un gran segmento de la fuerza laboral.

Al combinar las respuestas "Siempre" y "Casi siempre" (34%), observamos que más de un tercio de los participantes identifican problemas en los servicios de salud de forma frecuente o constante.

El 26% que respondió "Nunca" es una señal positiva, pero no representa la opinión mayoritaria.

El 10% que respondió "Muy pocas veces" implica que la percepción de insuficiencia no es prevalente en este grupo.

### **3.3 Sentido de pertenencia**

En relación a la respuesta relacionada a que: Realmente me interesa el futuro de la empresa, los resultados muestran:

- Siempre: 56% (34 personas). Esta es la respuesta más significativa, lo que indica que una gran mayoría de los miembros está realmente interesada en el futuro de la empresa.

- A veces: 26% (16 personas). Esto implica que un segmento significativo de los miembros tiene un entusiasmo esporádico o condicional con respecto al futuro de la empresa.

- Casi siempre: 15% (9 personas). Esto indica que, dentro de este grupo, el interés en el futuro de la empresa surge Casi Siempre, aunque no invariablemente.

- “Muy pocas veces”: 3% (2 personas). Este es el porcentaje más bajo, lo que indica que una pequeña fracción muestra poco interés en el futuro de la empresa.

Los resultados son mayoritariamente favorables, ya que una parte predominante del grupo muestra un interés sincero en el futuro de la empresa.

- El 56% que respondió "Siempre" demuestra un fuerte vínculo y lealtad con la organización.

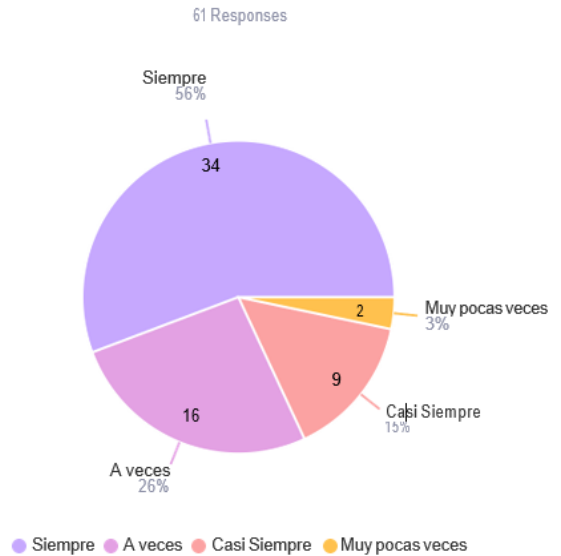
- El 15% que respondió "Casi siempre" refuerza esta perspectiva optimista.

- Sin embargo, el 26% que respondió "A veces" sugiere que existen elementos que pueden afectar el nivel de interés de este grupo.

- El pequeño porcentaje de “Muy pocas veces” (3%) revela un grupo pequeño con poco entusiasmo por el futuro de la empresa.

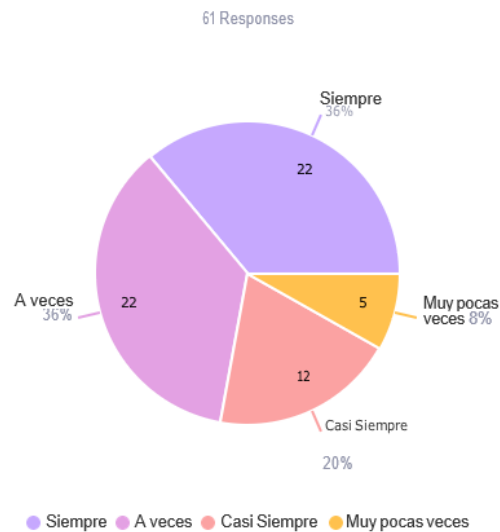
En relación a la respuesta relacionada a que: Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente lugar de trabajo, los resultados muestran:

16. ¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?



- Siempre: 36% (22 personas). Esta cifra muestra que poco más de un tercio de los encuestados recomendaría sin reservas la empresa como un lugar de trabajo beneficioso. Son los defensores más firmes.

17. ¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente lugar de trabajo?



- A veces: 36% (22 personas). Esto refleja el porcentaje de "Siempre", lo que indica que un número

considerable de personas tiene opiniones inciertas sobre la empresa como empleador. Sus recomendaciones parecen depender de situaciones o conocidos específicos.

- Casi siempre: 20% (12 personas). Esto revela que una quinta parte de los participantes tiene una opinión mayoritariamente positiva de la empresa y se inclina a recomendarla en la mayoría de las circunstancias.

- Muy pocas veces: 8% (5 personas). Esto significa que una pequeña fracción se mostraría bastante reacia a recomendar la empresa como un lugar de trabajo favorable.

Los datos muestran una visión diversa de la reputación de la empresa como un excelente lugar para trabajar. Si bien un segmento importante siempre la recomendaría, un grupo igualmente significativo solo lo haría en situaciones particulares.

- La calificación del 36% "Siempre" proporciona una base sólida; sin embargo, la calificación equivalente "A veces" sugiere áreas críticas que necesitan mejoras.

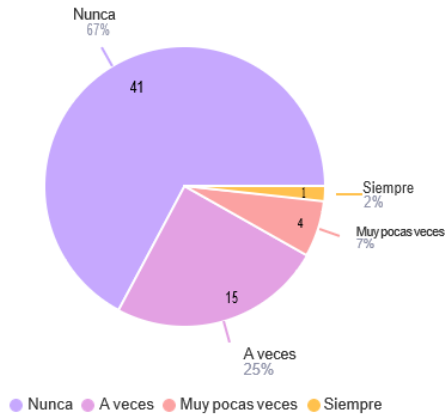
- El 20% "Casi siempre" refleja una tendencia positiva para otro segmento de la población.

- El 8% "Muy pocas veces" presenta una preocupación, ya que señala experiencias negativas notables entre una minoría.

En relación a la respuesta relacionada a que: Me avergüenzo de decir que soy parte de la

empresa, los resultados muestran:

18. ¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?  
61 Responses



- Nunca: 67% (41 personas). Esta cifra representa la mayor proporción, lo que sugiere que una parte considerable de los participantes no se avergüenza de expresar su vínculo con la empresa. Esto refleja un sentimiento de orgullo muy positivo o, como mínimo, de aceptación de su entorno laboral.

uno de cada cuatro miembros siente vergüenza A veces al mencionar su trabajo en la empresa. Esta sensación puede variar según la situación, la audiencia o la reputación actual de la empresa.

- A veces: 25% (15 personas). Esto indica que uno de cada cuatro miembros siente vergüenza A veces al mencionar su trabajo en la empresa.
- Muy pocas veces: 7% (4 personas). Esto ilustra que un pequeño grupo Muy pocas veces siente vergüenza por su participación en la empresa.
- Siempre: 2% (1 persona). Esta cifra representa la proporción más baja, lo que significa que solo una persona experimenta vergüenza sistemáticamente al revelar su trabajo en la empresa.

Los resultados son en gran medida favorables, con una abrumadora mayoría de los encuestados expresando comodidad o incluso orgullo por su vínculo con la empresa. El 67% que respondió "Nunca" es un claro indicio de una autoimagen positiva de la empresa entre la mayoría de los trabajadores.

Sin embargo, el 25% que seleccionó "A veces" representa una fracción considerable, lo que implica que existen aspectos de la empresa o su reputación que a veces generan inquietud en un segmento significativo del equipo.

Las escasas respuestas a "Muy pocas veces" y "Siempre" sugieren que la vergüenza frecuente o continua es una experiencia limitada a un pequeño número de personas.

En relación a la respuesta relacionada a que: Sin remuneración no trabajo horas extras,

los resultados muestran:

- Nunca: 44% (27 personas). Esta es la respuesta más común, lo que indica que casi la mitad de los participantes no realizan horas extras no remuneradas. Esto refleja una postura firme respecto a la compensación por las horas trabajadas.

- A veces: 25% (15 personas). Esto revela que una cuarta parte del grupo realiza horas extras

no remuneradas A veces. Esto puede estar influenciado por las exigencias del lugar de trabajo, la cultura de la empresa o un sentido de obligación.

- Siempre: 11% (7 personas). Esto muestra que un segmento del grupo realiza horas extras no remuneradas Siempre. Esto podría indicar una expectativa clara o sutil de la empresa o la inclinación de un individuo a cumplir.

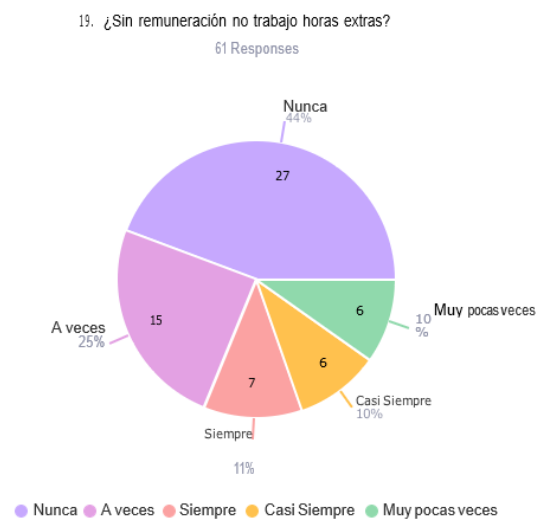
- Casi siempre: 10% (6 personas). Esto indica que las horas extras no remuneradas son comunes en este subgrupo, aunque no de forma consistente.

- Muy pocas veces: 10% (6 personas). Esto indica que algunos miembros Muy pocas veces realizan horas extras no remuneradas.

Los resultados muestran una variedad de comportamientos relacionados con las horas extras no remuneradas entre los participantes. Si bien un número considerable no lo hace Nunca, un segmento considerable lo hace de forma esporádica o habitual.

- El 44% que respondió "Nunca" establece un límite claro respecto al trabajo no remunerado.

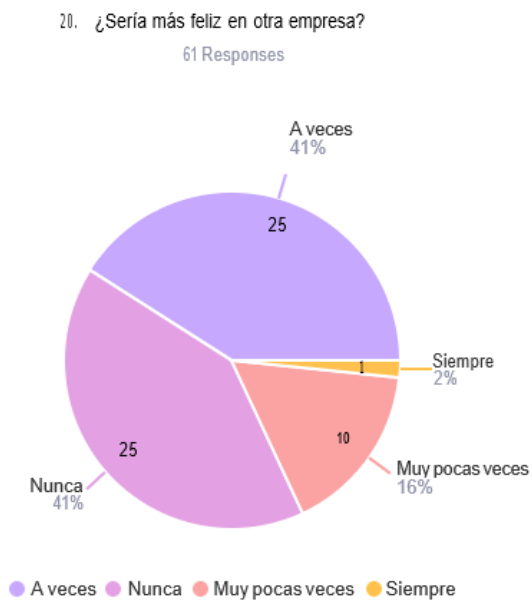
- En contraste, el 25% que respondió "A veces" y las respuestas combina "Siempre" y "Casi siempre" (21%) revelan que casi la mitad del grupo participa ocasional o Casi siempre en horas extras no remuneradas. Esto podría plantear problemas relacionados con la equidad en el lugar



de trabajo y el bienestar de los empleados.

- El 10% que respondió “Muy pocas veces” implica que a algunos les resultó más fácil rechazar el trabajo no remunerado.

En relación a la respuesta relacionada a que: Sería más feliz en otra empresa, los resultados muestran:



Un segmento considerable muestra reticencia: la respuesta "A veces" es la más común, representando el 41% de las respuestas (25 personas). Esto indica que muchos participantes no tienen una postura clara sobre si podrían encontrar mayor felicidad en otro lugar de trabajo, lo que indica una posible indecisión o una satisfacción moderada con su organización actual.

Las opiniones varían en ambos extremos: las opciones "Siempre" (2%, 1 persona) y "Nunca" (41%, 25 personas) marcan los extremos del espectro. Mientras que un grupo extremadamente pequeño está seguro de que constantemente sería más feliz en otra empresa, un segmento más amplio está convencido de que no alcanzaría mayor felicidad en otro lugar. Cabe destacar que la proporción de personas que afirman que nunca serían más felices es similar a la de quienes responden "a veces". Un pequeño porcentaje presenta incertidumbres persistentes: La opción "Muy rara vez" (16%, 10 personas) apunta a un pequeño grupo que cree que, en raras ocasiones, podría ser más feliz en un entorno diferente, lo que indica una sensación general de satisfacción con su puesto actual, aunque con ligeras reservas.

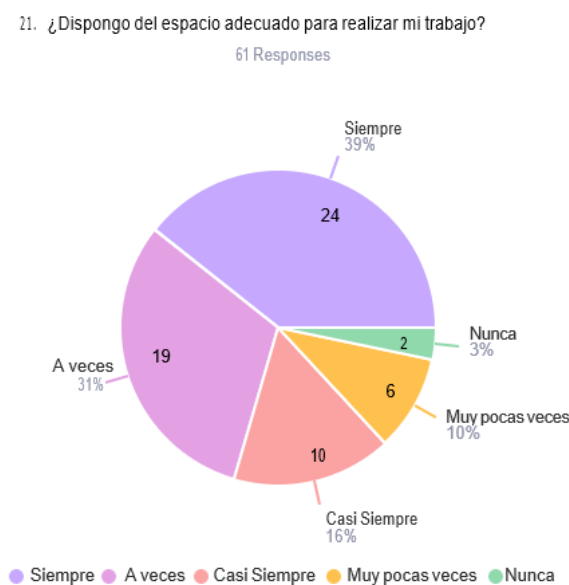
El elevado número de respuestas "A veces" podría sugerir falta de dedicación o una tibia satisfacción con su empleador actual. Podría ser útil examinar los factores que contribuyen a

esta incertidumbre. El notable contraste entre las respuestas "Nunca" y "Siempre" indica que las experiencias y sentimientos personales respecto a la satisfacción laboral pueden diferir significativamente.

El número mínimo de encuestados que seleccionan "Siempre" podría ser un indicador positivo para la organización, ya que demuestra que la mayoría del personal no siente una necesidad urgente de buscar la felicidad en otro ámbito.

### 3.4 Disponibilidad de recursos

En relación con la categoría relacionada a la disponibilidad de recursos, la respuesta relacionada a que: Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo, los resultados muestran:



- Siempre: 39% (24 personas). Esta cifra representa la mayor proporción, lo que indica que un segmento considerable del grupo cree que siempre dispone de suficiente espacio de trabajo.

- A veces: 31% (19 personas). Esto implica que un número considerable de participantes solo A veces

encuentra suficiente espacio para realizar sus tareas, posiblemente influenciado por el tipo de trabajo, el horario o la disponibilidad de espacio.

- Casi siempre: 16% (10 personas). Esto sugiere que, para este subgrupo, suele haber suficiente espacio disponible, aunque no siempre.

- “Muy pocas veces”: 10% (6 personas). Esto demuestra que algunos miembros del grupo Muy pocas veces cuentan con un espacio de trabajo adecuado.

- Nunca: 3% (2 personas). Esta es la cifra más baja, lo que significa que un número limitado de

encuestados nunca siente que tiene suficiente espacio para realizar su trabajo.

Los resultados indican que, si bien muchos miembros del grupo consideran que a menudo disponen de un espacio adecuado, un número significativo encuentra limitaciones o inconsistencias con respecto a su disponibilidad. El 39% que respondió "Siempre" es un punto de partida positivo, pero subraya que la mayoría de las personas no lo experimentan de forma continua.

El 31% que respondió "A veces" indica que la falta de espacio es una preocupación esporádica para un gran segmento del equipo.

La suma de "Muy pocas veces" y "Nunca" (13%) destaca que algunas personas enfrentan serias dificultades para encontrar suficiente espacio de trabajo.

En relación a la respuesta relacionada a que: El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado, los resultados muestran:

- Siempre: 33 % (20 personas). Esto indica que un tercio de los participantes considera que el entorno físico de su lugar de trabajo es siempre satisfactorio.

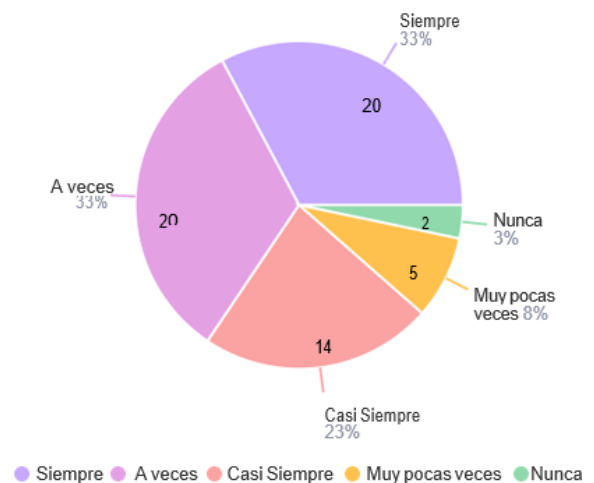
- A veces: 33% (20 personas). La misma proporción indica que otra parte de los encuestados considera el entorno físico aceptable solo de forma intermitente. Esta percepción podría verse afectada por factores

como la hora del día, la naturaleza del trabajo o la disponibilidad de ciertas comodidades.

- Casi siempre: 23% (14 personas). Esto refleja que, para este grupo, el entorno físico es en su mayoría adecuado, aunque con algunas excepciones.

- Muy pocas veces: 8% (5 personas). Un pequeño número de encuestados considera el ambiente

22. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?  
61 Responses



físico de su lugar de trabajo como satisfactorio con poca frecuencia.

- Nunca: 3% (2 personas). Este es el porcentaje más bajo, lo que indica que algunas personas nunca consideran adecuado su entorno laboral.

Los resultados revelan opiniones diversas sobre la idoneidad del entorno físico de trabajo. Un porcentaje considerable lo considera siempre o casi siempre adecuado (56%), mientras que un segmento de tamaño similar lo considera solo a veces o Muy pocas veces/nunca adecuado (44%).

- La proporción equivalente de "Siempre" y "A veces" (ambos con un 33%) destaca una disparidad en las experiencias dentro del entorno laboral para muchos miembros del equipo.
- El 23% que se identifica como "Casi siempre" indica una tendencia favorable para otro subgrupo de empleados.
- Sin embargo, el porcentaje combinado de "Muy pocas veces" y "Nunca" (11%) revela que algunos empleados enfrentan desafíos sustanciales con las condiciones físicas de su lugar de trabajo.

En relación a la respuesta relacionada a que: El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que hago, los resultados muestran:



- A veces: 46% (28 personas). Esta es la respuesta más destacada, destacando que casi la mitad de los participantes A veces encuentran el espacio físico de trabajo desafiante.

- Muy pocas veces: 21% (13 personas). Esto indica que un segmento

considerable del grupo Muy pocas veces encuentra problemas en el trabajo debido al entorno

físico.

- Nunca: 20% (12 personas). Esto sugiere que una quinta parte de los participantes considera que el entorno físico no crea ningún obstáculo laboral.
- Siempre: 7% (4 personas). Esto significa que una pequeña fracción cree sistemáticamente que el entorno físico dificulta su trabajo.
- Casi siempre: 7% (4 personas). Esto muestra que otro grupo minoritario casi siempre percibe el entorno físico como una barrera para sus tareas.

Los resultados indican que un número considerable de participantes consideró que el entorno físico del lugar de trabajo representaba un desafío para sus tareas, al menos en ocasiones. El 46% que respondió "A veces" destaca que encontrar limitaciones en el entorno físico es una realidad frecuente para casi la mitad del grupo.

Al combinar a quienes respondieron "Siempre" y "Casi siempre" (14%), es evidente que algunas personas sufren desafíos constantes o frecuentes debido a su entorno.

El 21% que respondió "Muy pocas veces" y el 20% que respondió "Para Nunca" ejemplifican a quienes normalmente no ven el entorno físico como un obstáculo.

En relación a la respuesta relacionada a que: Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo, los resultados muestran:

- A veces: 46% (28 personas). Este porcentaje representa la mayor proporción, lo que significa que casi la mitad del equipo enfrenta dificultades para obtener la información necesaria para sus tareas en ocasiones.

- Nunca: 31% (19 personas). Esto implica

que una parte significativa del equipo siempre encuentra fácil obtener la información que

24. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?  
61 Responses



necesita.

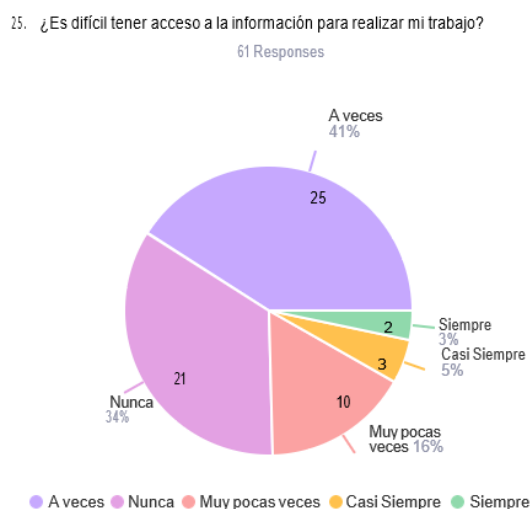
- Muy pocas veces: 18% (11 personas). Esto indica que algunos miembros del equipo Muy pocas veces tienen dificultades para recuperar información.
- Casi siempre: 5% (3 personas). Este porcentaje representa la fracción más baja, lo que sugiere que un grupo muy pequeño casi siempre tiene dificultades para obtener la información necesaria para su trabajo.

Los resultados destacan que el acceso a la información supone un desafío considerable para una parte sustancial del equipo, y casi la mitad experimenta este problema esporádicamente.

- El 46% que respondió "A veces" enfatiza que la accesibilidad a la información presenta una inconsistencia frecuente para muchos miembros del grupo. El 31% que respondió "Nunca" refleja una actitud positiva, pero demuestra que la mayoría no tiene problemas para acceder a la información.

El total de "Casi siempre" y "Muy pocas veces" (23%) representa a quienes suelen acceder fácilmente a la información, aunque hay algunas excepciones.

En relación a la respuesta relacionada a que: Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo, los resultados muestran:



- A veces: 41% (25 personas). Esta es la respuesta más frecuente, lo que sugiere que un gran segmento del grupo a veces tiene dificultades para obtener la información necesaria para sus tareas.

- Nunca: 34% (21 personas). Esto implica que un segmento

considerable del grupo no tiene problemas para acceder a la información que necesita.

- Muy pocas veces: 16% (10 personas). Esto demuestra que algunos miembros del grupo Muy pocas veces tienen dificultades para obtener información.
- Casi siempre: 5% (3 personas). Este es el porcentaje más bajo, lo que indica que un pequeño sector casi siempre tiene dificultades para obtener información para su trabajo.
- Siempre: 3% (2 personas). Esta cifra extremadamente baja sugiere que solo unas pocas personas tienen dificultades constantes para acceder a la información.
- Siempre: 3% (2 personas). Esta cifra extremadamente baja sugiere que solo unas pocas personas tienen dificultades constantes para acceder a la información.

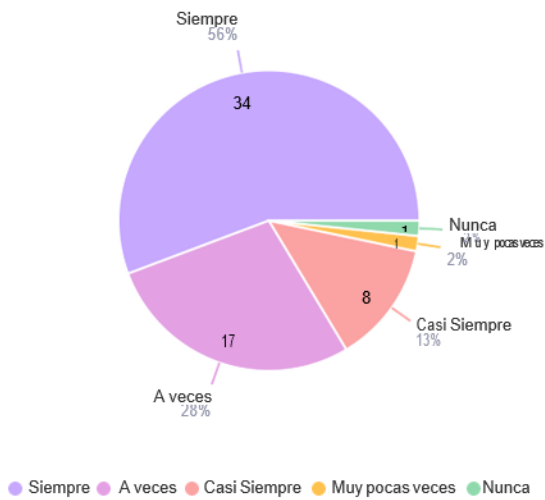
Los resultados indican que las dificultades para obtener información son una preocupación para un número considerable del grupo de trabajo, y casi la mitad (41% "A veces" + 5% "Casi siempre" + 3% "Siempre" = 49%) las enfrenta con regularidad.

- El 41% que respondió "A veces" enfatiza que las dificultades para acceder a la información son una irregularidad generalizada para muchos miembros del equipo.
- El 34% que respondió "Nunca" es alentador, pero señala que la accesibilidad no es una realidad para la mayoría.
- El 16% que respondió "Muy pocas veces" implica que a algunos miembros del personal les resulta relativamente más fácil encontrar información.

### **3.5 Estabilidad**

En la variable estabilidad, respondiendo a la pregunta relacionada a que la empresa brinda estabilidad laboral, los resultados muestran:

26. ¿La empresa brinda estabilidad laboral?  
61 Responses



- Siempre: 56% (34 personas). Esta mayoría indica que un número significativo de encuestados cree que la organización garantiza Siempre la estabilidad laboral, lo cual es alentador.

- A veces: 28% (17 personas). Esto refleja que un segmento considerable de participantes cree que la estabilidad laboral existe a veces, pero carece de fiabilidad. Esta

percepción podría verse influenciada por diversas circunstancias internas o externas.

- Casi siempre: 13% (8 personas). Esto revela que quienes pertenecen a este grupo perciben Casi Siempre la estabilidad laboral, aunque presentan algunas reservas o excepciones.

- Muy Muy pocas veces: 2% (1 persona). Un porcentaje mínimo indica que solo una persona Muy pocas veces experimenta la sensación de estabilidad laboral que ofrece la organización.

- Nunca: 2% (1 persona). Al igual que en la estadística anterior, esto significa que solo una persona cree que la organización nunca ofrece estabilidad laboral.

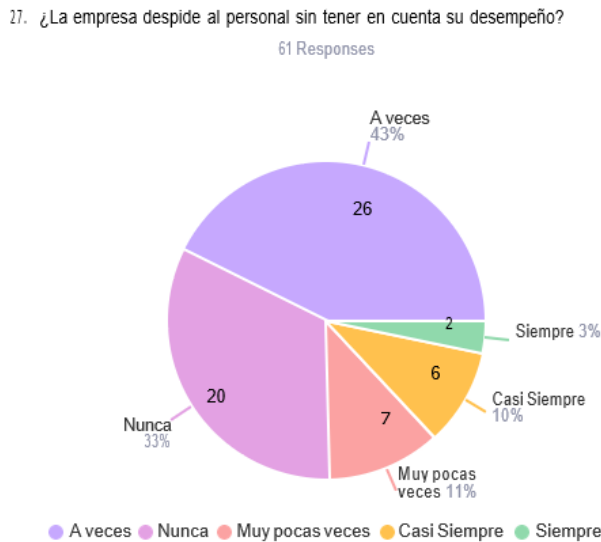
Los resultados reflejan predominantemente una visión favorable de la estabilidad laboral dentro de la organización. Una clara mayoría considera que la empresa ofrece estabilidad de forma fiable. • El 56% que respondió "Siempre" demuestra una gran confianza en la estabilidad laboral que ofrece la empresa.

- El 13% que respondió "Casi siempre" refuerza aún más esta opinión positiva de otro segmento de encuestados.

- Por el contrario, el 28% que seleccionó "A veces" implica que existe cierta ambigüedad o fluctuación con respecto a la estabilidad para una parte considerable de la plantilla.

- Las escasas respuestas “Muy pocas veces” y "Nunca" (cada una con un 2%) revelan que los sentimientos de estabilidad inconsistente son minoritarios.

En relación a la respuesta relacionada a que: La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño, los resultados muestran:



- A veces: 43% (26 personas). Esta es la respuesta más frecuente, lo que demuestra que un segmento sustancial del grupo cree que la empresa suele despedir empleados sin tener en cuenta su desempeño. Esta situación genera ambigüedad en

cuanto a los estándares para los despidos.

- Nunca: 33% (20 personas). Esto indica que un número significativo de participantes cree que la empresa evalúa sistemáticamente el desempeño antes de realizar despidos. Esto refleja una sensación de confianza en los métodos de la empresa para este grupo demográfico.
- Casi siempre: 10% (6 personas). Esto implica que la opinión de este grupo es que la organización suele despedir empleados sin tener en cuenta el desempeño, lo que genera inquietudes sobre la imparcialidad de dichas decisiones.
- Muy pocas veces: 11% (7 personas). Esto demuestra que algunas personas del grupo consideran con poca frecuencia que los despidos se realizan sin evaluar el desempeño.
- Siempre: 3% (2 personas). Esta cifra representa la más baja, lo que significa que solo un grupo reducido considera que la organización siempre despide al personal sin evaluar su desempeño.
- Siempre: 3% (2 personas). Esta cifra representa la más baja, lo que significa que solo un grupo reducido considera que la organización siempre despide al personal sin evaluar su desempeño.

Los resultados demuestran una percepción diversa y preocupante de los criterios de despido de la organización. Si bien algunos creen que el desempeño siempre se tiene en cuenta, muchos consideran los despidos sin evaluación del desempeño como ocasionales o frecuentes.

- El 43% que marcó "A veces" es particularmente preocupante, ya que destaca la inconsistencia y la falta de orientación con respecto a los procedimientos de despido para una parte considerable de la plantilla.

- El 33% que seleccionó "Nunca" es una señal positiva, pero no constituye la opinión mayoritaria.

- La suma de las respuestas "Casi siempre" y "Siempre" (13%) revela una percepción de inequidad en los despidos entre una minoría que considera que el desempeño Muy pocas veces o nunca se considera. Implicaciones y posibles acciones:

- Definir y compartir los criterios de despido: Es fundamental que la organización comparta de forma clara y transparente los estándares utilizados para tomar decisiones de despido. Si el desempeño desempeña un papel crucial, esto debe ser evidente y aplicarse de forma sistemática.

- Revisar los sistemas de evaluación del desempeño: Asegurarse de que se establezcan sistemas eficaces de evaluación del desempeño que sean justos, imparciales y estén bien documentados. Estos sistemas deben guiar todas las decisiones de personal, como los despidos.

- Examinar la percepción de despidos injustificados: Es fundamental analizar los casos en los que los empleados creen que los despidos se producen sin tener en cuenta el desempeño para identificar posibles problemas en los procedimientos o la comunicación.

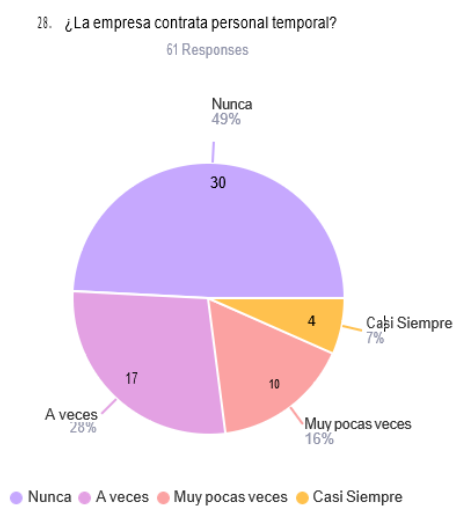
- Garantizar la coherencia y la equidad: Las decisiones sobre despidos deben ser uniformes y administrarse de forma justa a todos los empleados, basándose en criterios claramente definidos.

- Ofrecer formación a la gerencia: Asegurarse de que los líderes tengan conocimientos sobre la gestión eficaz del desempeño y la toma de decisiones de personal justas y transparentes.

- Fomentar la confianza en la gerencia: La falta de claridad o la creencia en despidos

injustificados puede minar la confianza de los empleados en el liderazgo de la empresa. Es fundamental abordar estas percepciones mediante la transparencia y la equidad. En resumen, la creencia de que la organización despidió a empleados sin tener en cuenta su desempeño, especialmente A veces entre una gran parte del grupo, plantea un grave problema que debe abordarse para mantener la confianza, la equidad y la moral de los empleados. Es crucial aclarar los criterios de despido y garantizar procesos equitativos y transparentes.

En relación a la respuesta relacionada a que: La empresa contrata personal temporal, los resultados muestran:



- Nunca: 49% (30 personas). Esta es la respuesta más alta, mostrando que casi la mitad de los participantes cree que la organización no emplea trabajadores temporales.
- A veces: 28% (17 personas). Esto indica que un segmento considerable de los participantes reconoce que la organización

contrata trabajadores temporales de forma intermitente.

- “Muy pocas veces”: 16% (10 personas). Esto sugiere que algunos participantes piensan que la práctica de contratar trabajadores temporales es poco frecuente dentro de la empresa.
- Casi siempre: 7% (4 personas). Este porcentaje tan bajo significa que una pequeña fracción cree que la organización contrata personal temporal Casi Siempre.
- Siempre: (Los datos no lo especifican, lo que implica que puede haber ninguna respuesta o un porcentaje extremadamente bajo que no se indica).

Los resultados implican que emplear trabajadores temporales no es algo habitual para la mayoría de los encuestados, y casi la mitad sugiere que no ocurre Nunca. Sin embargo, un

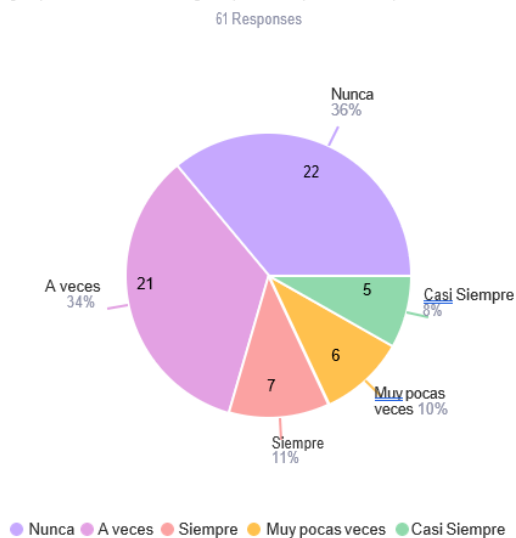
porcentaje considerable ha presenciado o sabe que ocurre A veces. El 49 % que responde "Nunca" indica una preferencia por la contratación de personal permanente o, al menos, una contratación temporal poco frecuente.

El 28% que responde "A veces" implica que la contratación de personal temporal podría utilizarse en situaciones específicas o para satisfacer demandas específicas.

El mínimo de respuestas para "Casi siempre" y "Siempre" (asumiendo 0) implica que la contratación de personal temporal no se considera una estrategia principal de la organización.

En relación a la respuesta relacionada a que: la permanencia en el cargo depende de preferencias personales, los resultados muestran:

29. ¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?



- Nunca: 36% (22 personas). Esta es la respuesta predominante, lo que demuestra que más de un tercio de los participantes considera que la titularidad no se ve afectada Nunca por sesgos personales. Esto refleja la creencia en la imparcialidad de los estándares de titularidad.

- A veces: 34% (21 personas). Esto indica que una parte significativa del grupo cree que las preferencias personales a veces influyen en las decisiones sobre la titularidad, lo que genera dudas sobre la imparcialidad de las decisiones.

- Siempre: 11% (7 personas). Esto revela que algunos miembros piensan que la titularidad se ve Siempre afectada por sesgos personales, lo que sugiere una fuerte creencia en el favoritismo.

- Muy pocas veces: 10% (6 personas). Esto demuestra que algunos miembros perciben con poca frecuencia algún impacto de las preferencias personales en la titularidad.

- Casi siempre: 8% (5 personas). Esto sugiere que un segmento minoritario considera que la titularidad casi siempre está influenciada por la elección personal.

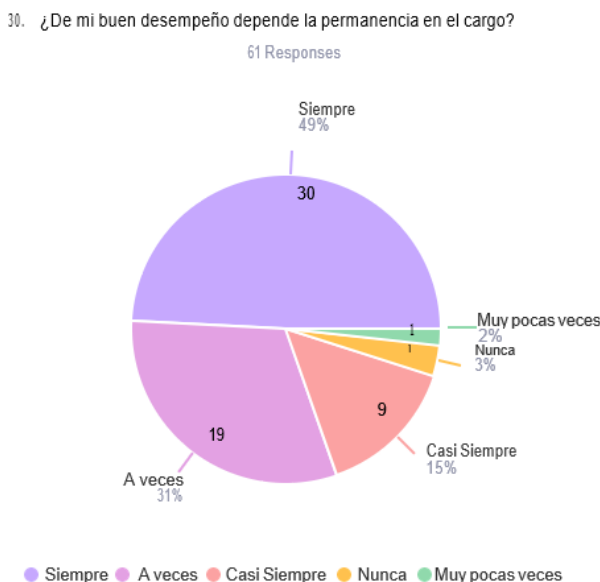
Los resultados reflejan una opinión dividida sobre el papel de las preferencias personales en la titularidad. Si bien un amplio segmento cree que esto no ocurre Nunca, un grupo casi equivalente lo ve al menos A veces.

- El 36% que respondió "Nunca" indica una opinión favorable sobre la imparcialidad de la empresa.

- Por otro lado, el 34% que eligió "A veces" plantea un problema importante, que sugiere una posible falta de claridad o coherencia en cómo se determina la permanencia en el puesto de una parte sustancial del equipo.

- El total de "Siempre" y "Casi siempre" (19%) revela una percepción de favoritismo que afecta a casi una quinta parte de los participantes.

En relación a la respuesta relacionada a que: de mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo, los resultados muestran:



- Siempre: 49% (30 personas). Esta es la respuesta más numerosa, lo que sugiere que casi la mitad de los participantes cree que la permanencia en el cargo está siempre vinculada a un buen desempeño. Esto implica la creencia en un sistema basado en el mérito.

- A veces: 31% (19 personas). Esto indica que un segmento significativo del grupo piensa que un buen desempeño afecta A veces la permanencia en el cargo, pero no siempre. Esto podría indicar la influencia de otras

consideraciones.

- Casi siempre: 15% (9 personas). Esto significa que dentro del grupo existe una fuerte creencia de que la permanencia en el cargo casi siempre está asociada a un buen desempeño.
- Nunca: 3% (1 persona). Un porcentaje muy pequeño muestra que solo una persona opina que la permanencia en el cargo nunca está vinculada a un buen desempeño.
- Muy pocas veces: 2% (1 persona). Siguiendo la estadística anterior, solo una persona piensa que la permanencia en el cargo Muy pocas veces depende de un buen desempeño.

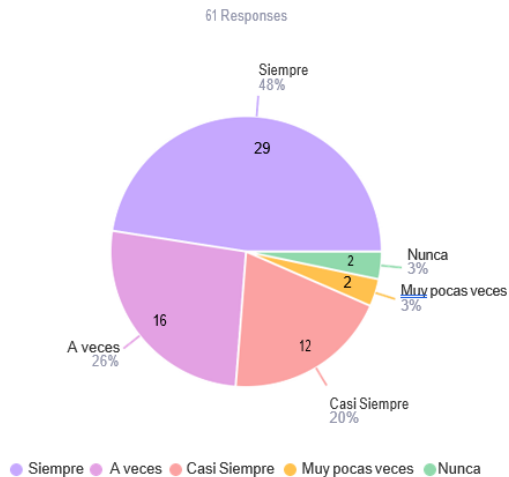
Los resultados son en gran medida alentadores, ya que una mayoría significativa del grupo (49% "Siempre" + 15% "Casi siempre" = 64%) reconoce una sólida relación entre un buen desempeño y la permanencia en el puesto.

- El 49 % que eligió "Siempre" es una señal positiva de una cultura laboral que prioriza el desempeño.
- El 31% que se identificó como "A veces" indica que, si bien el desempeño es clave, también podría haber otros elementos que afecten la estabilidad laboral.
- Las cifras muy bajas de "Nunca" y "Muy pocas veces" (3% y 2%, respectivamente) sugieren que la minoría percibe el desempeño como irrelevante.

### **3.6 Claridad y coherencia**

En claridad y coherencia, en relación a la respuesta relacionada a que: entiendo de manera clara las metas de la empresa, los resultados muestran:

31. ¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?



- Siempre: 48% (29 personas). Esta es la respuesta más significativa, lo que indica que casi la mitad de los encuestados comprenden sistemáticamente los objetivos de la empresa.

implica que un segmento importante del grupo comprende A veces los objetivos de la empresa, lo que puede indicar una comunicación irregular o falta de claridad en determinados momentos.

- A veces: 26% (16 personas). Esto

implica que un segmento importante del grupo comprende A veces los objetivos de la empresa, lo que puede indicar una comunicación irregular o falta de claridad en determinados momentos.

- Casi siempre: 20% (12 personas). Esto demuestra que la mayoría de esta categoría comprende Casi Siempre, pero no del todo, las intenciones de la empresa.

- Muy Muy pocas veces: 3% (2 personas). Una pequeña fracción indica que algunos miembros del grupo Muy pocas veces comprenden claramente los objetivos de la empresa.

- Nunca: 3% (2 personas). De igual manera, algunos miembros afirman que nunca comprenden del todo los objetivos de la empresa.

Los resultados se inclinan hacia lo positivo, ya que un segmento considerable del grupo (48% "Siempre" + 20% "Casi siempre" = 68 %) suele comprender bien los objetivos de la empresa.

- El 48% que responde "Siempre" es un buen indicador de una comunicación eficaz de los objetivos.

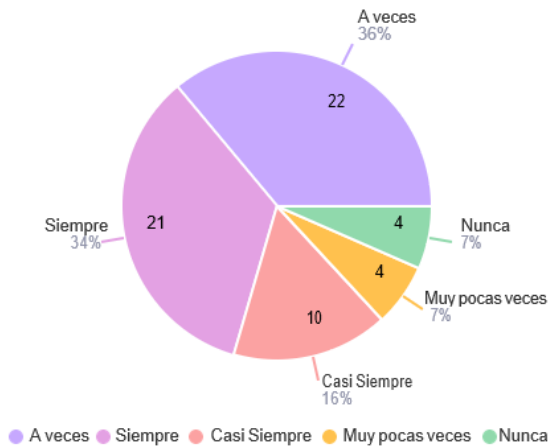
- El 26% que responde "A veces" destaca la necesidad de mejoras para garantizar una comprensión más fiable en todo el equipo.

- Los índices mínimos de "Muy pocas veces" y "Nunca" (3% para cada uno) sugieren que la falta total de comprensión se limita a una pequeña minoría.

En relación a la respuesta relacionada a que: conozco bien como la empresa está logrando sus metas, los resultados muestran:

32. ¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?

61 Responses



- A veces: 36% (22 personas). Esta es la cifra más significativa, ya que destaca que un segmento sustancial del equipo tiene un conocimiento variable de cómo la organización cumple sus objetivos.

- Siempre: 34% (21 personas). Esto indica que una parte importante del equipo comprende de forma constante y exhaustiva cómo la

organización alcanza sus objetivos. Esto refleja un nivel positivo de transparencia al compartir los avances con este segmento.

- Casi siempre: 16% (10 personas). Esto sugiere que este grupo tiene conocimiento frecuente de los avances en los objetivos, aunque no de forma constante.

- Muy pocas veces: 7% (4 personas). Una pequeña fracción indica que algunos miembros Muy pocas veces comprenden cómo la empresa está logrando sus objetivos.

- Nunca: 7% (4 personas). Al igual que el grupo anterior, algunos miembros sienten que no comprenden cómo la empresa avanza hacia sus objetivos.

Los resultados revelan una percepción diversa sobre el conocimiento del progreso en los objetivos de la empresa. Si bien un número considerable tiene una comprensión sólida, un número comparable solo la comprende esporádicamente.

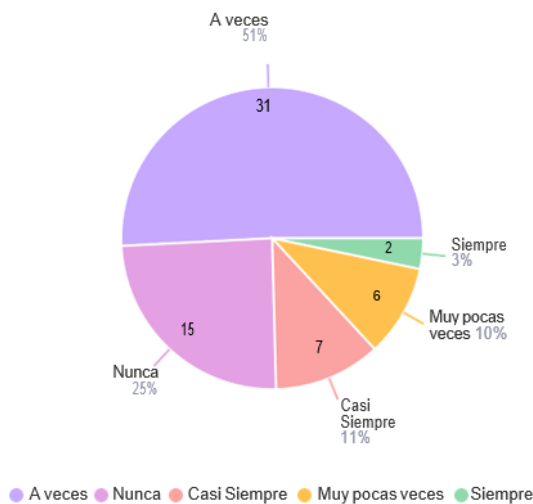
- El 34% que indica "Siempre" es un indicador positivo de transparencia en la comunicación del progreso.

- Sin embargo, el 36% que selecciona "A veces" implica que las actualizaciones sobre el logro de los objetivos no se comunican de forma consistente ni eficaz a un porcentaje considerable del equipo.

- El total de "Casi siempre" (16%) sugiere una tendencia hacia un conocimiento más regular.
- Los porcentajes de "Muy pocas veces" y "Nunca" (14% en conjunto) reflejan una considerable falta de comprensión entre una minoría del grupo.

En relación a la respuesta relacionada a que: algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas, los resultados muestran:

33. ¿Algunas tareas a diario asignadas tiene poca relación con las metas?  
61 Responses



- A veces: 51% (31 personas). Esta es la respuesta más numerosa, lo que sugiere que la mayoría de los participantes considera que algunas de sus responsabilidades diarias a veces carecen de relevancia para los objetivos de la organización. Esto sugiere una posible brecha entre las actividades rutinarias y los

objetivos estratégicos.

- Nunca: 25% (15 personas). Esto indica que una cuarta parte de los participantes confía en que sus responsabilidades diarias están consistentemente alineadas con los objetivos de la organización. Esto refleja una fuerte conexión en este segmento.
- Casi Siempre: 11% (7 personas). Esto sugiere que, para este subgrupo, la mayoría de sus actividades diarias suelen estar inadecuadamente relación con los objetivos de la empresa.
- Muy pocas veces: 10% (6 personas). Esto demuestra que algunos miembros del grupo Muy pocas veces perciben sus tareas diarias como desconectadas de los objetivos de la organización.
- Siempre: 3% (2 personas). Esta es la cifra más baja, lo que indica que solo un pequeño segmento cree que sus actividades diarias están Siempre desalineadas con los objetivos de la empresa.

- Siempre: 3% (2 personas). Este es el porcentaje más bajo, lo que demuestra que solo un pequeño grupo percibe que sus actividades diarias no están siempre relacionadas con los objetivos de la organización.

Los hallazgos destacan discrepancias preocupantes entre las tareas diarias y los objetivos de la organización para la mayoría de los participantes.

- El 51% que respondió "A veces" sugiere que experimentar esta falta de alineación es común para más de la mitad del equipo.

- El 25% que respondió "Nunca" es una señal positiva, pero no representa a la mayoría.

- Los porcentajes totales de "Casi Siempre" y "Siempre" (14%) indican que una minoría significativa reconoce una falta de alineación frecuente o persistente. Sugerencias y posibles pasos (teniendo en cuenta el contexto):

- Evaluar la alineación de las tareas con los objetivos: Es fundamental explorar qué responsabilidades específicas se consideran no alineadas con los objetivos de la organización.

Esto puede lograrse mediante debates en equipo, encuestas posteriores o la revisión de roles y funciones.

- Transmitir claramente la conexión entre tareas y objetivos: Asegurarse de que los miembros del equipo comprendan cómo sus responsabilidades diarias contribuyen a los objetivos generales de la empresa. Esto puede mejorar su motivación y sentido de propósito.

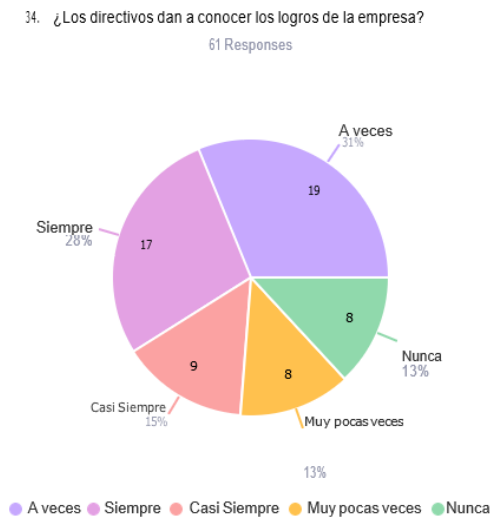
- Reevaluar la delegación de tareas: Investigar si las tareas se asignan de forma eficiente y si realmente contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Eliminar o modificar gradualmente las tareas que no estén alineadas.

- Fomentar la conciencia de los objetivos: Asegurarse de que todos los miembros del equipo comprendan claramente los objetivos de la organización (como se mencionó en una consulta anterior). Sin esta claridad, reconocer la conexión con las tareas cotidianas se vuelve un desafío.

- Fomentar la participación: Establecer canales para que los miembros del equipo expresen sus inquietudes sobre la alineación de sus responsabilidades con los objetivos y propongan mejoras.

- Educar a los líderes sobre la distribución estratégica de tareas: Asegurarse de que los líderes comprendan los objetivos de la empresa y puedan asignar tareas que contribuyan directamente a su consecución.

En relación a la respuesta relacionada a que: los directivos dan a conocer los logros de la empresa, los resultados muestran:



Los resultados indican un patrón de comunicación inconsistente de los éxitos empresariales. Si bien un porcentaje considerable de participantes afirma que los logros se comunican "Siempre" o "Casi Siempre" (28% + 15% = 43%), un gran número afirma experimentar esto solo "A veces", "Muy pocas veces" o "Nunca" (31% +

13% + 13% = 57%).

- Siempre (28%): Un número considerable de empleados cree que sus supervisores comparten los logros Siempre. Esto puede reflejar una cultura de apertura y reconocimiento en áreas específicas de la organización.
- Casi Siempre (15%): Este segmento observa actualizaciones frecuentes sobre los logros, aunque existen algunos fallos ocasionales en la comunicación.
- A veces (31%): Este grupo representa la mayor parte, lo que sugiere inconsistencia en la comunicación de los logros. Los empleados en esta categoría pueden tener reflexiones esporádicas seguidas de períodos de silencio.
- Muy pocas veces (13%) y nunca (13%): Una proporción considerable de trabajadores siente que los éxitos de la empresa, Muy pocas veces o nunca se les comunican. Esto puede resultar en una menor motivación, desconexión con los objetivos de la empresa y desconocimiento de

la importancia de sus contribuciones.

- **Plan de comunicación inadecuado:** La amplia gama de respuestas indica que la organización podría carecer de un plan de comunicación definido y fiable para anunciar sus éxitos.
- **Posibles desconexión:** La disparidad entre quienes perciben actualizaciones periódicas y quienes no las perciben puede indicar brechas entre la dirección y los distintos niveles o equipos dentro de la empresa.
- **Efectos en la moral y la participación:** La falta de visibilidad de los logros podría reducir el entusiasmo y la participación de los empleados, ya que no se sienten integrados en el éxito compartido.
- **Oportunidad de mejora:** Existe una clara posibilidad de que la empresa mejore sus comunicaciones internas, garantizando que los logros se comuniquen de forma más consistente y eficaz a todo el personal.

La información indica un patrón preocupante en cuanto a la ambigüedad de los objetivos de la empresa. Un gran porcentaje de los participantes considera que los objetivos son difíciles de comprender, respondiendo "A veces", "Muy pocas veces" o "Nunca" ( $34\% + 21\% + 23\% = 78\%$ ). Esto pone de manifiesto un problema importante con la transmisión y comprensión de los objetivos empresariales.

En relación a la respuesta relacionada a que: las metas de la empresa son poco entendibles, los resultados muestran:



- A veces (34%): Esta respuesta es la más común, lo que indica que muchos empleados experimentan incertidumbre Casi Siempre en la comprensión de los objetivos, aunque no de forma constante.
- Nunca (23%): Un porcentaje considerable de trabajadores cree que los objetivos corporativos nunca son claros.

Esto indica un posible problema con la comunicación o la forma en que se formulan los objetivos.

- Muy pocas veces (21 %): De forma análoga a "Nunca", este grupo demográfico experimenta principalmente incertidumbre en la comprensión de los objetivos.
- Casi siempre (11 %): Un pequeño grupo suele tener dificultades para comprender los objetivos, aunque este no es el caso de todos.
- Siempre (10%): Solo un pequeño porcentaje del personal considera que los objetivos de la empresa son siempre claros.
- **Comunicación ineficaz de objetivos:** La gran mayoría de los comentarios señalan deficiencias en la forma en que se transmiten los objetivos de la empresa. Esto puede deberse a una redacción imprecisa, un contexto insuficiente o canales de comunicación improductivos.
- **Objetivos ambiguos o mal articulados:** Los objetivos en sí mismos podrían no estar articulados de forma clara, específica, medible, alcanzable, relevante y con plazos definidos (SMART).
- **Desalineación:** Cuando los empleados no comprenden los objetivos, alinear sus esfuerzos con los objetivos generales de la empresa se vuelve difícil.
- **Efectos en el rendimiento y la moral:** La ambigüedad puede generar confusión y frustración,

lo que reduce el rendimiento y la motivación de los empleados, ya que carecen de una comprensión clara de la dirección de la empresa y su función en ella.

- **Amenaza para el Cumplimiento de Objetivos:** La falta de comprensión disminuye las posibilidades de alcanzar las metas establecidas.

La información indica una opinión diversa sobre la eficacia del trabajo en equipo entre departamentos. Un segmento considerable de participantes lo valora positivamente ("Siempre" o "Casi siempre":  $23\% + 20\% = 43\%$ ), aunque un porcentaje aún mayor señala dificultades o irregularidades ("A veces", "Muy pocas veces" o "Nunca":  $39\% + 11\% + 7\% = 57\%$ ).

### 3.7 Valores colectivos

En el tema de valores colectivos, en relación a la respuesta relacionada a que: el trabajo en equipo con otras áreas es bueno, los resultados muestran:



- A veces (39%): Esta es la respuesta más común, lo que demuestra que la calidad de la cooperación interdepartamental es inestable. Los empleados colaboran eficazmente de forma intermitente, pero también enfrentan obstáculos en ocasiones.

- Siempre (23%): Un número considerable de empleados cree que la colaboración con otros departamentos

es consistentemente buena. Esto indica áreas específicas donde el trabajo en equipo funciona bien.

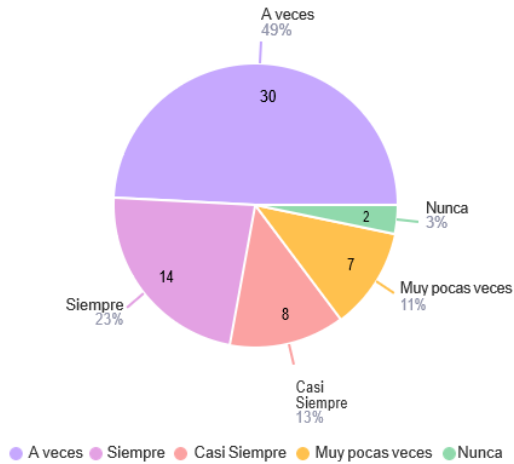
- Casi siempre (20%): Este grupo también suele disfrutar de una colaboración interdepartamental positiva, aunque hay algunas excepciones.

- “Muy pocas veces” (11%): Una minoría menor de trabajadores considera que el trabajo en equipo con otros departamentos es poco efectivo, lo que indica serios problemas de colaboración.
- Nunca (7%): Un pequeño porcentaje experimenta una ausencia de colaboración efectiva entre departamentos, lo que puede indicar obstáculos o disputas importantes.
- **Trabajo en equipo inconsistente:** El alto porcentaje en la categoría "A veces" indica que la calidad de la colaboración interdepartamental está muy influenciada por los departamentos involucrados, las tareas específicas o el personal.
- **Posibles obstáculos para la colaboración:** Las respuestas categorizadas como “Muy pocas veces” y "Nunca" apuntan a posibles barreras como comunicación ineficaz, objetivos desalineados, culturas departamentales variables o incluso desacuerdos interpersonales.
- **Efectos en la eficiencia y la creatividad:** El trabajo en equipo ineficaz entre departamentos puede resultar en pérdida de tiempo, esfuerzos repetidos, falta de sinergia y disminución de la creatividad.
- **Área de mejora:** Existe una clara posibilidad de que la organización identifique áreas de colaboración exitosas y replique esas prácticas exitosas, a la vez que aborda los desafíos presentes en otras.

La información revela un patrón claro de reacciones erráticas de diversos sectores con respecto a las necesidades laborales. La categoría "A veces" representa casi la mitad de la retroalimentación (49%), lo que indica que la posibilidad de recibir asistencia de otras áreas es inconsistente y no siempre fiable.

En relación a la respuesta relacionada a que: las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales, los resultados muestran:

37. ¿Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales?  
61 Responses



- A veces (49%): Este es el tipo de respuesta predominante. Esto sugiere que las experiencias de obtener reacciones favorables a las demandas laborales de otros sectores son esporádicas.
- Siempre (23%): Un porcentaje considerable de los encuestados cree que otros sectores abordan sus necesidades laborales de forma

sistemática. Esto indica ciertas interacciones o sectores donde la cooperación y la ayuda son fructíferas.

- Casi siempre (13%): Este grupo experimenta reacciones positivas la mayor parte del tiempo, aunque con algunas excepciones.
- Muy pocas veces (11%): Un grupo más pequeño considera que otras áreas Muy pocas veces brindan respuestas adecuadas a sus necesidades, lo que destaca las dificultades más frecuentes para acceder a la ayuda.
- Nunca (3%): Un pequeño porcentaje reporta una ausencia total de retroalimentación positiva de otros sectores.
- **Inconsistencia e imprevisibilidad:** El elevado número de respuestas "A veces" demuestra la poca fiabilidad de otras áreas para ofrecer la asistencia necesaria. Esto podría generar insatisfacción y reducir la eficiencia.
- **Posibles obstáculos o falta de enfoque:** La dificultad para obtener respuestas constantes podría indicar obstáculos en procesos específicos, una priorización insuficiente de las necesidades de otros sectores o una comprensión limitada de las dependencias laborales.

- **Efecto en la eficiencia y la producción:** Cuando las solicitudes de trabajo no se atienden de forma oportuna y fiable, pueden producirse retrasos, errores y una disminución general de la eficacia y la producción.

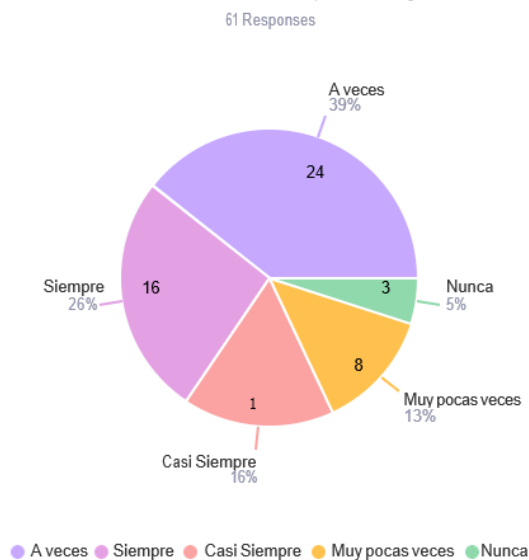
- **Riesgo de división y mala colaboración:** Las respuestas impredecibles pueden reflejar una falta de cooperación fluida o una actitud compartimentada entre los distintos sectores.

- **Oportunidad para una mayor cooperación interdepartamental:** Existe una clara oportunidad para que la organización investigue las causas de esta inconsistencia y mejore la colaboración y la comunicación entre los diferentes sectores.

Los resultados indican que existe un nivel moderado de dificultad para obtener datos de forma fiable de diferentes áreas. Si bien un segmento considerable de participantes afirma que les resulta fácil ("Siempre" o "Casi siempre": 26 % + 16 % = 42 %), un segmento comparable experimenta barreras ("A veces", "Muy pocas veces" o "Nunca": 39 % + 13 % + 5 % = 57 %). La opción "A veces" resulta ser la más común, lo que demuestra que el acceso a la información interdepartamental suele ser inconsistente.

En relación a la respuesta relacionada a que: cuando necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente, los resultados muestran:

38. ¿Cuándo necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente?



- **A veces (39%):** Esta es la respuesta predominante, lo que sugiere que la facilidad para obtener información de otras áreas varía. Los empleados a veces lo consiguen, mientras que en otras ocasiones encuentran dificultades.

- **Siempre (26%):** Un porcentaje considerable de los encuestados cree que puede obtener la información necesaria

de otras áreas sin esfuerzo, lo que indica la existencia de conexiones interdepartamentales eficaces en algunos casos. • Casi siempre (16%): Este grupo también experimenta relativa facilidad para obtener información la mayor parte del tiempo, aunque con excepciones ocasionales.

- Muy Muy pocas veces (13%): Un porcentaje menor considera que enfrenta dificultades significativas para obtener información de otras áreas, lo que indica problemas recurrentes de acceso.

- Nunca (5%): Una pequeña minoría reporta una total falta de facilidad para obtener información de otras áreas.

- **Ausencia de vías de información claras o accesibles:** Las inconsistencias en la obtención de datos podrían deberse a la falta de protocolos bien definidos, sistemas de información centralizados o contactos claros entre áreas.

- **Posibles barreras de información:** Las dificultades en el acceso a los datos pueden indicar barreras departamentales, donde compartir información entre áreas no es sencillo.

- **Efectos en la eficiencia y la toma de decisiones:** La dificultad para recopilar información crítica puede causar retrasos, redundancia en las tareas y la toma de decisiones con datos parciales.

- **Riesgo de frustración y aislamiento:** Las dificultades para obtener información esencial relacionado con el trabajo pueden generar frustración y una sensación de desconexión entre los departamentos.

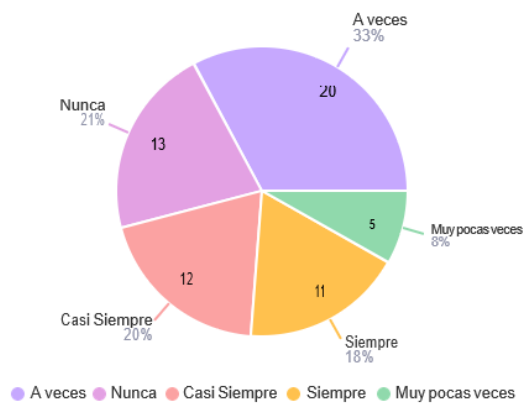
- **Oportunidad para mejorar el intercambio y la comunicación de conocimientos:** Existe una clara oportunidad para que la organización refine la gestión y difusión del conocimiento entre los distintos departamentos.

Los resultados indican un patrón preocupante de asignación de culpas entre departamentos cuando surgen problemas. Un número significativo de participantes reporta que esto ocurre "A

veces", "Casi siempre" o "Siempre" ( $33\% + 20\% + 18\% = 71\%$ ). Esto apunta a una posible cultura donde las personas evitan la responsabilidad y, en cambio, culpan a otros en lugar de buscar soluciones constructivas.

En relación a la respuesta relacionada a que: cuando las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otras, los resultados muestran:

39. ¿Cuándo las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otras?  
61 Responses



- **A veces (33%):** Esta es la respuesta más común, lo que revela que culpar a otros departamentos es frecuente cuando surgen desafíos.

- **Casi siempre (20%):** Un porcentaje considerable de los trabajadores reconoce que los departamentos a menudo se culpan entre sí durante

situaciones problemáticas.

- **Siempre (18%):** Otro segmento considerable cree que culpar a otros departamentos ocurre sistemáticamente cuando surgen dificultades.

- **Nunca (21%):** Un porcentaje considerable de los participantes considera que los departamentos generalmente no culpan a otros, lo que implica que existen ciertos contextos donde la responsabilidad se asume de manera diferente.

- **“Muy pocas veces” (8%):** Un pequeño grupo percibe que Muy pocas veces se atribuye la culpa.

- **Cultura de evasión de responsabilidades:** El gran número de respuestas en las categorías "A veces", "Casi siempre" y "Siempre" indica una reticencia a aceptar la responsabilidad por errores o resultados desfavorables.

- **Disminución de la confianza y la cooperación:** El hábito de culpar puede socavar la

confianza entre departamentos, lo que dificulta la colaboración eficaz para resolver problemas y optimizar los procesos.

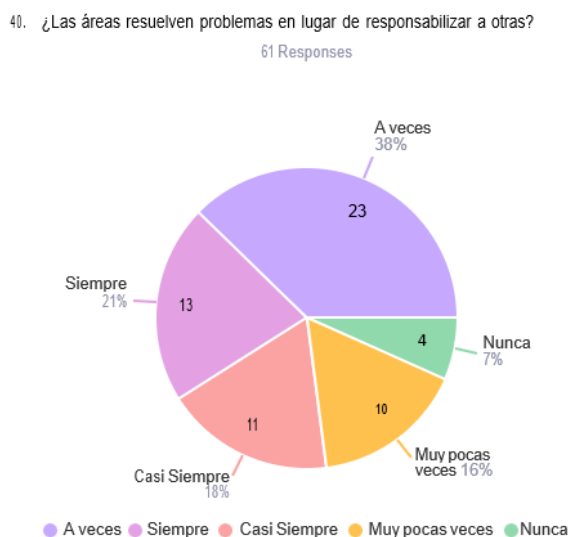
- **Énfasis en la culpa en lugar de en las soluciones:** Concentrarse en descubrir quién tiene la culpa desvía la atención de comprender las razones fundamentales de los problemas y desarrollar soluciones prácticas.

- **Efectos adversos en el ambiente laboral:** Una cultura orientada a la culpa puede fomentar un ambiente hostil y defensivo que dificulta el aprendizaje y la mejora continua.

- **Obstáculos para el progreso continuo:** Cuando se culpa Siempre a otras áreas de las fallas, identificar las debilidades internas y aplicar medidas correctivas efectivas se vuelve difícil.

En relación a la respuesta relacionada a que: las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras,

los resultados muestran:



- A veces (38%): Esta es la respuesta predominante, lo que significa que el énfasis en resolver problemas en lugar de culpar a otros fluctúa según las circunstancias o los departamentos.

- Siempre (21%): Un segmento considerable de la plantilla cree que

los departamentos trabajan Siempre para resolver problemas en lugar de señalar culpables. Esto indica que algunos equipos fomentan una cultura de responsabilidad y una resolución exitosa de problemas.

- Casi siempre (18%): Este subgrupo también observa una tendencia a centrarse en la búsqueda

de soluciones la mayor parte del tiempo, aunque con algunas excepciones.

- **Muy pocas veces (16%):** Un número considerable de encuestados considera que los departamentos Muy pocas veces priorizan la resolución de problemas, lo que sugiere una mayor inclinación a culpar a otros.
- **Nunca (7%):** Un grupo pequeño no se involucra en la resolución de problemas, siendo la culpa la respuesta predominante.
- **Como perspectivas se muestran actitudes culturales diversas:** La variedad de respuestas indica que la cultura de la organización no está totalmente orientada a la resolución de problemas. Algunos departamentos pueden adoptar enfoques más positivos que otros.
- **Efecto de las circunstancias o el tipo de problema:** El método adoptado puede variar según la gravedad del problema, los departamentos involucrados o las presiones externas.
- **Oportunidad de mejorar el enfoque en las soluciones:** Existe una clara oportunidad para que la empresa cultive y refuerce una cultura que priorice el trabajo en equipo para identificar y abordar problemas.
- **Vínculo con la atribución de culpa:** Los hallazgos se relacionan inversamente con la investigación previa sobre la asignación de culpa. En entornos centrados en la resolución, la propensión a culpar disminuye, y viceversa.

## FORMATO DE ENCUESTA

### ENCUESTA

**Indicaciones:** Por favor marque con una X en una de las casillas de cada pregunta, de acuerdo a si su respuesta es: siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces o nunca.

El cuestionario es totalmente confidencial por lo que usted puede contestar libremente. El objetivo es conocer la percepción real de los trabajadores en relación al ambiente de trabajo interno de la empresa, por lo cual se solicita conteste de la forma más honesta de acuerdo a su percepción.

		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
<b>Relaciones interpersonales</b>						
1	¿Los miembros del equipo tienen en cuenta mis opiniones?					
2	¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?					
3	¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?					
4	¿Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo?					
5	¿El grupo de trabajo valora mis aportes?					
<b>Estilo de dirección</b>						
6	¿Mis jefes crean una atmósfera de confianza en					

	el grupo de trabajo?					
7	¿Mis jefes generalmente apoyan las decisiones que tomo?					
8	¿Mis jefes son maleducados?					
9	¿Las órdenes impartidas por mis jefes son arbitrarias?					
10	¿Los jefes desconfían del grupo de trabajo?					
<b>Retribución</b>						
11	¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?					
12	¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?					
13	¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?					
14	¿Mis aspiraciones se ven frustradas por políticas de la empresa?					
15	¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?					
<b>Sentido de pertenencia</b>						
16	¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?					
17	¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente lugar de trabajo?					
18	¿Me avergüenzo de decir					

	que soy parte de la empresa?					
19	¿Sin remuneración no trabajo horas extras?					
20	¿Sería más feliz en otra empresa?					
<b>Disponibilidad de recursos</b>						
21	¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?					
22	¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?					
23	¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que hago?					
24	¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?					
25	¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?					
<b>Estabilidad</b>						
26	¿La empresa brinda estabilidad laboral?					
27	¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?					
28	¿La empresa contrata personal temporal?					
29	¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?					

30	¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?					
<b>Claridad y coherencia</b>						
31	¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?					
32	¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?					
33	¿Algunas tareas a diario asignadas tiene poca relación con las metas?					
34	¿Los directivos dan a conocer los logros de la empresa?					
35	¿Las metas de la empresa son poco entendibles?					
<b>Valores colectivos</b>						
36	¿El trabajo en equipo con otras áreas es bueno?					
37	¿Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales?					
38	¿Cuándo necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente?					
39	¿Cuándo las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otras?					
40	¿Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?					

