



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL
OPERATIVO EN GAUDIUM INVERSIONES S. DE R.L., CON
ENFOQUE DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL**

SUSTENTADO POR:

KAREN RUBENIA URREA PEÑA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS**

TEGUCIGALPA, FRANCCISO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL
OPERATIVO EN GAUDIUM INVERSIONES S. DE R.L., CON
ENFOQUE DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

ASESOR

MSC. RENÉ JAVIER SANTOS

MIEMBROS DE LA TERNA:

MSC. GINA MARÍA VELÁSQUEZ

MSC. GABRIELA HUNG MEJÍA

MSC. WILSON RODRÍGUEZ AGUILAR

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025
Karen Rubenia Urrea Peña

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN GAUDIUM INVERSIONES S. DE R.L., CON ENFOQUE DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

KAREN RUBENIA URREA PEÑA

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar el clima organizacional y su incidencia en la rotación del personal operativo en la empresa Gaudium Inversiones S. de R.L., ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, durante el año 2026, a partir de una problemática caracterizada por altos niveles de rotación que afectan la estabilidad operativa, la productividad y la calidad del servicio. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal, aplicando un muestreo censal a los colaboradores operativos mediante un cuestionario tipo Likert, complementado con entrevistas semiestructuradas y análisis documental, lo que permitió una comprensión integral del fenómeno. Los resultados evidenciaron fortalezas en dimensiones como liderazgo, trato equitativo y claridad de instrucciones; sin embargo, se identificaron debilidades críticas en el flujo de información, la comunicación entre turnos, los procesos de retroalimentación y la equidad en los sistemas de motivación, especialmente en el área de tienda, generando incertidumbre operativa y desmotivación laboral. Asimismo, se determinó que la rotación responde a un fenómeno multifactorial estrechamente vinculado al clima organizacional, generando costos significativos asociados a la sustitución del personal y pérdida de productividad. En función de estos hallazgos, se propone un enfoque de intervención organizacional basado en el fortalecimiento de la comunicación interna, la implementación de sistemas de motivación equitativos y el desarrollo del liderazgo operativo, con el propósito de mejorar el clima organizacional y reducir los niveles de rotación del personal.

Palabras claves: (Clima organizacional, Comunicación organizacional, Gestión del talento humano, Motivación laboral, Rotación de personal)



GRADUATE SCHOOL

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN GAUDIUM INVERSIONES S. DE R.L., CON ENFOQUE DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

KAREN RUBENIA URREA PEÑA

Abstract

This study aims to analyze the organizational climate and its incidence on the turnover of operational staff at Gaudium Inversiones S. de R.L., located in Tegucigalpa, Honduras, during the year 2026, based on a critical issue characterized by high levels of employee turnover, which negatively affect operational stability, productivity, and service quality. The research was conducted using a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental cross-sectional design. A census sampling method was applied to operational staff through a structured Likert-type questionnaire, complemented by semi-structured interviews and documentary analysis, allowing for a comprehensive understanding of the phenomenon. The results revealed strengths in dimensions such as leadership, fair treatment, and clarity of instructions; however, critical weaknesses were identified in information flow, communication between shifts, feedback processes, and equity in motivation systems, particularly in the convenience store area, generating operational uncertainty and low employee motivation. Furthermore, it was determined that turnover responds to a multifactorial phenomenon closely linked to the organizational climate, generating significant costs associated with staff replacement and productivity loss. Based on these findings, an organizational intervention approach is proposed, focused on strengthening internal communication, implementing equitable motivation systems, and developing operational leadership skills, with the aim of improving the organizational climate and reducing employee turnover levels.

Palabras claves: (Employee turnover, Human talent, Organizational climate, Organizational communication, Work motivation)

DEDICATORIA

A mi madre, la Sra. María Oneyda Peña (Q.E.P.D.), cuya memoria, amor y enseñanzas continúan guiando mi vida. Este logro es también para usted, con eterno cariño y gratitud.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser guía y fortaleza en cada etapa de este proceso, brindándome la sabiduría, la constancia y la fe necesarias para culminar este logro académico.

A mi esposo, Francisco Ferrera, y a mis hijos, Sadraç Ferrera y Salomón Ferrera, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante, siendo el motor que me inspira a seguir creciendo personal y profesionalmente.

Agradezco a la Gerencia y Subgerencia de Gaudium Inversiones, S. de R.L., por la confianza depositada y la apertura brindada para la realización del presente proyecto, permitiendo el acceso a la información y el acompañamiento necesario para el desarrollo de una propuesta orientada al fortalecimiento organizacional.

A mi asesora temática, Msc. María Isabel Castillo, por su acompañamiento, orientación académica y valiosos aportes, los cuales fueron fundamentales en la construcción y desarrollo de esta investigación. De manera especial, expreso también mi agradecimiento al docente Msc. René Santos por su enseñanza, guía y apoyo durante este proceso formativo.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron al logro de este objetivo, acompañándome en este proceso de aprendizaje y crecimiento.

.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	5
1.3.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1. MACROENTORNO	9
2.1.2. MICROENTORNO.....	16
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO	21
2.1.4. SÍNTESIS PESTEL DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	21
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	23
2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	23
2.2.2. ROTACIÓN DE PERSONAL	23
2.2.3. TALENTO HUMANO.....	24
2.2.4. SATISFACCIÓN LABORAL	25
2.2.5. LIDERAZGO	26
2.2.6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	26
2.2.7. MOTIVACIÓN LABORAL	27
2.2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL	27
2.2.9. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	28
2.2.10. PERMANENCIA LABORAL	28

2.2.11. RECLUTAMIENTO	30
2.2.12. SELECCIÓN DE PERSONAL	30
2.2.13. CAPACITACIÓN	31
2.2.14. ONBOARDING	32
2.2.15. COSTOS DE ROTACIÓN.....	33
2.2.16. ESTABILIDAD LABORAL.....	34
2.2.17. AMBIENTE LABORAL	35
2.2.18. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	35
2.2.19. SATISFACCIÓN LABORAL	36
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	36
2.3.1. LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW (1943)	37
2.3.2. LA TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN DE DECI Y RYAN (2000)	38
2.3.3. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS AUTORES	39
2.3.3.2. FACTORES CLAVES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN Y ROTACIÓN DEL TALENTO EN TIENDAS DE CONVENIENCIAS “KEY FACTORS INFLUENCING TALENT RETENTION AND TURNOVER IN CONVENIENCE STORES” (TAIWAN - 2021).....	40
2.3.3.3. DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN ESTACIONES DE SERVICIO CON TIENDAS DE CONVENIENCIA (PERÚ – 2023)	41
2.3.4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS	42
2.3.4.1. SATISFACCIÓN LABORAL EN TIENDAS DE CONVENIENCIA MEXICANAS (CAVAZOS-ARROYO & MÁYNEZ-GUADERRAMA, 2023).....	42
2.3.4.2. KEY FACTORS INFLUENCING TALENT RETENTION AND TURNOVER IN CONVENIENCE STORES (TSAI, CHEN & TANG, 2021)	42
2.3.4.3. DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN ESTACIONES DE SERVICIO CON TIENDAS DE CONVENIENCIA (BRAVO ÁVILA, 2023).....	43
2.4. MARCO LEGAL	43
2.4.1 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS	43
2.4.2. LEY DEL SEGURO SOCIAL	44

2.4.3 REGLAMENTO GENERAL DE MEDIDAS PREVENTIVAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES	45
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	46
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	46
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA	46
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	48
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	48
3.1.4. HIPÓTESIS	57
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS	57
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS	59
3.3.2. POBLACIÓN.....	59
3.3.3. MUESTRA	60
3.3.4. TÉCNICAS DE MUESTREO	60
3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	61
3.4.1. TÉCNICAS	61
3.4.2. INSTRUMENTOS	61
3.4.2.1 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	62
3.4.3. PROCEDIMIENTOS	63
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	64
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS.....	64
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS	64
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	66
4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
4.1.1. ORGANIZACIÓN PARA ENTREVISTAS Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	66
4.1.2 ENTREVISTAS	67
4.1.3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO A COLABORADORES	67
4.1.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL	68
4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS	68
4.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	69

4.2.1.1. LIDERAZGO.....	69
4.2.1.3 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	79
4.2.1.5 RELACIONES INTERPERSONALES.....	89
4.2.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	94
4.2.3 COSTOS DE ROTACIÓN.....	98
4.3. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN.....	99
4.4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE TECNICAS CUALITATIVAS	103
4.4.1. FACTORES ASOCIADOS A LA ROTACIÓN DEL PERSONAL: ANÁLISIS DE BASE DE DATOS DE REGISTRO SALIDA (2025-2026).....	103
4.4.2. ANÁLISIS INTEGRAL DE LAS ENTREVISTAS GERENCIALES.....	105
4.4.2.1. CLIMA DE Tensión OPERATIVA COEXISTENTE CON TRATO RESPETUOSO	105
4.4.2.2. WHATSAPP COMO DISTORSIONADOR DEL CLIMA COMUNICACIONAL	106
4.4.2.3. ASIMETRÍA ESTRUCTURAL DE INCENTIVOS.....	107
4.4.2.5.: LA AUSENCIA DE FUNCIÓN DE RRHH COMO RAÍZ SISTÉMICA DE TODOS LOS PROBLEMAS.....	108
4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	109
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1 CONCLUSIONES	111
5.2 RECOMENDACIONES	112
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	114
6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA	115
6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	115
6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA	116
6.3.1 OBJETIVO GENERAL	116
6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	117
6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	117
6.4.1. SISTEMA DE COMUNICACIÓN OPERATIVA (SICO)	118
6.4.1.1. PRESENTACIÓN.....	118
6.4.1.2. OBJETIVOS DEL SISTEMA	118

6.4.1.3. FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA.....	119
6.4.1.4. DISEÑO OPERATIVO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN OPERATIVA (SICO).....	120
6.4.1.5. ANÁLISIS DE COSTOS.....	125
6.4.1.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	125
6.4.1.7. SINTESIS FINAL.....	126
6.4.2. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS.....	126
6.4.2.1. PRESENTACIÓN.....	126
6.4.2.2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	127
6.4.2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	128
6.4.2.4. DISEÑO DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS	128
6.4.2.5. PLAN DE DESARROLLO	130
6.4.2.6. ADMINISTRACIÓN Y GOBERNANZA DEL PROGRAMA.....	132
6.4.2.7. INDICADORES DE DESEMPEÑO	133
6.4.2.8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	135
6.4.2.9. REFLEXIÓN FINAL.....	135
6.4.3. PROGRAMA DE LIDERAZGO OPERATIVO Y RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA.....	136
6.4.3.1. PRESENTACIÓN.....	136
6.4.3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	136
6.4.3.3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.....	137
6.4.3.4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	139
6.4.3.5. PROPUESTA DE RETROALIMENTACIÓN Y FEEDBACK.....	142
6.4.3.6. SINTESIS FINAL.....	144
6.4.4. COMPONENTE TRANSVERSAL — MANUAL DE ONBOARDING	144
6.4.4.1. PRESENTACIÓN.....	144
6.4.4.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	145
6.4.4.3. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ONBOARDING.....	145
6.4.4.4. IMPLEMENTACIÓN.....	146
6.5. MEDIDAS DE CONTROL	150
6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	151

6.7. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA CONECTA GAUDIUM	152
6.8. MÉTRICAS CLAVE A IMPACTAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.	155
6.8.1. MÉTRICA PRIMARIA 1. TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA.....	155
6.8.2. MÉTRICA PRIMARIA 2. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL	156
6.8.3. DESARROLLO DE LAS MÉTRICAS SECUNDARIAS	156
6.9. PRESUPUESTO	157
6.10. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	158
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
ANEXOS	166
Anexo 1: Carta de Compromiso para asesoría temática	166
Anexo 2: Carta de autorización de la empresa o institución.....	167
Anexo 3: Matriz de Validación Asesor Temático.....	168
Anexo 4: Instrumento de levantamiento de información.....	170
Anexo 5: Detalle de Salidas Gaudium Inversiones S. de R.L.	173
Anexo 6: Sistema de Comunicación Operativa	174
Anexo 7: Programa de Motivación e Incentivos para Personal	193
Anexo 8 : Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación efectiva	204
Anexo 9: Manual de <i>Onboarding</i> Gaudium Inversiones S. de R.L.....	213
Anexo 10: Política de Bienestar.....	222
Anexo 11: Fotografías.....	227
INDICE DE TABLAS	
Tabla 1 Síntesis PESTEL de Goudium S. de R.L.	22
Tabla 2 Matriz metodológica	47
Tabla 3 Operacionalización de las variables.....	49
Tabla 4 Procedimiento para el levantamiento de la información.....	63
Tabla 5 Claridad directiva.....	70
Tabla 6 Retroalimentación	71

Tabla 7 Equidad en el trato a los colaboradores	73
Tabla 8 Claridad en instrucciones y lineamientos.....	75
Tabla 9 Flujo de información.....	76
Tabla 10 Flujo de información entre turnos laborales	78
Tabla 11 Reconocimiento al buen desempeño.....	80
Tabla 12 Promoción y oportunidad de crecimiento	81
Tabla 13 Incentivos y beneficios	83
Tabla 14 Satisfacción salarial	85
Tabla 15 Seguridad en el área de trabajo	86
Tabla 16 Capacitación.....	88
Tabla 17 Ambiente entre compañeros.....	90
Tabla 18 Manejo de conflictos.....	91
Tabla 19 Colaboración entre turnos	92
Tabla 20 Salidas de Gaudium Inversiones S. de R.L. último semestre	95
Tabla 21 Cálculo del índice de rotación de Gaudium Inversiones S. de R.L.	98
Tabla 22 Costo de rotación Gaudium Inversiones S. de R.L.	99
Tabla 23 Análisis de correlación entre variables	101
Tabla 24 Esquema de incentivos del Programa de Motivación e Incentivos.....	129
Tabla 25 Plan de desarrollo del Programa de Motivación e Incentivos.....	131
Tabla 26 Protocolo de administración y gobernanza del Programa de Motivación e Incentivos	133
Tabla 27 Indicadores de desempeño del Programa de Motivación e Incentivos	134
Tabla 28 Cronograma de implementación	135
Tabla 29 Plan de capacitación del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva	139
Tabla 30 Diseño de evaluación del programa	141
Tabla 31 Evaluación del impacto del programa.....	141
Tabla 32 Estándar de comunicación supervisor-colaborador del Programa de Liderazgo	143
Tabla 33 Responsabilidades específicas en el proceso	146
Tabla 34 Actividades de inducción onboarding en semana 1	147

Tabla 35 Actividades de inducción onboarding en semana 2	148
Tabla 36 Síntesis de rúbrica de evaluación	149
Tabla 37 Cierre formal del proceso de inducción onboarding	149
Tabla 38 Sistema de control consolidado de los tres proyectos.....	150
Tabla 39 Cronograma de implementación del Programa Conecta Gaudium.....	151
Tabla 40 Procedimiento para la operacionalización del Programa Conecta Gaudium.....	154
Tabla 41 Métricas clave a impactar con la implementación del Programa Conecta Gaudium.....	155
Tabla 42 Presupuesto consolidado del Programa Conecta Gaudium.....	157
Tabla 43 Tabla de concordancia de los segmentos de la tesis	159

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de Variables	48
Figura 2 Enfoque y métodos	58
Figura 3 Claridad Directiva.....	71
Figura 4 Retroalimentación.....	72
Figura 5 Equidad en el trato a los colaboradores	74
Figura 6 Claridad en instrucciones y lineamientos	75
Figura 7 Flujo de información	77
Figura 8 Flujo de información entre turnos laborales.....	78
Figura 9 Reconocimiento al buen desempeño	80
Figura 10 Promoción y oportunidad de crecimiento	81
Figura 11 Incentivos y beneficios	83
Figura 12 Satisfacción salarial.....	85
Figura 13 Seguridad en el área de trabajo	87
Figura 14 Capacitación	89
Figura 15 Ambiente entre compañeros.....	90
Figura 16 Manejo de conflictos	92
Figura 17 Colaboración entre turnos.....	93
Figura 18 Comunicación descendente	121

Figura 19 Comunicación ascendente	121
Figura 20 Estrategia de implementación SICO	122
Figura 21 Flujo de comunicación SICO.....	123
Figura 23 Fases para la implementación del Programa Conecta Gaudium.....	153

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El talento humano constituye uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento, desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en entornos altamente competitivos donde la eficiencia operativa y la calidad del servicio dependen en gran medida del desempeño de las personas. En este sentido, la adecuada gestión del capital humano se convierte en un elemento clave para alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales, siendo el clima organizacional un factor determinante que incide directamente en la motivación, el compromiso y la permanencia del personal dentro de las empresas.

El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones que los colaboradores tienen sobre su entorno de trabajo, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación interna y las políticas organizacionales. Diversos estudios han demostrado que un clima organizacional favorable contribuye a incrementar la satisfacción laboral, mejorar el desempeño y reducir los niveles de rotación del personal; por el contrario, ambientes laborales caracterizados por deficiencias en estas dimensiones pueden generar desmotivación, conflictos internos y una mayor intención de abandono por parte de los colaboradores.

En organizaciones del sector servicios, como las estaciones de combustible y tiendas de conveniencia, el clima organizacional adquiere una relevancia aún mayor, debido a la interacción constante entre colaboradores y clientes, así como a la dinámica operativa que exige altos niveles de coordinación, comunicación efectiva y liderazgo. En este tipo de entornos, la calidad del servicio está estrechamente vinculada al bienestar y la estabilidad del personal, por lo que la rotación constante representa no solo un costo económico, sino también un riesgo para la continuidad operativa y la satisfacción del cliente.

La presente investigación se centra en la empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L., específicamente en la Gasolinera UNO América, la cual ha experimentado una situación crítica caracterizada por la renuncia total del personal operativo de su tienda de conveniencia. Este fenómeno pone de manifiesto la existencia de posibles debilidades en el clima organizacional, particularmente en aspectos relacionados con la comunicación, la motivación y las prácticas de

supervisión, lo que requiere un análisis profundo que permita comprender las causas subyacentes de esta problemática.

En este contexto, el estudio tiene como propósito diagnosticar el clima organizacional y analizar su impacto en la rotación del personal operativo, con el fin de identificar los factores que inciden en la permanencia de los colaboradores. A partir de este diagnóstico, se busca proponer estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano, mejorar el ambiente laboral y contribuir a la reducción de la rotación, favoreciendo así la estabilidad del personal y la eficiencia operativa de la organización.

Metodológicamente, la investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, con alcance correlacional, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas que permiten analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación del personal. Este enfoque facilita una comprensión integral del fenómeno estudiado, sustentando la formulación de propuestas basadas en evidencia empírica y orientadas a la mejora organizacional.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Diversas investigaciones han analizado la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como el *retail*, servicios y estaciones de servicio. En ese sentido, y bajo este contexto, estudios previos han identificado que la rotación de personal constituye una problemática crítica debido a las condiciones laborales, la carga operativa y la limitada estabilidad laboral. De igual forma, investigaciones realizadas antes de 2015 en contextos del sector energético evidencian que factores como el liderazgo, la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo influyen significativamente en la intención de permanencia de los colaboradores (Hom & Griffeth, 2001).

Por otra parte, en el sector *retail*, caracterizado por altos niveles de interacción con el cliente y dinamismo operativo, se ha demostrado que la rotación de personal está estrechamente relacionada con el clima organizacional. Según Griffeth et al. (2000), la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son predictores clave de la rotación voluntaria, mientras que ambientes laborales negativos incrementan la intención de abandono.

Asimismo, estudios desarrollados en empresas de consumo y comercio han evidenciado que las organizaciones con climas laborales positivos presentan menores niveles de rotación y

mejores resultados organizacionales. En este sentido, Koys (2001) en su estudio “*The Effect of Employee Satisfaction, Organizational citizenship Behavior, and Turnover on organizational Effectiveness*” (“Los efectos de la satisfacción de los empleados, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la rotación de la eficacia organizacional”) encontró que existe una relación directa entre el comportamiento de los empleados, el clima organizacional y el desempeño empresarial, consolidando la idea que los recursos humanos influyen en los resultados empresariales y no al revés.

De igual manera, investigaciones sobre socialización organizacional han señalado que la falta de integración adecuada de los colaboradores incide en su adaptación y permanencia dentro de la empresa. Bauer et al. (2007) destacan que factores como la claridad del rol, el apoyo organizacional y la comunicación efectiva son determinantes para reducir la rotación en los primeros meses de trabajo.

En relación con lo anterior, uno de los mayores desafíos organizacionales se presenta en la continua anticipación y adaptación a las nuevas demandas del mercado. Para muchas empresas este proceso se basa en las habilidades y conocimientos que los empleados tienen y desarrollan. Por lo tanto, el hecho de retener a los empleados más talentosos se convierte en una importante política para que las empresas puedan mantener la competitividad (Rappaport et al. 2003).

Considerando el contexto latinoamericano, diversos estudios previos como el de Hausknecht et al. (2009) diferenciaron 12 factores que inciden en la retención del personal: las oportunidades de ascenso, el aspecto relacional, las recompensas extrínsecas, la flexibilidad en el trabajo, inversiones, satisfacción en el trabajo, la falta de alternativas, la ubicación, el compromiso con la organización, la justicia de la organización, el prestigio de esta y el trabajo fuera de la organización.

De igual manera, en el contexto latinoamericano, diversos estudios desarrollados han demostrado que el clima organizacional constituye un elemento determinante en la satisfacción, permanencia y desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones. En países como México, Colombia, Perú y Chile las investigaciones realizadas en sectores de servicio, comercio y *retail* coinciden en que factores como el liderazgo, la motivación y la comunicación organizacional influyen directamente en la estabilidad laboral del personal.

En México, Chiang et al. (2007) identificaron que el clima organizacional se relaciona

significativamente con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, destacando que ambientes laborales positivos favorecen la permanencia de los colaboradores y fortalecen el desempeño institucional. Por otra parte, investigaciones desarrolladas en Perú por Palma (2004) concluyeron que el clima organizacional influye significativamente en el bienestar psicológico de los trabajadores y en su nivel de compromiso en la organización, generando impactos directos en la intención de permanencia laboral.

Además, en Chile, Rodríguez (2004) señaló que las organizaciones con estilos de liderazgo participativos y adecuados procesos de comunicación presentan menores índices de rotación y mayores niveles de satisfacción laboral, particularmente en empresas del sector comercial y de atención al cliente.

En consecuencia, estos antecedentes regionales fortalecen la pertinencia del presente estudio, ya que evidencian que el clima organizacional y la rotación de personal representan problemáticas recurrentes en contextos organizacionales similares, especialmente en sectores operativos y de servicio donde la estabilidad del talento humano resulta fundamental para el desempeño organizacional.

En conjunto, estos antecedentes evidencian que la rotación de personal no es un fenómeno aislado, sino el resultado de múltiples factores organizacionales, entre los cuales el clima laboral desempeña un papel fundamental. Estos aportes teóricos y empíricos respaldan la importancia de analizar dicha relación en contextos específicos como el de Gaudium Inversiones, S. de R.L.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L., dedicada a la comercialización de combustibles y operación de tiendas de conveniencia, enfrenta una problemática crítica en la gestión de su talento humano, manifestada en la renuncia total del personal operativo de su tienda en un periodo reciente. Esta situación representa un indicador significativo de inestabilidad organizacional y sugiere la presencia de deficiencias en el clima laboral.

En este sentido, el clima organizacional, entendido como la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo, influye directamente en variables como la motivación, el compromiso y la permanencia del personal. Bajo este contexto, factores como el estilo de

liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales entre otros aspectos, podrían estar incidiendo negativamente en la experiencia del colaborador dentro de la organización.

Sin embargo, ante la ausencia de un diagnóstico estructurado del clima organizacional en la empresa, se limita la comprensión de las causas reales que originan la alta rotación del personal operativo, lo que impide la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora del ambiente laboral y la retención del talento humano.

De esta manera, considerando que el sector de estaciones de servicio y tiendas de conveniencia se caracteriza por una alta rotación de personal y condiciones laborales exigentes, resulta fundamental analizar de manera específica cómo los factores internos de la organización están influyendo en este fenómeno.

En consecuencia, el problema de investigación radica en la necesidad de comprender la relación entre el clima organizacional y la rotación del personal operativo en Gaudium Inversiones, S. de R.L., a fin de identificar los factores que inciden en la permanencia o abandono del talento humano y generar propuestas de mejora basadas en evidencia. En este contexto, se hace necesario analizar el clima organizacional y su incidencia en la rotación del personal, con el fin de generar información relevante que contribuya a la mejora de la gestión organizacional.

1.3.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué dimensiones del clima organizacional determinan el abandono laboral del personal operativo y qué impacto financiero generan en Gaudium Inversiones, S. de R.L. ubicada en la Colonia América, durante el año 2026?

1.3.1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional en la empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L. con relación a dimensiones: salarios, seguridad laboral, estabilidad, capacitación y cómo estos influyen en la permanencia o rotación del personal operativo?

2. ¿A cuánto asciende el impacto financiero generado por los costos ocultos y directos de

reclutamiento, capacitación y adaptación en Gaudium Inversiones S. de R.L. derivados de esta rotación?

3. ¿Cuáles son los índices históricos de rotación del personal operativo en el último periodo y sus principales causas declaradas en Gaudium Inversiones, S. de R.L.?

4. ¿Qué estrategias de mejora del clima organizacional deben implementarse para mitigar el índice de abandono laboral en las estaciones de servicio?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar que dimensiones del clima organizacional determinan el abandono laboral del personal operativo y qué impacto financiero generan en Gaudium Inversiones, S. de R.L. ubicada en la Colonia América, durante el año 2026.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional en Gaudium Inversiones, S. de R.L., en relación con dimensiones como salario, seguridad laboral, estabilidad y capacitación, así como su influencia en la permanencia o rotación del personal operativo.

2. Determinar el impacto financiero derivado de los costos directos y ocultos asociados a los procesos de reclutamiento, capacitación y adaptación del personal operativo ocasionados por la rotación en Gaudium Inversiones, S. de R.L.

3. Identificar los índices históricos de rotación del personal operativo y las principales causas declaradas de abandono laboral en Gaudium Inversiones, S. de R.L. durante el periodo de estudio.

4. Proponer estrategias de mejora del clima organizacional orientadas a disminuir el índice de rotación y fortalecer la permanencia del personal operativo en las estaciones de servicio de Gaudium Inversiones, S. de R.L.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La investigación se sustenta en una justificación de carácter teórico, práctico y organizacional. Desde la perspectiva teórica, contribuye al estudio del clima organizacional como un factor determinante dentro de la gestión estratégica de personas, fortaleciendo el análisis de su incidencia en la rotación del personal, especialmente en organizaciones del sector servicios.

Desde el punto de vista práctico, el estudio permitirá a Gaudium Inversiones, S. de R.L. contar con un diagnóstico claro y fundamentado sobre su clima laboral, lo que facilitará la toma de decisiones orientadas a mejorar las condiciones de trabajo, fortalecer el liderazgo y optimizar la comunicación interna.

Asimismo, la investigación posee relevancia organizacional, dado que la disminución de la rotación de personal incide directamente en la estabilidad operativa de la empresa, en la reducción de los costes asociados a los procesos de reclutamiento y capacitación, y en la mejora sostenida de la calidad del servicio al cliente.

Finalmente, el estudio presenta un valor social y académico significativo, ya que sus resultados pueden constituir un referente para otras empresas del sector de combustibles y del comercio minorista que enfrentan problemáticas similares. En este sentido, aporta estrategias potencialmente replicables orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y a la retención del talento humano.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como finalidad sustentar conceptualmente la relación entre el clima organizacional y la rotación del personal operativo en la empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L., a partir de los principales aportes teóricos y empíricos desarrollados en el campo de la gestión del talento humano. Para ello, se abordan conceptos fundamentales vinculados al clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación organizacional, satisfacción laboral y rotación de personal, así como estudios previos realizados en los sectores de servicios, retail y estaciones de servicio.

Asimismo, se integran antecedentes de carácter internacional y latinoamericano que evidencian cómo las condiciones del entorno laboral influyen de manera significativa en la permanencia, el compromiso y el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones. De igual forma, se analizan los factores asociados a los costos organizacionales derivados de la rotación del personal, particularmente aquellos relacionados con los procesos de reclutamiento, capacitación y adaptación al puesto de trabajo.

En este contexto, el marco teórico permitirá establecer las bases conceptuales necesarias para comprender la problemática objeto de estudio y sustentar el análisis de las variables investigadas, facilitando la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y a la reducción de la rotación del personal operativo en las estaciones de servicio de Gaudium Inversiones, S. de R.L.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Gaudium Inversiones, S. de R.L. ha enfrentado, en un período reciente, una rotación constante del personal operativo de su tienda de conveniencia, manifestada a través de renunciaciones recurrentes que evidencian debilidades en su clima organizacional y generan costos directos e indirectos claramente cuantificables para la organización. Esta problemática no puede analizarse de manera aislada, ya que responde a un conjunto de dinámicas interrelacionadas que operan de forma simultánea en tres niveles: el macroentorno global y regional, el microentorno nacional hondureño y las condiciones internas propias de la organización.

2.1.1. MACROENTORNO

La rotación de personal en el sector servicios constituye un fenómeno ampliamente documentado en las economías de mercado a nivel global y representa uno de los principales desafíos para la gestión estratégica de personas en organizaciones intensivas en mano de obra operativa. Su análisis ha cobrado especial relevancia en contextos caracterizados por una creciente competencia laboral, transformaciones en las condiciones de empleo y mayores exigencias organizacionales.

No obstante, la magnitud, las causas y las consecuencias de la rotación varían de manera significativa según la región geográfica, el sector económico específico y las condiciones macroeconómicas y sociolaborales de cada país. En este sentido, comprender el fenómeno desde una perspectiva macroestructural resulta fundamental, ya que las estrategias de retención del talento humano que han demostrado efectividad en determinados contextos no necesariamente pueden ser replicadas con éxito en otros entornos organizacionales.

Desde una perspectiva global, la literatura especializada coincide en señalar que el sector servicios, particularmente el comercio minorista, las tiendas de conveniencia y las estaciones de servicio, presenta históricamente tasas de rotación superiores a las observadas en otros sectores productivos. Esta situación se explica, en gran medida, por la combinación de condiciones laborales exigentes, salarios relativamente bajos, limitadas oportunidades de desarrollo profesional y altos niveles de interacción con clientes, factores que inciden directamente en la percepción del clima organizacional y en la decisión de permanencia del personal operativo.

En este contexto, Nilsson y Backman (2024), en su estudio publicado en *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, analizaron la trayectoria laboral completa de trabajadores del comercio minorista en Suecia durante el periodo 2002–2018. A partir del uso de modelos de regresión logit y logit multinomial, los autores demostraron que el capital humano específico de la empresa, medido a través de la antigüedad en el establecimiento, constituye el predictor más robusto de la permanencia laboral. Es decir, a mayor tiempo de permanencia del trabajador en la organización, mayor es la probabilidad de que decida continuar en ella, lo que evidencia la importancia de generar condiciones organizacionales favorables desde las primeras etapas del vínculo laboral.

Sin embargo, los autores también identificaron que, una vez tomada la decisión de

abandonar la empresa, el capital humano general educación formal y experiencia en la industria influye de manera decisiva en el destino laboral del trabajador. Los colaboradores con mayores niveles de cualificación tienden a migrar hacia sectores con mejores condiciones salariales y mayores oportunidades de desarrollo, mientras que los trabajadores con menor nivel educativo permanecen dentro del mismo sector, aunque cambian de empleador. Este hallazgo resulta particularmente relevante para el presente estudio, ya que pone de manifiesto la relación directa entre clima organizacional, desarrollo del capital humano y retención del talento en sectores operativos.

En los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la rotación voluntaria en el comercio minorista y en las estaciones de servicio alcanza niveles considerablemente elevados. Según datos del *Bureau of Labor Statistics* de los Estados Unidos (2023), las tasas anuales de rotación en estos sectores oscilan entre el 30 % y el 50 %. En particular, los sectores de alimentos, bebidas y *retail* de combustibles registraron en 2022 tasas de separación mensual cercanas al 5,6 %, lo que equivale a la renovación casi total de la plantilla laboral en un periodo inferior a dos años.

Este escenario genera importantes implicaciones organizacionales, entre las que destacan el incremento de los costos asociados a procesos de reclutamiento, selección, capacitación y adaptación laboral, así como la afectación de la continuidad operativa y la calidad del servicio al cliente. Desde la perspectiva de la gestión estratégica de personas, estos indicadores evidencian la necesidad de abordar la rotación no únicamente como un problema administrativo, sino como un fenómeno estructural que requiere intervenciones sostenidas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora de las condiciones laborales.

En el contexto europeo, aunque se observan diferencias significativas entre países, la rotación de personal en el sector servicios continúa siendo una problemática relevante. La Confederación Europea de Sindicatos (ETUC, 2021) documentó tasas de rotación anual de entre el 25 % y el 40 % en estaciones de servicio ubicadas en países como España, Polonia y Rumanía. Las variaciones entre regiones se explican, en gran medida, por la fortaleza de los sistemas de negociación colectiva, el nivel de cobertura de la seguridad social y la calidad de las condiciones laborales ofrecidas a los trabajadores operativos.

En los países del norte de Europa, donde existen marcos regulatorios más sólidos y una

mayor protección al trabajador, las tasas de rotación tienden a ser más moderadas. En contraste, en el sur y este del continente predominan condiciones laborales más precarias, caracterizadas por contratos temporales, jornadas extensas y menores beneficios sociales, factores que incrementan la vulnerabilidad del empleo operativo y favorecen una mayor movilidad laboral.

En Asia, particularmente en los países del sudeste asiático con economías en rápida industrialización, como Vietnam, Indonesia y Filipinas, la rotación en el sector servicios presenta características particulares. En estos contextos, la movilidad laboral no responde exclusivamente al malestar organizacional, sino también al dinamismo del mercado de trabajo y a la creciente disponibilidad de oportunidades en sectores como la manufactura y la logística.

El *Asian Development Bank* (ADB, 2022) reportó tasas de rotación superiores al 60 % anual en servicios operativos en estos países. De manera relevante, el organismo identificó que el principal detonante de la rotación no era el nivel salarial, sino la percepción de falta de respeto, trato injusto y estilos de liderazgo inadecuados por parte de los supervisores directos. Este hallazgo refuerza la relevancia del liderazgo como una dimensión crítica del clima organizacional y como predictor central de la permanencia del personal operativo.

De forma complementaria, Tsai et al. (2021) analizaron los factores que influyen en la retención y rotación del talento en cadenas de tiendas de conveniencia en Taiwán, un modelo de negocio directamente comparable con el de Gaudium Inversiones. Mediante la aplicación de modelos multicriterio DEMATEL y ANP, los autores concluyeron que el salario, la carga de trabajo, el clima laboral y las oportunidades de crecimiento profesional interactúan de manera conjunta para determinar la permanencia del personal. La investigación confirma que la rotación en este tipo de organizaciones constituye un fenómeno multifactorial, en el que las condiciones laborales y los factores motivacionales actúan de forma simultánea.

En América Latina, la rotación de personal en el sector servicios adquiere matices específicos asociados a las condiciones estructurales del mercado laboral. La informalidad, la debilidad de los sistemas de protección social, las limitadas oportunidades de movilidad laboral ascendente y la alta concentración del empleo en puestos operativos configuran escenarios de alta vulnerabilidad laboral. En este contexto, la rotación responde tanto a la insatisfacción con el empleo actual como a la precariedad estructural del mercado de trabajo.

Diversos estudios empíricos desarrollados en la región evidencian la relación entre clima

organizacional, satisfacción laboral y permanencia. En Perú, Vargas-Flores et al. (2023) identificaron que un clima organizacional favorable se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral. En Colombia, Martinolli et al. (2023) demostraron que la calidad del liderazgo y la comunicación organizacional influyen significativamente en el compromiso y la estabilidad del talento humano. Asimismo, Terrones Mayta et al. (2024), tras revisar 63 estudios publicados entre 2013 y 2023, concluyeron que las organizaciones con ambientes laborales saludables presentan menores niveles de intención de abandono.

En Chile, los estudios sobre rotación laboral se han centrado tanto en el análisis del fenómeno como en los factores organizacionales que influyen en su comportamiento. Investigaciones basadas en registros administrativos evidencian que sectores como servicios, comercio y actividades administrativas presentan las tasas más elevadas de rotación laboral, lo que ha impulsado el interés por comprender el rol de las condiciones internas de trabajo y del clima organizacional en la permanencia del personal (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2023).

Desde una perspectiva organizacional, Pérsico Paris y Castro Sapiains (2022) sostienen que un clima laboral positivo se asocia con mayores niveles de satisfacción, compromiso y bienestar, mientras que climas organizacionales deficientes incrementan el desgaste emocional y la intención de abandono. Los autores destacan que estilos de liderazgo inadecuados, deficiencias en la comunicación interna y escaso reconocimiento afectan negativamente la percepción del clima organizacional, favoreciendo la rotación voluntaria, particularmente en organizaciones intensivas en trabajo operativo.

México ofrece evidencia especialmente relevante para el presente estudio debido a la similitud operativa de sus tiendas de conveniencia y estaciones de servicio con el contexto organizacional analizado. El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2022) reportó tasas de rotación anual superiores al 70 % en el comercio minorista en algunas ciudades fronterizas, donde la competencia con la industria maquiladora por la misma mano de obra es intensa. En este contexto, Cavazos-Arroyo et al. (2023), fundamentados en la Teoría de Recursos y Demandas Laborales, confirmaron que el liderazgo y el apoyo organizacional incrementan la satisfacción laboral, mientras que las altas demandas de trabajo elevan el estrés y reducen el compromiso organizacional.

En Argentina, diversos estudios desarrollados en pequeñas y medianas empresas

evidencian que la rotación del personal se encuentra estrechamente vinculada con factores asociados al clima organizacional, tales como la motivación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Delisio et al. (2021) analizaron la rotación en PyMES argentinas y concluyeron que la falta de estrategias de gestión del talento orientadas al bienestar y al desarrollo del personal incrementa la intención de abandono, debilitando la estabilidad organizacional.

Asimismo, investigaciones regionales que incluyen a Argentina dentro del análisis comparativo latinoamericano señalan que un clima organizacional desfavorable deteriora el compromiso organizacional y acelera los procesos de rotación, mientras que entornos laborales caracterizados por liderazgo participativo, comunicación efectiva y reconocimiento fortalecen la permanencia del capital humano (Terrones Mayta et al., 2024). Estos hallazgos resultan consistentes con la evidencia observada en otros países de la región y refuerzan la relevancia del clima organizacional como variable estratégica en la gestión de personas.

En Panamá, García Carrillo (2022) analizó el clima organizacional como estrategia para fortalecer el bienestar laboral en la Alcaldía de Panamá, concluyendo que dimensiones como liderazgo, comunicación y reconocimiento influyen de manera significativa en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. La autora destaca que climas organizacionales desfavorables incrementan el malestar laboral y afectan negativamente la intención de permanencia, lo que refuerza la relación entre clima organizacional y rotación del personal.

En Centroamérica, particularmente en países como Honduras, Guatemala y El Salvador, los desafíos asociados al clima organizacional y a la retención del talento humano adquieren características específicas derivadas de condiciones estructurales del mercado laboral, limitaciones económicas persistentes y una elevada concentración del empleo en puestos operativos dentro del sector servicios (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020). Estas condiciones se ven acentuadas por altos niveles de informalidad laboral, debilidad de los sistemas de protección social y reducidas oportunidades de movilidad laboral ascendente, factores que incrementan la vulnerabilidad del trabajador y favorecen una mayor propensión a la rotación voluntaria.

El BID (2020) señala que las organizaciones del sector servicios en Centroamérica enfrentan crecientes dificultades para retener a sus colaboradores debido a la combinación de exigencias operativas elevadas, expectativas salariales insatisfechas y la disponibilidad de oportunidades externas de empleo, tanto a nivel local como regional. Esta situación genera

impactos directos sobre la estabilidad organizacional, incrementando los costos asociados a procesos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción, así como afectando la continuidad operativa y la calidad del servicio al cliente, especialmente en empresas intensivas en mano de obra operativa.

Desde una perspectiva teórica, estas dinámicas permiten comprender la rotación de personal no únicamente como un indicador administrativo de la gestión de recursos humanos, sino como un fenómeno multifactorial vinculado a condiciones económicas, sociales y organizacionales que inciden en la percepción del clima organizacional y en la decisión de permanencia de los colaboradores (Hernández Chávez et al., 2021). En este sentido, el clima organizacional adquiere un papel estratégico como mediador entre las condiciones estructurales del entorno y las actitudes, comportamientos y decisiones del personal operativo.

De manera consistente, investigaciones desarrolladas señalan que las organizaciones que no priorizan el fortalecimiento del clima organizacional tienden a experimentar mayores niveles de rotación, particularmente en puestos operativos caracterizados por jornadas extensas, alta exigencia física y presión constante por resultados (Ordoñez Díaz & Salinas Nazar, 2023). Estos hallazgos refuerzan la relevancia del clima organizacional como un factor clave para la estabilidad del talento humano en el país.

En Costa Rica, la evidencia empírica respalda la relevancia del clima organizacional como factor determinante del comportamiento laboral. Blanco-López et al. (2021) analizaron el clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses y concluyeron que dimensiones como liderazgo, relaciones interpersonales y comunicación influyen significativamente en la percepción del ambiente laboral. Los autores señalan que climas organizacionales favorables fortalecen el compromiso y la cooperación, mientras que deficiencias en dichas dimensiones afectan negativamente la motivación y la permanencia del personal.

Además, en Guatemala, la evidencia empírica reciente respalda la relación entre el clima organizacional y la rotación laboral. Hernández Chávez et al. (2021) demostraron, en organizaciones del sector servicios de la región centroamericana, que un clima organizacional desfavorable incide negativamente en el compromiso laboral y aumenta la intención de rotación del personal. Los autores identificaron que factores como estilos de liderazgo poco participativos, deficiencias en la comunicación organizacional y ausencia de reconocimiento afectan la

identificación del colaborador con la organización, incrementando la probabilidad de desvinculación voluntaria.

Estos resultados coinciden con planteamientos teóricos que sostienen que un clima organizacional negativo deteriora el vínculo psicológico entre el trabajador y la organización, debilitando el compromiso y favoreciendo conductas de abandono, especialmente en contextos laborales caracterizados por limitadas oportunidades de desarrollo y escasa estabilidad laboral (Terrones Mayta et al., 2024).

En El Salvador, por ejemplo, aunque la producción académica específica es más limitada, los estudios regionales y los informes institucionales evidencian problemáticas similares en el sector servicios. El BID (2020) documenta que actividades como comercio, retail, estaciones de servicio y centros de atención al cliente presentan elevados niveles de rotación asociados a condiciones laborales exigentes, salarios poco competitivos y estilos de liderazgo orientados prioritariamente a la productividad, en detrimento del bienestar del colaborador. Estas condiciones generan climas organizacionales caracterizados por estrés laboral, desmotivación y baja identificación organizacional, incrementando la intención de abandono del puesto de trabajo.

Desde una perspectiva regional, Hernández Chávez et al. (2021) demostraron, en un estudio realizado en organizaciones centroamericanas del sector servicios, que el clima organizacional tiene una influencia significativa sobre el compromiso laboral y la rotación del personal. Los autores identificaron que dimensiones como liderazgo, comunicación organizacional y reconocimiento laboral actúan como predictores claves de la permanencia, mientras que estilos de liderazgo autoritarios, deficiencias en la comunicación y ausencia de retroalimentación constructiva incrementan la percepción de malestar laboral y favorecen la rotación voluntaria.

Estos hallazgos son coherentes con investigaciones desarrolladas en otros contextos latinoamericanos con características operativas similares. Bravo Ávila (2023), aunque realizó su estudio en Perú, analizó específicamente estaciones de servicio con tiendas de conveniencia, un modelo de negocio comparable al existente en Centroamérica. El autor concluyó que un clima organizacional deficiente, caracterizado por baja motivación, liderazgo poco efectivo y ausencia de reconocimiento, genera una elevada intención de rotación en el personal operativo, lo que refuerza la relevancia del clima organizacional como variable explicativa de la estabilidad laboral.

A nivel centroamericano, el sector servicios se caracteriza además por una elevada

interacción con clientes, exigencias constantes de productividad y escasas oportunidades de desarrollo profesional, factores que incrementan la presión laboral y el desgaste emocional de los colaboradores (BID, 2020). En muchos casos, las organizaciones priorizan la continuidad operativa sobre el bienestar integral del trabajador, generando entornos laborales donde predominan el estrés, la desmotivación y la baja identificación organizacional, elementos que afectan negativamente la retención del talento humano.

En este contexto, la rotación de personal debe analizarse desde una perspectiva integral que contemple tanto las condiciones internas de las organizaciones como las características estructurales del entorno económico y social en el que estas operan (Hernández Chávez et al., 2021; Terrones Mayta et al., 2024). La evidencia empírica regional converge en señalar que las organizaciones que implementan estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, el liderazgo participativo y la comunicación efectiva logran mayores niveles de compromiso, satisfacción laboral y estabilidad del talento humano.

En síntesis, la evidencia centroamericana confirma que el clima organizacional constituye un factor estratégico con alto poder explicativo sobre la rotación voluntaria del personal operativo. De manera consistente, el liderazgo y la comunicación organizacional emergen como las dimensiones del clima con mayor influencia en la decisión de permanencia de los colaboradores, lo que justifica su análisis prioritario dentro del marco teórico de la presente investigación.

2.1.2. MICROENTORNO

En Honduras, el contexto laboral presenta características estructurales y organizacionales que modulan la forma en que el clima organizacional y la rotación del personal se manifiestan en el sector servicios. Diversos estudios nacionales evidencian que factores internos vinculados a la gestión del talento humano interactúan con condiciones económicas y sociales del entorno, influyendo directamente en la permanencia del personal operativo.

Uno de los antecedentes empíricos más relevantes para la presente investigación es el estudio de Barrios et al. (2025), publicado en la *Revista Hitos de Ciencias Económico-Administrativas* (31[90], 177–195). La investigación se desarrolló en empresas de servicios de Tegucigalpa durante el primer semestre de 2024, bajo un diseño descriptivo, no

experimental, con enfoque cuantitativo y muestreo probabilístico estratificado. Los resultados identificaron que la comunicación organizacional efectiva, la motivación laboral y la percepción de una remuneración justa constituyen los factores con mayor poder predictivo sobre la satisfacción laboral en el sector servicios. Asimismo, los autores señalan que *“los principales determinantes de la satisfacción laboral comprenden una compensación justa, oportunidades de desarrollo profesional, liderazgo efectivo, un ambiente laboral favorable y relaciones interpersonales positivas”* (Barrios et al., 2025, p. 185). Estos hallazgos guardan una relación directa con las dimensiones del clima organizacional consideradas en la presente investigación en Gaudium Inversiones, S. de R.L.

De manera complementaria, Ordoñez Díaz y Salinas Nazar (2023) analizaron la influencia del clima organizacional en la rotación del personal en una empresa del sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa. Sus resultados evidenciaron que dimensiones como liderazgo, comunicación organizacional, reconocimiento laboral y oportunidades de desarrollo profesional influyen significativamente en la intención de permanencia de los colaboradores. Asimismo, los autores identificaron que la percepción de remuneraciones insuficientes y la ausencia de planes de crecimiento profesional incrementan la predisposición al abandono laboral, confirmando la relación directa entre clima organizacional y rotación del personal en el contexto hondureño.

Desde una perspectiva macro-laboral, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP, 2022) señala que uno de los principales desafíos del sector empresarial ha sido la recuperación del empleo formal y la retención del talento humano en sectores operativos, especialmente en comercio y servicios. El informe destaca que muchas organizaciones experimentaron incrementos en los niveles de rotación como consecuencia de cambios en las expectativas laborales de los colaboradores y de las transformaciones en las condiciones de trabajo posteriores a la pandemia de COVID-19.

En este contexto, el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023) reporta que el 72,8 % de la población ocupada en Honduras se encuentra en condiciones de empleo informal. Este dato permite contextualizar la relevancia de los empleos formales en el sector de estaciones de servicio, ya que para un segmento significativo de trabajadores un empleo formal representa una oportunidad relativamente estable. No obstante, la permanencia en este tipo de organizaciones depende en gran medida de la calidad del clima organizacional y de las condiciones laborales que

la empresa sea capaz de sostener.

En el ámbito geográfico específico de Tegucigalpa, la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE, 2022) indica que la capital concentra aproximadamente el 35 % de las estaciones de servicio del país, lo que genera una competencia directa por mano de obra semicualificada. Esta concentración incrementa la movilidad laboral del personal operativo y reduce el costo percibido de renunciar, al existir múltiples alternativas de empleo dentro de un radio geográfico cercano.

De forma consistente, estudios de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT, 2022) evidencian que la rotación anual del personal operativo en tiendas de conveniencia y estaciones de servicio del área metropolitana supera el 50 % en diversos establecimientos. Esta tendencia se intensificó tras la pandemia, dado que muchos colaboradores comenzaron a priorizar mejores condiciones laborales, estabilidad y ambientes organizacionales más favorables una vez reactivado el mercado laboral entre 2022 y 2023.

Investigaciones adicionales sobre gestión del talento humano en organizaciones hondureñas confirman que variables como liderazgo, comunicación organizacional, reconocimiento laboral y oportunidades de desarrollo profesional continúan siendo factores críticos para favorecer la permanencia de los colaboradores, especialmente en puestos operativos caracterizados por altas exigencias y presión por resultados (Hernández Mejía et al., 2022). Estas investigaciones señalan que prácticas orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la retroalimentación positiva y las relaciones colaborativas entre jefaturas y trabajadores contribuyen significativamente a mejorar la motivación laboral, el compromiso organizacional y la estabilidad del talento humano.

Asimismo, la gestión estratégica del talento humano basada en mecanismos de acompañamiento organizacional, desarrollo de competencias y fortalecimiento del liderazgo se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral y permanencia institucional en el contexto empresarial hondureño (Sánchez & Flores García, 2025).

Desde el ámbito normativo, el Código del Trabajo hondureño regula aspectos relacionados con contratación, jornadas laborales, derechos del trabajador y prestaciones sociales. Sin embargo, estudios del Observatorio del Mercado Laboral de Honduras (2023) indican que persisten debilidades en la calidad del empleo, particularmente en sectores operativos, lo que limita la estabilidad laboral y refuerza la importancia de los factores organizacionales internos como el

clima laboral.

Es importante mencionar que en el contexto hondureño, diversos estudios empíricos confirman la relación directa entre el clima organizacional y la rotación del personal, particularmente en sectores intensivos en mano de obra operativa. En este sentido, **Ordoñez Díaz y Salinas Nazar (2023)** analizaron la influencia del clima organizacional en la rotación del personal en una empresa del sector inmobiliario y de construcción ubicada en Tegucigalpa. Mediante un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, los autores evidenciaron que dimensiones como el liderazgo, la comunicación organizacional, el reconocimiento laboral y las oportunidades de desarrollo profesional influyen significativamente en la intención de permanencia de los colaboradores. Asimismo, el estudio identificó que la percepción de remuneraciones insuficientes y la ausencia de planes de crecimiento profesional incrementan de manera considerable la predisposición al abandono laboral, lo que refuerza el papel estratégico del clima organizacional como variable explicativa de la estabilidad del talento humano en el contexto hondureño.

De manera complementaria, **Barrios et al. (2025)** desarrollaron un estudio en empresas de servicios de Tegucigalpa durante el primer semestre de 2024, publicado en la *Revista Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*. La investigación, de diseño descriptivo, no experimental y enfoque cuantitativo con muestreo probabilístico estratificado, tuvo como objetivo identificar los factores determinantes de la satisfacción laboral desde la perspectiva del marketing interno. Los resultados demostraron que la comunicación organizacional efectiva, la motivación laboral y la percepción de una remuneración justa constituyen los factores con mayor poder predictivo sobre la satisfacción laboral en el sector servicios. Los autores concluyen que una compensación equitativa, el liderazgo efectivo, un ambiente laboral favorable y relaciones interpersonales positivas fortalecen el compromiso organizacional y reducen la intención de rotación (Barrios et al., 2025).

En conjunto, estos estudios empíricos realizados en Honduras evidencian que la rotación del personal no responde exclusivamente a factores económicos o contractuales, sino que se encuentra estrechamente vinculada a la calidad del clima organizacional y a las prácticas de gestión del talento humano implementadas por las organizaciones. Los hallazgos de Ordoñez Díaz y Salinas Nazar (2023) y Barrios et al. (2025) resultan particularmente relevantes para la presente

investigación, dado que las dimensiones analizadas de liderazgo, comunicación organizacional, reconocimiento, motivación y percepción de remuneración justa coinciden con las variables del clima organizacional que se evaluarán en **Gaudium Inversiones, S. de R.L.**, empresa del sector de estaciones de servicio y tiendas de conveniencia, caracterizada por altos niveles de exigencia operativa y movilidad laboral.

Adicionalmente, investigaciones del Banco Central de Honduras (2022) evidencian que la inflación y el incremento del costo de vida han generado mayores presiones económicas sobre la población trabajadora, incrementando las expectativas salariales y la búsqueda de mejores condiciones laborales. En consecuencia, las organizaciones enfrentan mayores dificultades para retener talento humano, especialmente en puestos operativos con salarios limitados y jornadas laborales demandantes.

Desde una perspectiva social, Velásquez Arias et al. (2025) señalan que las transformaciones recientes en las expectativas laborales de los trabajadores hondureños han generado nuevas dinámicas organizacionales. Estudios nacionales coinciden en que las nuevas generaciones valoran cada vez más el reconocimiento, la estabilidad laboral, el ambiente organizacional y el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, reforzando el papel estratégico del clima organizacional en la permanencia del personal.

Finalmente, la transformación digital ha impactado la gestión organizacional en el sector servicios hondureño. Investigaciones recientes evidencian que la incorporación de herramientas tecnológicas para capacitación, comunicación interna y seguimiento del desempeño mejora los procesos de integración del personal y favorece la adaptación organizacional (Herrera et al., 2022; Rubio et al., 2025). Por el contrario, las organizaciones con limitaciones en capacitación tecnológica y procesos de inducción enfrentan mayores niveles de frustración laboral e intención de rotación, particularmente en colaboradores de reciente ingreso.

En conjunto, los factores económicos, sociales, tecnológicos, legales y organizacionales evidencian que la problemática observada en Gaudium Inversiones, S. de R.L. no constituye un fenómeno aislado, sino que responde a dinámicas estructurales del entorno hondureño y a la gestión interna del clima organizacional, particularmente en el sector de estaciones de servicio y tiendas de conveniencia.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

La empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L. es una organización hondureña dedicada a la comercialización de combustibles y operación de tiendas de conveniencia, desarrollando sus actividades dentro del sector de servicios y comercio. Su principal radio de acción se concentra en la ciudad de Tegucigalpa, opera bajo la franquicia de estaciones de servicio UNO, integrando además servicios complementarios a través de tiendas de conveniencia destinadas a satisfacer necesidades inmediatas de los consumidores.

Este modelo de negocio combina procesos operativos relacionados con despacho de combustible, atención al cliente, ventas, manejo de inventarios y operaciones comerciales continuas. Debido a la naturaleza del sector, la organización mantiene operaciones de atención al público durante amplias jornadas laborales, lo que requiere personal operativo capacitado para desempeñarse en funciones de servicio, caja, abastecimiento y atención directa al consumidor.

La organización cuenta con aproximadamente 27 colaboradores, distribuidos entre el área de combustibles y la tienda de conveniencia. En un periodo reciente, la totalidad del personal operativo de la tienda presentó su renuncia de manera colectiva, un evento que no puede explicarse por factores individuales, sino que señala la existencia de condiciones sistémicas desfavorables en el clima organizacional. Entre los síntomas identificados en la etapa exploratoria se encuentran: desmotivación generalizada, conflictos en las relaciones con la supervisión, deficiencias en la comunicación interna y percepciones negativas sobre las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo.

La ausencia de un diagnóstico formal del clima organizacional en la empresa ha impedido identificar de manera estructurada las causas subyacentes de esta problemática. El presente estudio busca cerrar esa brecha, generando información que permita a la gerencia de Gaudium Inversiones S. de R.L. diseñar intervenciones basadas en evidencia.

2.1.4. SÍNTESIS PESTEL DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

La siguiente tabla sintetiza los principales factores del entorno que inciden sobre el clima organizacional y la rotación de personal en Gaudium Inversiones, S. de R.L., identificando para cada factor al menos un estudio o fuente de referencia que documenta su relevancia.

Tabla 1

Síntesis PESTEL de Goudium S.de R.L.

Factor	Descripción	Estudio o referencia
Político	Las reformas laborales y los decretos de salario mínimo en Honduras afectan directamente la estructura de costos de personal en el sector servicios. La política de ajuste salarial anual genera presión sobre las empresas con alta rotación, que deben asumir costos de reemplazo con mayor frecuencia.	Código del Trabajo de Honduras (Decreto 189-59); Resoluciones del Consejo Nacional de Salarios Mínimos (2026). García-Reyes, M. (2023). Políticas laborales y rotación de personal en el sector servicios de Honduras. Tegucigalpa: UNAH.
Económico	Honduras registra tasas de informalidad laboral del 72.8% (INE, 2023). La inflación acumulada post-pandemia redujo el salario real de los trabajadores operativos, incrementando su búsqueda de mejores condiciones. En Tegucigalpa, el sector de estaciones de servicio compite directamente por mano de obra con el comercio informal.	Instituto Nacional de Estadística (2023). EPHPM: Resultados principales 2023. INE. Barrios et al. (2024). Marketing interno determinantes de la satisfacción laboral en empresas de servicio 2024 en Tegucigalpa, Honduras. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 31(90), 177-195.
Social	Las nuevas generaciones de trabajadores hondureños priorizan el reconocimiento, el equilibrio vida-trabajo y ambientes laborales saludables por encima de la antigüedad. La renuncia colectiva en Gaudium Inversiones refleja un cambio en las expectativas laborales del personal joven.	Vásquez-Robles, F. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center Teleatento del Perú, Lima 2021. Revista Científica de la UCSA, 9(2), 29-42. https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029
Tecnológico	La digitalización de los puntos de venta, los sistemas de inventario y los mecanismos de supervisión remota han modificado las competencias requeridas al personal operativo de las tiendas de conveniencia. La brecha digital y la falta de capacitación tecnológica aumentan la frustración laboral del nuevo personal.	Nilsson, H., & Backman, M. (2024). Retail employee turnover and turnover destinations – the role of human capital. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 34(1), 78-102. https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2370256
Ecológico	Las estaciones de servicio están sujetas a normativas de seguridad ambiental del SERNA/MiAmbiente que regulan el manejo de combustibles. El incumplimiento de protocolos expone al personal a riesgos físicos y puede generar conflictos laborales. El ambiente físico de trabajo (ventilación, temperatura, exposición a vapores) incide directamente en la percepción del clima laboral.	Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (2022). Reglamento para la gestión de combustibles y sustancias peligrosas. Gaceta de Honduras.
Legal	El Código del Trabajo (Decreto 189-59), la Ley del Seguro Social (Decreto 140/1959), el Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes (STSS-053-04) y la Ley de Igualdad y Equidad de Género (Decreto 34-2000) constituyen el marco normativo que regula las condiciones de trabajo en Gaudium Inversiones. Su cumplimiento incide en la percepción de apoyo organizacional del personal.	Vargas-Flores, A. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. Industrial Data, 26(2), 217-237. https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407

Nota: La tabla refleja una síntesis del entorno que influye en la operación de Gaudium Inversiones, S. de R.L. vista desde la metodología PESTEL

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El término clima proviene del griego *klíma*, que originalmente significaba "inclinación" en referencia al ángulo de los rayos solares y, por extensión, la condición atmosférica de una región. Su uso metafórico en el ámbito organizacional data de la segunda mitad del siglo XX, cuando Lewin, Lippitt y White (1939) emplearon por primera vez la expresión "clima social" para describir las condiciones ambientales que rodean a los grupos y determinan su comportamiento. Posterior a ese trabajo, Litwin y Stringer (1968) formalizaron el concepto en el contexto empresarial, identificando las dimensiones que configuran el clima laboral y demostrando que distintos estilos de liderazgo generan climas diferentes con efectos observables sobre la motivación y el desempeño.

Según Chiavenato (2017), "el clima organizacional representa la calidad o propiedad del ambiente organizacional percibido o experimentado por los miembros de la empresa y que influye directamente en su motivación y desempeño" (p. 74). Esta definición subraya que el clima no es una realidad objetiva medible desde afuera, sino la percepción subjetiva compartida que los propios colaboradores construyen sobre su entorno de trabajo.

Robbins y Judge (2013) sostienen que "el clima organizacional refleja las percepciones compartidas que los empleados desarrollan respecto a políticas, prácticas y procedimientos organizacionales" (p. 512). La importancia de este constructo radica en que esas percepciones, independientemente de si corresponden exactamente a la realidad objetiva, son las que guían el comportamiento de los colaboradores: lo que un trabajador cree sobre su entorno determina cómo actúa en él.

Para esta investigación, el clima organizacional es la variable independiente central: se hipotetiza que sus dimensiones (liderazgo, comunicación, motivación, relaciones interpersonales y condiciones laborales) predicen el nivel de satisfacción laboral y, a través de ella, la intención de rotar y la rotación efectiva del personal operativo de Gaudium Inversiones S. de R.L.

2.2.2. ROTACIÓN DE PERSONAL

La palabra rotación proviene del latín *rotatio*, derivado de *rota* (rueda), que describe el

movimiento circular de una cosa sobre su eje. En el ámbito laboral, el término designa el flujo de entrada y salida de personas de una organización. La preocupación sistemática por la rotación como fenómeno organizacional data de los estudios de administración científica de Taylor (1911), quien la identificó como una fuente de ineficiencia productiva. Sin embargo, su estudio riguroso como variable comportamental se desarrolló principalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX.

Griffeth et al. (2001) definen la rotación de personal como "el proceso voluntario e involuntario por el que los empleados permanentes abandonan su empleo" (p. 15). Esta definición es relevante para la presente investigación porque la renuncia colectiva en Gaudium Inversiones S. de R.L. corresponde al subtipo voluntario: los trabajadores tomaron la decisión de marcharse, lo que implica que existieron condiciones que precipitaron esa decisión y que, en principio, podrían haber sido modificadas.

La rotación no es simplemente un dato de gestión de personal: es un indicador de salud organizacional. Estudios como el de Ton y Huckman (2008) han demostrado que los establecimientos de comercio minorista con mayor rotación registran menor calidad de servicio, más errores de inventario y menores ventas por metro cuadrado, estableciendo una cadena causal directa entre la estabilidad del personal y el desempeño comercial del negocio. Para Gaudium Inversiones S. de R.L., esta cadena tiene consecuencias directamente cuantificables en términos de costos de reemplazo y calidad del servicio durante los periodos de transición.

2.2.3. TALENTO HUMANO

El término *talento* proviene del latín *talentum*, que a su vez deriva del griego *tálon*, el cual hacía referencia originalmente a una balanza o medida de peso utilizada en la antigüedad para valorar metales preciosos; posteriormente, el concepto evolucionó hasta asociarse con “aptitud”, “capacidad” o “inteligencia” en el ser humano. Esta transformación semántica se consolidó a partir de interpretaciones históricas, especialmente de la parábola bíblica de los talentos, en la cual se asocia el “talento” con las capacidades individuales que deben desarrollarse y aprovecharse. (Chiavenato, I. 2017)

Desde una perspectiva histórica, la gestión del talento humano tiene sus antecedentes en las primeras formas de organización laboral en civilizaciones antiguas, donde ya existían prácticas

de asignación de tareas y control del trabajo. No obstante, su desarrollo formal se consolidó durante la Revolución Industrial, cuando surgió la necesidad de organizar grandes grupos de trabajadores y mejorar sus condiciones laborales. Posteriormente, con el avance de las teorías administrativas —como la administración científica de Taylor y la escuela de relaciones humanas de Mayo— se reconoció la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, evolucionando hacia el concepto moderno de gestión del talento humano orientado al desarrollo de capacidades, motivación y bienestar del personal. (Blas Cortés, V. 2025).

En el contexto organizacional actual, el talento humano comprende el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que poseen los colaboradores y que contribuyen al logro de los objetivos institucionales. En este sentido, Chiavenato (2017) señala que las personas constituyen el recurso más valioso dentro de las organizaciones, ya que son quienes aportan inteligencia, creatividad e innovación, elementos fundamentales para el desarrollo organizacional. Asimismo, este autor destaca que la gestión del talento humano implica reconocer a los colaboradores como activos estratégicos, cuya adecuada administración permite generar ventajas competitivas sostenibles.

La importancia del talento humano radica en que las organizaciones dependen cada vez más de las capacidades de su personal para adaptarse a entornos cambiantes, mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos estratégicos. En la actualidad, la gestión del talento humano no solo se enfoca en la administración del personal, sino también en su desarrollo integral, la retención del talento y la creación de entornos laborales que favorezcan la productividad y el compromiso organizacional, convirtiéndose en un elemento clave para la competitividad empresarial.

2.2.4. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción, del latín *satisfactio*, deriva de *satis* (suficiente) y *facere* (hacer): alude al estado de quien ha recibido suficiente para sentirse conforme. En el contexto organizacional, Locke (1976) la define clásicamente como "un estado emocional positivo o placentero resultante de la evaluación del trabajo o de las experiencias laborales de una persona" (p. 1304). Esta definición, vigente hasta hoy, captura la naturaleza afectiva y cognitiva del constructo.

La satisfacción laboral es relevante para esta investigación como variable mediadora: las

condiciones del clima organizacional generan (o frustran) la satisfacción de los colaboradores, y esa satisfacción, a su vez, incide sobre su intención de permanecer o abandonar la organización. Griffeth et al. (2000) documentaron en un meta-análisis de 67 estudios que la satisfacción laboral tiene una correlación promedio de -0.46 con la intención de rotar, constituyéndose en el predictor individual más robusto de la rotación voluntaria.

2.2.5. LIDERAZGO

El término liderazgo proviene del inglés *leadership*, a su vez derivado del anglosajón *laedan* (guiar, conducir). Históricamente, el liderazgo fue estudiado como un atributo personal innato hasta que los enfoques conductuales de la Universidad de Ohio y Michigan (1950s) demostraron que los comportamientos del líder, y no sus rasgos de personalidad, son los factores que más inciden sobre el clima y el desempeño del equipo.

Chiavenato (2017) define el liderazgo como "un proceso interpersonal mediante el cual un individuo influye sobre el comportamiento de otros hacia el cumplimiento de objetivos" (p. 102). Robbins y Judge (2013) añaden que "los estilos de liderazgo determinan en gran medida la calidad del clima organizacional y la disposición de los seguidores a permanecer comprometidos con su trabajo" (p. 368). En el contexto de una estación de servicio, el supervisor de turno es la manifestación más concreta del liderazgo organizacional para el personal operativo, lo que hace de esta dimensión una variable especialmente relevante para explicar la rotación en Gaudium Inversiones S. de R.L.

2.2.6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación proviene del latín *communicatio*, derivado de *communis* (común), aludiendo al proceso de hacer algo común o compartido. Andrade (2005) la define en el contexto organizacional como "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados" (p. 16).

En la investigación de Martínez et al. (2018) sobre pequeñas empresas industriales en México, la dimensión comunicacional del clima organizacional resultó ser la que con mayor frecuencia explicaba las diferencias en el nivel de satisfacción laboral entre empresas con perfiles

similares. La comunicación deficiente entre el supervisor y el personal operativo genera ambigüedad de rol, incertidumbre y percepción de injusticia, todos ellos predictores conocidos de la intención de abandonar la organización.

2.2.7. MOTIVACIÓN LABORAL

Motivación proviene del latín *motivus* (que mueve) y del verbo *movere* (mover). El concepto fue estudiado sistemáticamente desde los trabajos de Maslow (1943) y Herzberg et al. (1959), que establecieron las primeras taxonomías de los factores que impulsan el comportamiento humano en el trabajo. Maslow (1991, edición revisada) afirma que "las necesidades humanas constituyen el principal motor del comportamiento, organizándose en una jerarquía progresiva desde las más básicas hasta las de autorrealización" (p. 45).

Para Herzberg et al. (1959), existen factores higiénicos cuya ausencia produce insatisfacción (salario, condiciones físicas, supervisión) y factores motivadores cuya presencia genera satisfacción activa (reconocimiento, logro, crecimiento). Esta distinción tiene una implicación práctica directa para Gaudium Inversiones S. de R.L.: mejorar el salario puede eliminar la insatisfacción, pero no construirá el compromiso afectivo que retiene al personal a largo plazo. Para eso se requiere trabajar sobre los factores motivadores, que son los que menos atención han recibido en empresas del sector operativo de servicios.

2.2.8. CULTURA ORGANIZACIONAL

El término cultura proviene del latín *cultūra*, que hace referencia al cultivo o desarrollo de hábitos, costumbres y conocimientos dentro de un grupo social. En el ámbito organizacional, este concepto se traslada para describir el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que caracterizan a una organización y orientan el comportamiento de sus miembros. (Schein, E.H. 2010).

Desde una perspectiva teórica, uno de los principales exponentes del concepto es Edgar Schein, quien define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo desarrolla a medida que aprende a enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y que son enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar. Esta definición destaca que la cultura no solo se manifiesta en elementos visibles, como normas y comportamientos, sino también en creencias profundas que influyen de

manera significativa en la dinámica organizacional. (Shein, E.H. 1985).

Martínez, et.al. (2024) menciona que el estudio de la cultura organizacional surge con mayor énfasis a partir de la década de 1970 y 1980, aunque sus fundamentos se encuentran en disciplinas como la sociología y la antropología. Durante la Revolución Industrial se evidenció la necesidad de comprender las relaciones humanas dentro de las organizaciones; posteriormente, los estudios de las relaciones humanas y el comportamiento organizacional permitieron identificar la cultura como un factor clave en la productividad y el bienestar de los trabajadores.

La importancia de la cultura organizacional radica en su influencia directa en el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones. Una cultura sólida permite alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos, fomentar el sentido de pertenencia y mejorar la comunicación interna. Además, contribuye a la adaptación al cambio, la innovación y la competitividad empresarial, convirtiéndose en un activo intangible fundamental para el éxito organizacional. De igual manera, diversos estudios señalan que los valores compartidos dentro de la cultura organizacional inciden en la productividad, la toma de decisiones y el compromiso de los empleados, lo que impacta directamente en los resultados organizacionales. (IPADE Business School. 2025)

En síntesis, la cultura organizacional no solo define la identidad de una empresa, sino que también orienta su funcionamiento interno y su relación con el entorno, siendo un elemento clave en la gestión del talento humano y en la permanencia laboral de los colaboradores.

2.2.9. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Mowday et al. (1979) definen el compromiso organizacional como "el grado en que un empleado se identifica con la organización, quiere permanecer en ella y está dispuesto a esforzarse por sus objetivos" (p. 226). Meyer et.al. (1991) distinguieron tres dimensiones: el compromiso afectivo (querer quedarse), el normativo (sentido del deber) y el de continuidad (calcular el costo de marcharse). La renuncia colectiva en Gaudium Inversiones S. de R.L. sugiere que los tres tipos de compromiso fallaron simultáneamente: el personal no quería quedarse, no se sentía obligado a hacerlo, y percibió que el costo de marcharse era asumible.

2.2.10. PERMANENCIA LABORAL

El término permanencia proviene del latín *permanere*, que significa “mantenerse durante

un tiempo” o “continuar en un estado determinado”, lo cual aplicado al ámbito organizacional se relaciona con la estabilidad del trabajador dentro de una empresa. En este sentido, la permanencia laboral hace referencia al tiempo que un colaborador decide mantenerse en una organización, así como a los factores que influyen en dicha continuidad. (Edenred 2025).

Desde una perspectiva conceptual, la permanencia laboral está estrechamente vinculada con el concepto de retención de personal. Esta se define como la capacidad de una organización para conservar a sus empleados y reducir la rotación, mediante la implementación de estrategias que fomenten el compromiso, la satisfacción y la motivación del personal. De igual forma, en el ámbito académico, la retención de empleados se entiende como el conjunto de prácticas organizacionales orientadas a mantener a los trabajadores comprometidos y vinculados a la empresa en el tiempo, lo cual contribuye a la estabilidad organizacional y al logro de los objetivos empresariales. (Oracle 2024).

En cuanto a los aspectos históricos, Batra, et.al (2024) indica que el estudio de la permanencia laboral surge como consecuencia del análisis de la rotación de personal durante el desarrollo de la administración moderna, especialmente a partir del siglo XX, cuando las organizaciones comenzaron a reconocer la importancia de retener a su capital humano como un factor estratégico. Las primeras teorías administrativas centradas en la motivación, como la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, contribuyeron a explicar las razones por las cuales los empleados permanecen o abandonan sus puestos de trabajo, destacando variables como la satisfacción laboral, el reconocimiento y las condiciones de trabajo.

Asimismo, diversos estudios han demostrado que la permanencia laboral está influenciada por factores organizacionales como el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional, la comunicación efectiva y el liderazgo. Estos elementos fortalecen el compromiso organizacional y la intención de permanencia de los empleados, disminuyendo la rotación y mejorando la productividad. De igual manera, se ha evidenciado que prácticas como la compensación adecuada, el reconocimiento del desempeño y la cultura organizacional positiva favorecen la fidelización del talento humano. (Esparza-Montes et.al. 2019).

La importancia de la permanencia laboral radica en su impacto directo sobre la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones. Mantener a los colaboradores reduce costos asociados a la contratación y capacitación, además de conservar el conocimiento organizacional y fortalecer la

cultura interna. En este sentido, una alta permanencia laboral permite mejorar la productividad, la estabilidad y la competitividad empresarial, convirtiéndose en un indicador clave dentro de la gestión del talento humano.

2.2.11. RECLUTAMIENTO

El término reclutamiento proviene del verbo reclutar, el cual tiene su origen en el francés *recruter*, derivado del latín *crescere*, que significa “crecer” o “aumentar”. En sus inicios, el concepto se utilizaba en el ámbito militar para referirse a la incorporación de nuevos soldados con el propósito de reforzar las fuerzas existentes. Con el tiempo, este término fue adoptado en el campo organizacional, donde hace referencia a la incorporación de personas a una empresa para fortalecer su capital humano. (Chiavenato, I. 2007)

Desde una perspectiva conceptual, el reclutamiento de personal es definido por diversos autores como un proceso clave dentro de la gestión de recursos humanos. Según Idalberto Chiavenato (2007), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Asimismo, otros autores como Bohlander y Snell lo definen como el proceso mediante el cual se identifican e incentivan a las personas para que se postulen a vacantes disponibles en una empresa. Estas definiciones coinciden en que el reclutamiento no solo implica buscar candidatos, sino atraerlos estratégicamente para asegurar que la organización cuente con talento idóneo. (Bohlander, G., & Snell, S. 2007)

El reclutamiento es el proceso mediante el cual las organizaciones atraen candidatos potenciales para cubrir vacantes laborales. Según Dessler (2015), un adecuado proceso de reclutamiento permite identificar talento alineado con las necesidades organizacionales.

2.2.12. SELECCIÓN DE PERSONAL

El término selección proviene del latín *selectio*, que significa “elección” o “acción de escoger”, y hace referencia al proceso de elegir una o varias personas o elementos entre un conjunto, separándolos de otros por poseer características consideradas más adecuadas. En el

ámbito organizacional, este concepto se aplica al proceso de elegir a los candidatos más idóneos para ocupar un puesto dentro de una empresa. (Rossi, S. 2025)

Desde la perspectiva teórica, autores como Idalberto Chiavenato (2007) definen la selección de personal como el proceso mediante el cual se elige entre varios candidatos a aquel que mejor se ajusta a las exigencias del cargo, con el objetivo de contribuir al desempeño y éxito organizacional. En este sentido, la selección es una fase posterior al reclutamiento y se caracteriza por ser un proceso comparativo y decisorio, en el que se analizan las competencias, habilidades y características de los aspirantes para determinar cuál es el más adecuado.

En cuanto a sus antecedentes históricos, la selección de personal tiene su origen en las primeras formas de organización social, donde las personas eran asignadas a distintas tareas según su edad, habilidades o características físicas. Sin embargo, no fue sino hasta la Revolución Industrial cuando surgieron métodos más formales de selección, impulsados por la necesidad de garantizar la eficiencia en la producción. Posteriormente, en el siglo XX, la incorporación de la psicología organizacional permitió desarrollar técnicas más avanzadas, como pruebas de aptitud y evaluaciones de desempeño, consolidando la selección como un proceso científico dentro de la gestión de recursos humanos. (Zayas Agüero, P. M. 2010)

La selección de personal consiste en evaluar y elegir al candidato más adecuado para ocupar un puesto dentro de la organización. Chiavenato (2017) indica que este proceso busca garantizar compatibilidad entre competencias individuales y requerimientos organizacionales.

2.2.13. CAPACITACIÓN

El término capacitación hace referencia al proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y mejoran sus competencias para desempeñar de manera eficiente sus funciones dentro de una organización. Etimológicamente, se relaciona con la idea de “hacer capaz” a un individuo, es decir, prepararlo para realizar tareas con mayor eficacia.

Desde la perspectiva teórica, diversos autores coinciden en definir la capacitación como un elemento fundamental de la gestión del talento humano. Según Idalberto Chiavenato, la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, sistemático y organizado, mediante el cual

los trabajadores adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias orientadas al cumplimiento de objetivos organizacionales. De manera similar, autores como Gary Dessler la definen como el conjunto de métodos utilizados para proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para realizar su trabajo. (Chiavenato, I. 2007)

Asimismo, Mondy (2010) señala que la capacitación se refiere a aquellas actividades diseñadas para brindar a los trabajadores conocimientos y habilidades requeridas para desempeñar sus funciones con eficacia. Estas definiciones coinciden en que la capacitación es un proceso planificado que busca mejorar el desempeño laboral y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a sus antecedentes históricos, la capacitación ha acompañado el desarrollo del trabajo humano desde la antigüedad. En sus inicios, el aprendizaje se daba de forma informal mediante la observación y la práctica entre maestros y aprendices. Posteriormente, durante la Edad Media, se formalizó a través de los gremios artesanales. Sin embargo, fue con la Revolución Industrial cuando la capacitación adquirió mayor relevancia, al surgir la necesidad de formar trabajadores capaces de operar maquinaria y adaptarse a nuevas tecnologías. En la actualidad, este proceso ha evolucionado hacia sistemas más complejos, incorporando tecnologías digitales y métodos modernos de aprendizaje organizacional. (Infante Becerra, V., & Woroz Breijo, T. 2017)

La capacitación es el proceso orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias laborales. Según Werther y Davis (2008), la capacitación fortalece el desempeño organizacional y facilita la adaptación de los trabajadores.

2.2.14. ONBOARDING

El término *onboarding*, también conocido como proceso de incorporación o integración del personal, se refiere al conjunto de actividades planificadas que permiten la adaptación de los nuevos empleados dentro de una organización. Este proceso implica no solo la bienvenida inicial, sino también la integración progresiva del trabajador a su puesto, al equipo y a la cultura organizacional. (Chiavenato, I. 2007)

Desde un enfoque conceptual, el *onboarding* se define como un proceso estructurado de recursos humanos cuyo objetivo es facilitar la adaptación del nuevo empleado a su entorno laboral, proporcionándole información, herramientas y acompañamiento necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Asimismo, se considera una práctica orientada a acelerar la integración del trabajador, ayudándolo a comprender su rol, la cultura organizacional y las expectativas del puesto.

A diferencia de la inducción tradicional, que suele ser un proceso breve, el *onboarding* tiene un carácter más amplio y continuo, ya que puede extenderse durante semanas o meses e incluye seguimiento, retroalimentación y desarrollo progresivo del colaborador. De este modo, no se limita a la transmisión de información básica, sino que busca asegurar una integración efectiva y sostenible del empleado dentro de la organización. Chiavenato, I. (2007)

Desde la perspectiva teórica, el *onboarding* se vincula con el concepto de socialización organizacional. Según Chiavenato, este proceso consiste en la adaptación del individuo a los valores, normas y comportamientos de la organización, permitiendo que se convierta en un miembro activo y comprometido. En este sentido, el *onboarding* puede considerarse una herramienta moderna para facilitar dicho proceso de socialización, integrando al nuevo empleado tanto en el ámbito técnico como en el cultural.

El *onboarding* corresponde al proceso de integración de nuevos colaboradores a la organización. Bauer et al. (2007) señalan que una adecuada integración organizacional favorece la adaptación laboral y reduce la rotación temprana.

2.2.15. COSTOS DE ROTACIÓN

La palabra costo proviene del latín *costus*, que a su vez tiene origen en el griego *kóstos* y posteriormente en el sánscrito *kusthah*. Además, en su evolución lingüística también se relaciona con el latín vulgar *costare*, derivado de *constare*, que significa “estar establecido” o “tener un valor determinado”. (Real Academia Española. 2023).

La palabra rotación proviene del latín *rotatio*, *-ōnis*, que significa “acción de girar”. Este término deriva del verbo latino *rotare*, que significa: girar, dar vueltas, moverse alrededor de un eje. (Real Academia Española. 2023).

Cascio (2006) sostiene que los costos de rotación incluyen gastos directos (reclutamiento, selección, capacitación) e indirectos (pérdida de productividad durante la vacante y el periodo de adaptación del reemplazo). Boushey y Glynn (2012) estimaron que el costo total de reemplazar a un empleado de nivel operativo equivale al 16–20% de su salario anual.

2.2.16. ESTABILIDAD LABORAL

La estabilidad laboral es un concepto fundamental en el ámbito del derecho del trabajo y la gestión de recursos humanos, ya que se relaciona con la permanencia y seguridad del trabajador dentro de la organización. Este concepto ha evolucionado con el tiempo, influenciado por cambios sociales, económicos y jurídicos. (Morales Arredondo, L. E. 2021)

Desde un enfoque conceptual, la estabilidad laboral se entiende como el estado de seguridad y continuidad en el empleo que permite al trabajador mantener su puesto con certidumbre y confianza en el futuro. En términos más específicos, también se define como el derecho del trabajador a conservar su empleo, siempre que no exista una causa justificada para la terminación de la relación laboral. Montenegro Baca, J. (s.f.)

Asimismo, algunos autores sostienen que la estabilidad laboral implica la protección frente al despido arbitrario, garantizando la permanencia del trabajador mientras cumpla adecuadamente con sus funciones y obligaciones. Desde esta perspectiva jurídica, se considera un derecho que limita la facultad del empleador de terminar unilateralmente el contrato sin justificación.

Desde el enfoque de los recursos humanos, la estabilidad laboral se vincula directamente con la gestión del talento humano. Aunque autores como Chiavenato no definen el término de forma aislada, su enfoque resalta la importancia de generar condiciones laborales adecuadas, seguridad y desarrollo del personal como parte de una gestión estratégica orientada a la retención y compromiso de los empleados. (Morales Arredondo, L. E. 2021)

Chiavenato, I. (2017) indica que los antecedentes de la estabilidad laboral surgen como resultado de las luchas sociales y laborales durante la industrialización, cuando los trabajadores buscaban protección frente a despidos injustificados y condiciones precarias de trabajo. A lo largo del tiempo, este principio se consolidó en la legislación laboral y en los sistemas de protección

social, especialmente con el desarrollo del Estado de bienestar y las normas que regulan las relaciones laborales.

La estabilidad laboral hace referencia a la percepción de continuidad y seguridad que posee el trabajador respecto a su empleo. Robbins et.al. (2013) indican que la percepción de estabilidad influye en el compromiso y satisfacción laboral.

2.2.17. AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral se define como el conjunto de condiciones físicas, sociales y psicológicas en las que los trabajadores desarrollan sus actividades dentro de una organización. Este incluye elementos como la comunicación interna, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la cultura organizacional y las condiciones del entorno de trabajo, los cuales influyen directamente en el comportamiento y desempeño de los empleados. (Chiavenato, I. 2017)

Desde una perspectiva organizacional, el ambiente laboral se relaciona estrechamente con el clima organizacional, ya que refleja la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno de trabajo. Un ambiente laboral adecuado favorece la motivación, el compromiso y la productividad, mientras que un entorno negativo puede generar conflictos, estrés y bajo rendimiento. (Chiavenato, I. 2017)

Asimismo, un ambiente laboral positivo promueve el bienestar del trabajador, la estabilidad emocional y la satisfacción en el empleo, lo cual contribuye a la retención del talento y al logro de los objetivos organizacionales. El ambiente laboral comprende las condiciones físicas, sociales y psicológicas presentes en el entorno de trabajo. Un ambiente laboral positivo favorece relaciones saludables y mejora el desempeño organizacional.

2.2.18. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un conjunto de políticas, prácticas y estrategias orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados dentro de una organización. Su objetivo principal es alinear las capacidades y habilidades del personal con los objetivos organizacionales, garantizando así un mejor desempeño y productividad.

Desde el enfoque de Chiavenato (2017), la gestión del talento humano implica considerar a las personas como el recurso más valioso de la empresa, promoviendo su desarrollo integral y su participación activa en el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, no se limita únicamente a la administración del personal, sino que abarca procesos estratégicos como el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y motivación.

Asimismo, la gestión del talento humano busca crear un entorno de trabajo favorable que fomente el compromiso, la satisfacción laboral y la permanencia de los colaboradores. Este enfoque estratégico permite a las organizaciones mejorar su competitividad, al contar con personal capacitado, motivado y alineado con la cultura empresarial.

La gestión del talento humano comprende las estrategias orientadas a atraer, desarrollar y retener colaboradores dentro de la organización. Chiavenato (2017) sostiene que la gestión humana debe orientarse al desarrollo integral de las personas y al logro de objetivos organizacionales.

2.2.19. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo que resulta de la evaluación que hace una persona de su trabajo y de sus experiencias en él (Locke, 1976). Es importante distinguirla de la motivación: una persona puede estar motivada para alcanzar un objetivo específico sin estar satisfecha con su trabajo en general, y puede estar satisfecha con su empleo sin estar especialmente motivada para mejorar su desempeño. En la práctica, sin embargo, estas dos variables tienden a correlacionar porque comparten antecedentes comunes. Judge et al. (2001), en un meta-análisis que revisó 312 estudios realizados entre 1939 y 1999, encontraron una correlación promedio de 0,30 entre satisfacción laboral y desempeño en el trabajo.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Las teorías seleccionadas para sustentar esta investigación se eligen porque, en conjunto, explican los mecanismos por los cuales el clima organizacional incide sobre la satisfacción y la rotación del personal operativo. Cada teoría aporta un nivel de análisis diferente: una describe la estructura motivacional del individuo y la otra explica la lógica relacional que vincula al trabajador con la organización.

2.3.1. LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW (1943)

Abraham Maslow propuso que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía piramidal de cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización. La premisa central es que las necesidades de nivel superior no pueden motivar a una persona si las de los niveles inferiores no están razonablemente satisfechas.

Maslow (1991) afirma: "Un hombre que carece de alimento, de seguridad, de amor, de estima, desearía con mayor probabilidad alimento que cualquier otra cosa" (p. 17). Aplicada al contexto de esta investigación, la teoría permite diagnosticar en qué nivel de la jerarquía se concentran las insatisfacciones del personal operativo: las preguntas sobre salario, seguridad laboral y estabilidad apuntan directamente a los niveles fisiológico y de seguridad.

Las críticas más conocidas señalan: (1) La secuencia rígida de activación entre niveles no ha sido confirmada empíricamente de manera consistente; distintos estudios han mostrado que las necesidades pueden activarse de forma simultánea o en distinto orden (Wahba y Bridwell, 1976). (2) La jerarquía tiene escaso apoyo intercultural: estudios transculturales de Hofstede (1980) encontraron diferencias significativas en el ordenamiento de necesidades entre culturas colectivistas e individualistas, cuestionando su universalidad. (3) La teoría es de difícil operacionalización y medición, lo que ha limitado su uso en investigación cuantitativa rigurosa. (4) No contempla la variabilidad individual: dos personas en la misma situación laboral pueden tener necesidades prioritarias distintas.

A pesar de sus limitaciones, la teoría de Maslow conserva vigencia como marco heurístico para el diagnóstico organizacional. Su utilidad práctica para identificar qué condiciones básicas deben garantizarse antes de implementar intervenciones de mayor alcance la mantiene como referencia constante en la literatura aplicada de gestión de personas.

Aplicada al contexto de esta investigación, la teoría de Maslow permite diagnosticar en qué nivel de la jerarquía se concentran las insatisfacciones del personal operativo de Gaudium Inversiones S. de R.L. Las preguntas de investigación sobre percepción del salario, seguridad laboral y estabilidad apuntan directamente a los niveles fisiológico y de seguridad, que son los más básicos. Si estos niveles no están cubiertos, es esperable que el personal no pueda ni quiera orientar su energía hacia el compromiso organizacional o la autorrealización en el trabajo. Maslow (1991) afirma que "un hombre que carece de alimento, de seguridad, de amor, de estima, desearía con

mayor probabilidad alimento que cualquier otra cosa" (p. 17), lo que en el contexto laboral se traduce en que un trabajador cuyo salario no le permite cubrir sus necesidades básicas no permanecerá por razones de identidad o lealtad institucional.

Como evidencia de vigencia, Tsai, Chen y Tang (2021) incorporaron explícitamente la estructura motivacional de Maslow en su análisis sobre retención y rotación en tiendas de conveniencia en Taiwán, demostrando que los factores de primer y segundo nivel de la jerarquía (salario y seguridad laboral) son los más frecuentemente citados por trabajadores que abandonan este tipo de organizaciones, antes que los factores de reconocimiento o autorrealización.

Esta teoría se vincula directamente con el objetivo específico 1 (analizar la percepción del clima en relación con salario, seguridad, estabilidad y capacitación) y con la pregunta de investigación 1 sobre la percepción del clima y su influencia en la permanencia o rotación.

2.3.2. LA TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN DE DECI Y RYAN (2000)

Edward Deci y Richard Ryan propusieron la Teoría de la Autodeterminación (*Self-Determination Theory*, SDT) como marco para entender qué tipos de motivación sostienen el compromiso y la permanencia laboral a largo plazo. La teoría identifica tres necesidades psicológicas básicas universales: la necesidad de competencia (sentirse capaz en las propias actividades), la necesidad de autonomía (percibir que las propias acciones son autodeterminadas) y la necesidad de vinculación o relación (sentirse conectado con otros).

Edward Deci y Richard Ryan (2000) distinguen entre la motivación intrínseca, que proviene del interés y disfrute de la actividad en sí misma, y la motivación extrínseca, que proviene de incentivos externos como el salario o el reconocimiento de otros. Cuando el entorno laboral satisface las tres necesidades básicas, la motivación intrínseca florece y el compromiso con la organización es sólido. Cuando las frustra, incluso una motivación extrínseca alta puede mantenerse solo temporalmente, pues los trabajadores tienden a buscar entornos que les permitan satisfacer sus necesidades psicológicas.

Las principales críticas a la TAD incluyen: (1) La separación entre motivación intrínseca y extrínseca ha sido cuestionada: Eisenberger y Cameron (1996) demostraron experimentalmente que las recompensas externas, bajo ciertas condiciones, no deterioran, sino que pueden fortalecer

la motivación intrínseca, contradiciendo el llamado "efecto de sub-justificación" propuesto por Deci. (2) Las tres necesidades psicológicas básicas son difíciles de medir de forma independiente y con frecuencia presentan alta correlación entre sí, lo que complica su operacionalización en instrumentos cuantitativos. (3) La TAD no siempre incorpora el rol de las condiciones estructurales del mercado laboral en la motivación, lo que limita su poder explicativo en contextos de alta precariedad económica como Honduras.

A pesar de las críticas, la TAD es una de las teorías de motivación con mayor respaldo empírico acumulado en las últimas cuatro décadas y sigue siendo activamente aplicada en investigación organizacional contemporánea. "Cuando los individuos experimentan satisfacción de sus necesidades de competencia, autonomía y relación, tienden a exhibir bienestar psicológico, motivación intrínseca y mayor compromiso con las actividades que realizan" (Deci y Ryan, 2000, p. 229).

Esta afirmación es directamente relevante para el diseño de estrategias de retención en Gaudium Inversiones S. de R.L.: las acciones que incrementen la percepción de competencia del personal (mediante capacitación), su autonomía (mediante delegación de pequeñas decisiones operativas) y su vinculación (mediante dinámicas de equipo positivas) tienen mayor probabilidad de generar compromisos duraderos que las mejoras salariales aisladas. Esta teoría se vincula con el objetivo específico 4 que indica: proponer estrategias de mejora del clima.

2.3.3. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS AUTORES

Esta sección presenta tres investigaciones recientes en las que se utilizaron al menos una de las teorías de sustento propuestas en el apartado anterior para estudiar el clima organizacional y/o la rotación de personal en contextos comparables al de Gaudium Inversiones S. de R.L.

2.3.3.1. ESTUDIO EN TIENDAS DE CONVENIENCIA (MÉXICO – 2023)

Cavazos-Arroyo y Máynez-Guaderrama (2023), realizaron una investigación en México, específicamente en el sector de tiendas de conveniencia, con el objetivo de analizar cómo los recursos laborales influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores operativos. El estudio se fundamentó en la Teoría de Recursos y Demandas Laborales (JD-R), la cual explica cómo el equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos organizacionales disponibles impacta en la motivación y el bienestar del trabajador, incorporando además elementos conceptuales

vinculados a la motivación intrínseca descrita en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan.

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, aplicando encuestas estructuradas a trabajadores del sector *retail*; los datos fueron analizados mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM), lo que permitió establecer relaciones entre variables latentes como liderazgo, apoyo organizacional, carga laboral y satisfacción.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo y el apoyo organizacional influyen positivamente en la satisfacción laboral, mientras que las altas demandas de trabajo incrementan el estrés y reducen el compromiso del personal. Los autores concluyen que el equilibrio entre los recursos laborales y las demandas del puesto es determinante para la satisfacción y permanencia del personal en tiendas de conveniencia. Este estudio aporta a la presente investigación al demostrar que en el sector *retail*-operativo, similar al de Gaudium Inversiones S. de R.L., el clima organizacional y el soporte del liderazgo son factores críticos para reducir la rotación y fortalecer la satisfacción laboral.

2.3.3.2. FACTORES CLAVES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN Y ROTACIÓN DEL TALENTO EN TIENDAS DE CONVENIENCIAS “KEY FACTORS INFLUENCING TALENT RETENTION AND TURNOVER IN CONVENIENCE STORES” (TAIWAN - 2021)

Tsai, Chen y Tang (2021), desarrollaron un estudio en Taiwán enfocado en cadenas de tiendas de conveniencia, con el objetivo de identificar los factores clave que influyen en la retención y rotación del talento en este tipo de organizaciones del sector *retail*. El estudio se sustentó en modelos de decisión multicriterio como DEMATEL (*Decision Making Trial and Evaluation Laboratory*) y ANP (*Analytic Network Process*), los cuales permiten analizar relaciones causales complejas entre múltiples factores organizacionales, además de incorporar enfoques motivacionales relacionados con la satisfacción de necesidades laborales similares a las planteadas por Maslow.

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo con análisis estructural avanzado, aplicando encuestas a empleados y gerentes de tiendas de conveniencia, cuyos datos fueron procesados mediante modelos de análisis de influencia y relaciones causales entre variables. Los

resultados evidenciaron que factores como el salario, la carga de trabajo, el clima laboral y las oportunidades de crecimiento son los principales determinantes de la rotación del personal, observándose que estos elementos no actúan de manera aislada, sino interrelacionada dentro del sistema organizacional.

Los autores concluyen que la rotación en tiendas de conveniencia es un fenómeno multifactorial, donde la interacción entre condiciones laborales y factores motivacionales determina la permanencia del personal. Este estudio aporta a la presente investigación evidencia clave para el análisis del clima organizacional en Gaudium Inversiones S. de R.L., al confirmar que, en el sector de tiendas de conveniencia en gasolineras, la rotación del personal operativo depende de un sistema integrado de factores organizacionales y no únicamente del salario.

2.3.3.3. DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN ESTACIONES DE SERVICIO CON TIENDAS DE CONVENIENCIA (PERÚ – 2023)

Bravo Ávila (2023), realizó un estudio en Perú, específicamente en estaciones de servicio que incluyen tiendas de conveniencia, con el objetivo de diagnosticar el clima laboral y proponer un plan de mejora orientado a reducir la insatisfacción y la rotación del personal operativo. La investigación se sustentó en la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, las cuales explican cómo la satisfacción laboral depende tanto de la cobertura de necesidades básicas como de la presencia de factores motivacionales en el entorno de trabajo.

El estudio utilizó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con diseño no experimental, aplicando encuestas tipo Likert al personal operativo, cuyos datos fueron analizados mediante estadística descriptiva para identificar niveles de percepción del clima organizacional en dimensiones como liderazgo, comunicación, reconocimiento y condiciones laborales. Los resultados mostraron la existencia de un clima organizacional deficiente, caracterizado por baja motivación, liderazgo poco efectivo y ausencia de reconocimiento, lo que generaba una alta intención de rotación en el personal.

El autor concluye que la mejora del clima organizacional incide directamente en la reducción de la rotación del personal en estaciones de servicio con tiendas de conveniencia,

especialmente cuando se satisfacen las necesidades básicas y de reconocimiento del trabajador. Este estudio aporta a la presente investigación un antecedente directo para Gaudium Inversiones S. de R.L., al evidenciar que, en el rubro de gasolineras con tiendas de conveniencia, la intervención en clima organizacional es una estrategia efectiva para disminuir la rotación del personal operativo.

2.3.4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.3.4.1. SATISFACCIÓN LABORAL EN TIENDAS DE CONVENIENCIA MEXICANAS (CAVAZOS-ARROYO & MÁYNEZ-GUADERRAMA, 2023)

En este estudio desarrollado en México en el sector de tiendas de conveniencia, los autores emplearon como principal instrumento de recolección de información un cuestionario estructurado tipo Likert, diseñado para medir variables como liderazgo, apoyo organizacional, carga y satisfacción laboral. Este instrumento permitió capturar percepciones subjetivas de los trabajadores operativos mediante escalas ordinales de medición, lo que facilitó posteriormente el análisis estadístico mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Asimismo, el cuestionario fue aplicado de manera directa a colaboradores del sector *retail*, garantizando la estandarización de la información recolectada y su posterior análisis cuantitativo (Cavazos-Arroyo & Máyne-Guaderrama, 2023).

2.3.4.2. KEY FACTORS INFLUENCING TALENT RETENTION AND TURNOVER IN CONVENIENCE STORES (TSAI, CHEN & TANG, 2021)

En este estudio realizado en cadenas de tiendas de conveniencia en Taiwán, los autores utilizaron como instrumento principal una encuesta estructurada dirigida a empleados y gerentes, complementada con juicios de expertos debido al uso de modelos multicriterio como DEMATEL y ANP. Este tipo de instrumentos permitió obtener información tanto cuantitativa como cualitativa sobre la influencia de factores como salario, clima laboral, carga de trabajo y oportunidades de crecimiento. Los datos recolectados fueron procesados mediante matrices de relación causal propias del modelo DEMATEL, lo que permitió identificar la intensidad y dirección de las relaciones entre los factores estudiados (Tsai et al., 2021).

2.3.4.3. DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN ESTACIONES DE SERVICIO CON TIENDAS DE CONVENIENCIA (BRAVO ÁVILA, 2023)

En esta investigación desarrollada en estaciones de servicio con tiendas de conveniencia en Perú, el autor utilizó como instrumento principal un cuestionario tipo Likert estructurado, aplicado al personal operativo con el fin de medir dimensiones del clima organizacional como liderazgo, comunicación, reconocimiento y condiciones laborales. Adicionalmente, el estudio se apoyó en fichas de observación diagnóstica para complementar la información obtenida en las encuestas, lo que permitió un análisis más integral del contexto organizacional. La información recolectada fue procesada mediante estadística descriptiva para identificar niveles de percepción del clima laboral y su impacto en la intención de rotación del personal (Bravo Ávila, 2023).

2.4. MARCO LEGAL

El marco normativo que regula las condiciones de trabajo en Gaudium Inversiones, S. de R.L. abarca legislación laboral de carácter general, normativas sectoriales de seguridad ocupacional y disposiciones sobre igualdad de género. Su comprensión es indispensable para el estudio porque el cumplimiento o incumplimiento de estas normas incide directamente sobre la percepción del clima organizacional por parte de los colaboradores y, en consecuencia, sobre su satisfacción y permanencia.

Como señalan Vargas-Flores et al. (2023), "el marco regulatorio laboral constituye el piso mínimo sobre el que se construye la percepción del clima organizacional: cuando los trabajadores perciben que sus derechos legales no son respetados, la insatisfacción es estructural y difícilmente reversible con intervenciones de clima" (p. 220).

2.4.1 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS

El Código del Trabajo de Honduras, aprobado mediante Decreto No. 189-59 del Congreso Nacional, publicado en La Gaceta el 15 de julio de 1959, durante la presidencia del Dr. Ramón Villeda Morales, con la presidencia del Congreso Nacional a cargo del Dr. Modesto Rodas Alvarado, constituye el instrumento jurídico fundamental que regula las relaciones laborales en el sector privado hondureño. Ha sido objeto de numerosas reformas, siendo las más recientes las contenidas en el Decreto No. 255-2022 que ajustó disposiciones sobre jornadas especiales.

El objetivo de la ley es regular las relaciones laborales entre patronos y trabajadores en el sector privado hondureño, garantizando condiciones mínimas de trabajo digno, equitativo y seguro, protegiendo los derechos fundamentales del trabajador y estableciendo las obligaciones de los empleadores.

Sus artículos más relevantes para esta investigación son: (a) Artículo 42 y siguientes: regulan las modalidades del contrato de trabajo, incluyendo la presunción de contrato indefinido que protege al trabajador de la precariedad del empleo temporal. (b) Artículo 127: establece la jornada máxima de ocho horas diarias y cuarenta y cuatro semanales para trabajo diurno, el descanso semanal remunerado y el derecho a vacaciones pagadas. Su incumplimiento es fuente frecuente de insatisfacción laboral, directamente relacionada con la rotación. (c) Artículo 116: regula las causas que facultan al trabajador para dar por terminado el contrato sin responsabilidad de su parte (retiro justificado), incluyendo el engaño sobre las condiciones laborales, la reducción unilateral del salario y el maltrato del empleador. (d) Artículos 346 al 365: regulan el salario mínimo, su determinación por el Consejo Nacional de Salarios Mínimos y las condiciones de pago. Para el primer semestre de 2026, el salario mínimo en el sector de comercio y servicios oscila entre 10,000 y 12,000 lempiras mensuales.

2.4.2. LEY DEL SEGURO SOCIAL

La Ley del Seguro Social fue aprobada mediante Decreto No. 140 del Congreso Nacional, publicada en La Gaceta el 19 de julio de 1959. Su Reglamento General, actualizado mediante Acuerdo No. IHSS-002-2019, actualizado mediante Acuerdo No. IHSS-002-2019, durante la administración del presidente Juan Orlando Hernández.

Esta ley establece la obligatoriedad de afiliación al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) para todos los trabajadores del sector privado en relación de dependencia. Las contribuciones patronales cubren contingencias de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte. El acceso efectivo al seguro médico del IHSS es un factor higiénico de especial importancia en el sector de estaciones de servicio, donde los trabajadores están expuestos a riesgos físicos (combustibles inflamables, objetos cortantes, esfuerzo físico sostenido) que incrementan la valoración de la cobertura médica.

Los artículos más relevantes asociados a este proyecto son: El Artículo 2 establece la afiliación obligatoria al IHSS para todos los trabajadores del sector privado en relación de dependencia; su incumplimiento es percibido por los trabajadores como señal de que la empresa no cumple sus obligaciones básicas, deteriorando la percepción de apoyo organizacional. El Artículo 4 define las contingencias cubiertas incluyendo los riesgos profesionales, de especial importancia para el personal de estaciones de servicio expuesto a combustibles inflamables. El Artículo 12 establece las cotizaciones patronales y del trabajador; el pago oportuno y correcto es un factor higiénico cuya ausencia genera insatisfacción estructural.

2.4.3 REGLAMENTO GENERAL DE MEDIDAS PREVENTIVAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

Aprobado mediante Acuerdo Ejecutivo No. STSS-053-04, publicado en La Gaceta el 26 de mayo de 2004, durante la administración del Presidente Ricardo Maduro Joest y con el Dr. German Leitzelar Vidaurreta como Secretario de Estado en el Despacho de Trabajo y Seguridad Social. Este reglamento establece las condiciones mínimas de seguridad e higiene en los centros de trabajo, incluyendo ventilación, iluminación, equipos de protección personal, señalización de zonas de riesgo y procedimientos de emergencia. Para las estaciones de servicio, las disposiciones sobre manejo de combustibles inflamables, prohibición de fumar en zonas de suministro y disponibilidad de equipos de extinción de incendios son de cumplimiento obligatorio.

Los artículos más relevantes vinculados a este proyecto son: Artículo 4 establece las condiciones generales de seguridad en centros de trabajo con manejo de sustancias peligrosas, de cumplimiento obligatorio para las estaciones de servicio. El Artículo 17 exige la disponibilidad de equipos de extinción de incendios y señalización de zonas de riesgo en áreas con combustibles inflamables. El Artículo 23 establece la obligación de capacitar al personal en procedimientos de emergencia y protocolos de seguridad; su incumplimiento afecta la dimensión capacitación de la pregunta once.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo presenta el diseño metodológico de la investigación, estableciendo los procedimientos, instrumentos y fuentes de información que permiten responder las preguntas planteadas y alcanzar los objetivos formulados en el Capítulo I. La arquitectura metodológica está construida de manera coherente: cada decisión de diseño puede rastrearse hasta un objetivo específico o una pregunta de investigación, garantizando la congruencia entre lo que se busca saber y la manera en que se buscará saberlo. Se detalla la congruencia metodológica, el enfoque y métodos, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección y sus procedimientos de validación, y las fuentes de información utilizadas.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica es la propiedad de una investigación en la que existe correspondencia explícita y verificable entre sus componentes esenciales: preguntas de investigación, objetivos, variables, dimensiones, técnicas e instrumentos de recolección de datos y fuentes de información (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Su importancia radica en que, sin congruencia, los datos recolectados pueden no responder las preguntas formuladas, y las conclusiones pueden no derivarse de los objetivos planteados, comprometiendo la validez interna y la utilidad práctica del estudio. En palabras de Creswell (2014), "la coherencia entre el propósito, las preguntas y los métodos es el sello distintivo de una investigación bien diseñada" (p. 32). En el presente estudio, la congruencia metodológica garantiza que cada instrumento de recolección esté diseñado para capturar exactamente la información que se necesita para alcanzar un objetivo específico.

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es una herramienta de gestión del diseño de investigación que organiza en formato tabular la correspondencia entre los objetivos específicos, las preguntas de investigación, las variables y su tipo. Su elaboración garantiza la trazabilidad del diseño y permite identificar posibles vacíos o inconsistencias antes de iniciar el trabajo de campo (Arias, 2012).

Tabla 2

Matriz metodológica

Problema	Objetivo General	Pregunta de Investigación	Objetivo de Investigación	Variable	Tipo de Variable
¿Qué dimensiones del clima organizacional determinan el abandono laboral del personal operativo y qué impacto financiero generan en Gaudium Inversiones, S. de R.L.?	Evaluar qué dimensiones del clima organizacional determinan el abandono laboral del personal operativo y qué impacto financiero generan en Gaudium Inversiones, S. de R.L. durante 2026.	PI1: ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional en relación con salario, seguridad, estabilidad y capacitación, y cómo influye en la permanencia o rotación?	OI1: Analizar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional en relación con salario, seguridad laboral, estabilidad y capacitación, y su influencia en la permanencia o rotación.	Clima organizacional	Variable cualitativa ordinal (Likert 1–5)
		PI2: ¿A cuánto asciende el impacto financiero generado por los costos directos y ocultos de reclutamiento, capacitación y adaptación derivados de la rotación?	OI2: Determinar el impacto financiero derivado de los costos directos y ocultos de reclutamiento, capacitación y adaptación del personal operativo.	Costos de rotación	Variable cuantitativa (razón / numérica)
		PI3: ¿Cuáles son los índices históricos de rotación del personal operativo y sus principales causas declaradas?	OI3: Identificar los índices históricos de rotación del personal operativo y las principales causas declaradas de abandono laboral.	Rotación de personal	Variable cuantitativa / continua
		PI4: ¿Qué estrategias de mejora del clima organizacional deben implementarse para mitigar el índice de abandono laboral?	OI4: Proponer estrategias de mejora del clima organizacional orientadas a disminuir la rotación y fortalecer la permanencia.		

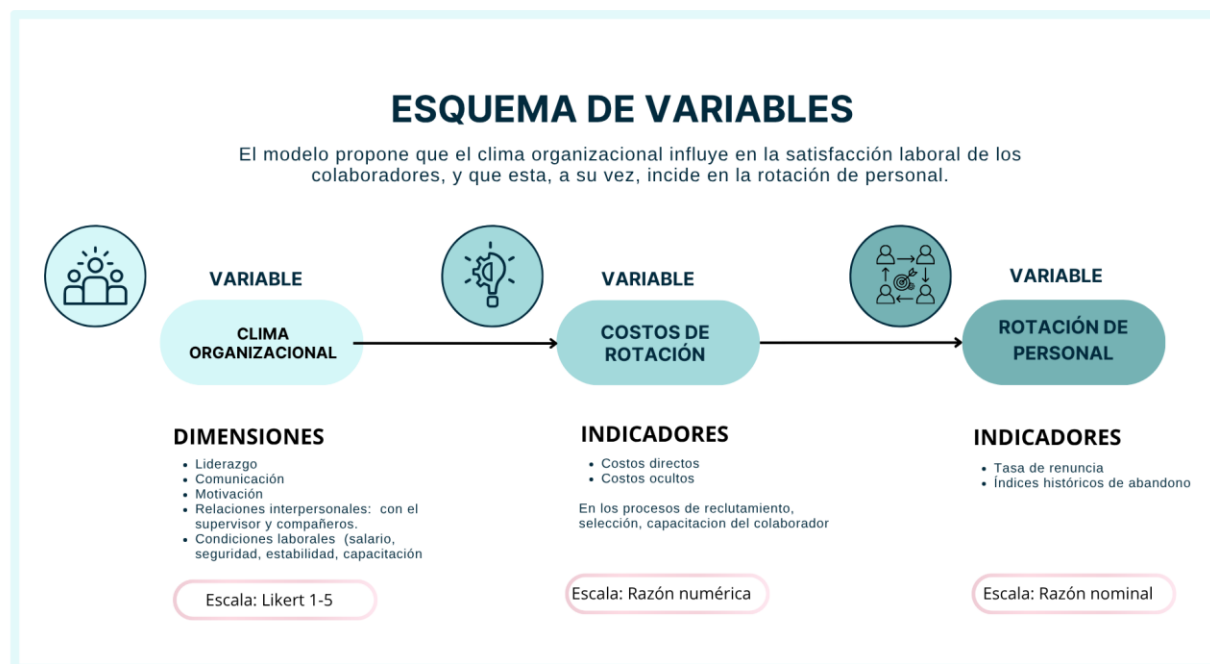
Fuente: (Elaboración propia, 2026).

3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Una variable es cualquier característica, propiedad o cualidad que puede ser medida y que varía de una unidad de análisis a otra. Hernández-Sampieri et al. (2014) la definen como "una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse" (p. 105). Una dimensión es el aspecto o faceta observable de una variable a través del cual esta se hace medible (Martínez Miguélez, 2011).

Figura 1:

Esquema de Variables



Nota: Esquema de Variables.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de variables es el proceso mediante el cual los conceptos abstractos del marco teórico se traducen en indicadores observables y medibles. Hernández-Sampieri et al. (2014) señalan que "operacionalizar una variable significa definirla de tal modo que pueda ser medida empíricamente mediante indicadores precisos, verificables y replicables" (p. 211).

Tabla 3.
Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores críticos	Ítems	Estrategia	Fuente / Sujeto	Escala
Clima organizacional	Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo, las cuales influyen en su motivación, actitudes y comportamiento laboral (Litwin & Stringer, 1968; Chiavenato, 2009).	Percepción del personal respecto a su ambiente laboral que evalúa las dimensiones de liderazgo, comunicación organizacional, motivación laboral, reconocimiento/re remuneración y relaciones interpersonales, aplicado de forma transversal (Litwin & Stringer, 1968; Hernández-Sampieri et al., 2018).	Liderazgo	Estilo directivo	1. ¿Mi supervisor me explica claramente lo que espera de mi trabajo? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1-5
				Retroalimentación	2. ¿Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1-5
				Trato equitativo	3. ¿El trato que recibo de mi jefe es justo y respetuoso? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1-5

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores críticos	Ítems	Estrategia	Fuente / Sujeto	Escala
			Comunicación	Claridad de instrucciones	4. ¿Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5
				Flujo de información	5. ¿Me entero oportunamente de los cambios que afectan mi trabajo? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5
				Acceso a novedades	6. ¿Existe comunicación efectiva entre los turnos de trabajo? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores críticos	Ítems	Estrategia	Fuente / Sujeto	Escala
			Motivación y reconocimiento	Reconocimiento del buen desempeño.	7. ¿La empresa reconoce cuando hago bien mi trabajo? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5
				Incentivos	8. ¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5
				Perspectivas de desarrollo	9. ¿Los incentivos o beneficios que recibo son motivantes? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores críticos	Ítems	Estrategia	Fuente / Sujeto	Escala
			Condiciones laborales (salario, seguridad, estabilidad, capacitación)	Salario percibido como justo.	10. ¿Mi salario es justo en relación con el trabajo que realizo? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1-5
				Seguridad física.	11. ¿Me siento seguro físicamente en mi lugar de trabajo? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1-5
				Capacitación recibida	12. ¿He recibido capacitación suficiente para realizar bien mis funciones? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1-5

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores críticos	Ítems	Estrategia	Fuente / Sujeto	Escala
			Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo.	13. ¿El ambiente entre mis compañeros de trabajo es positivo? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5
				Manejo de conflictos ambiente entre compañeros.	14. ¿Los conflictos en mi equipo se resuelven de manera adecuada? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5
					15. ¿Existe trabajo en equipo y colaboración entre los compañeros de turno? Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.	Cuestionario Escala de Likert	Colaboradores activos	Ordinal 1–5

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores críticos	Ítems	Estrategia	Fuente / Sujeto	Escala
Costo de Rotación	Impacto económico total que enfrenta una organización como consecuencia de la salida de un colaborador y su reemplazo, el cual incluye costos directos (reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación) y costos indirectos (pérdida de productividad, tiempo de adaptación, pérdida de conocimiento y afectación al desempeño organizacional) (Cascio, 2014; Dessler, 2020). [ciencialatina.org], [hrbench.com]	Valor monetario estimado que asume una empresa por cada salida de personal operativo, calculado mediante la suma de costos directos e indirectos asociados al proceso de desvinculación y reemplazo, tales como gastos de reclutamiento, capacitación, tiempo de vacancia del puesto y pérdida de productividad, durante un período determinado (Cascio, 2014; Dessler, 2020).	Costos directos	Reclutamiento y selección	16. ¿Cuánto invierte la empresa por proceso de reclutamiento?	Análisis documental	Gerencia / Administración	N Numérica (Lps.)
				Inducción.	17. ¿Cuál es el costo estimado de inducción y capacitación por empleado?	Entrevista gerencial + análisis documental	Gerencia / Administración	N Numérica (Lps.)
				Capacitación	18. ¿Cuántos días transcurren hasta que un empleado nuevo opera de forma autónoma?	Entrevista gerencial + análisis documental	Gerencia / Administración	N Numérica (Lps.)
			Costos indirectos (ocultos)	Pérdida de productividad.	19. ¿Cuánto tiempo extra dedica el supervisor al nuevo empleado durante la adaptación?	Entrevista gerencial + análisis documental	Gerencia / Administración	N Numérica (Lps.)

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores críticos	Ítems	Estrategia	Fuente / Sujeto	Escala
				Supervisión adicional para prevención de errores durante adaptación	20. ¿Se han registrado errores o quejas de clientes durante períodos de transición de personal? 21. ¿Cuál es la caída estimada de ventas durante las semanas de adaptación?	Entrevista gerencial + análisis documental	Gerencia / Administración	N Numérica (Lps.)
Rotación de personal	Proceso mediante el cual los colaboradores abandonan una organización y son reemplazados por nuevos empleados durante un período determinado, ya sea de forma voluntaria o involuntaria, constituyendo un indicador clave de la estabilidad de la fuerza laboral y de la efectividad de las prácticas de gestión del talento humano (Mobley, 1982; Dessler, 2020).	Cantidad y proporción de colaboradores del personal operativo de una empresa que egresan de la organización en un período específico, medida mediante el índice de rotación de personal, calculado a partir del número de salidas registradas en relación con el promedio de empleados del mismo período, diferenciando rotación voluntaria e involuntaria (Dessler, 2020; Rubio Cano,	Tasa de rotación	N.º renuncias / total empleados × 100, por mes y por área	22. ¿Cuántos empleados renunciaron en los últimos 6 meses? 23. (Registro RRHH) ¿En qué área y mes se concentran las salidas? 24. (Registro RRHH) ¿Cuál fue la causa documentada de cada salida?	Análisis documental	Gerencia / Administración	R Razón (%)
			Causas declaradas de abandono	Motivos declarados por el colaborador; intención de abandono actual	25. ¿Cuáles fueron las razones principales por las que decidió renunciar? 26. ¿Qué condición habría podido cambiar su decisión?	Entrevista semiestructurada + cuestionario	Colaboradores activos o próximos a retirarse (si los hay)	N Nominal / D Dicotómica

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores críticos	Ítems	Estrategia	Fuente / Sujeto	Escala
		2023).			27. ¿Ha pensado en dejar la empresa en los próximos 6 meses? (activos)			

Fuente: (Elaboración propia con base en Litwin y Stringer (1968), Chiavenato (2009), Mobley (1982), Dessler (2020) y Cascio (2014), 2026.)

3.1.4. HIPÓTESIS

Dado que el alcance de esta investigación es correlacional, se formulan hipótesis que proponen la existencia y la dirección de la relación entre las variables principales. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), "las hipótesis correlacionales especifican la dirección de la relación entre variables, sin implicar causalidad" (p. 107).

Hipótesis de investigación (Hi): Existe una relación estadísticamente significativa y negativa entre el clima organizacional y la rotación del personal operativo en Gaudium Inversiones, S. de R.L. durante el año 2026.

Hipótesis nula (Ho): No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la rotación del personal operativo en Gaudium Inversiones, S. de R.L. durante el año 2026.

Hipótesis alternativa (Ha1): Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la rotación del personal operativo en Gaudium Inversiones, S. de R.L. durante el año 2026.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

El diseño metodológico integra las decisiones sobre enfoque, alcance, diseño, método e instrumentos de manera articulada. La figura 2 presenta estas decisiones en forma esquemática, especificando la elección adoptada y la justificación de cada una.

Figura 2

Enfoque y métodos



Figura 2. Enfoque y métodos

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández-Sampieri et al. (2018) y Sampieri et al. (2014).

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describen de manera sistemática los principales elementos metodológicos que orientan el estudio, específicamente la unidad de análisis, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados, que nos permita examinar las relaciones existentes entre el clima organizacional, la rotación del personal y los costos asociados, sin intervenir en el entorno organizacional.

3.3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se refiere a la entidad sobre la cual se obtiene la información primaria del estudio. Bryman (2016) la define como “la entidad que constituye el foco del análisis, la cual puede ser un individuo, un grupo, una organización o un artefacto” (p. 70).

En la presente investigación, la unidad de análisis primaria está constituida por el colaborador operativo de la empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L., dado que sobre estos sujetos se recaba información directa relacionada con el clima organizacional, la rotación del personal y la percepción de los costos asociados a dicha rotación.

De manera complementaria, se considera una unidad de análisis secundaria a la organización, a partir del análisis de sus registros administrativos y de la información proporcionada por la gerencia, lo cual permite contextualizar los resultados obtenidos a nivel individual y fortalecer la comprensión del fenómeno estudiado desde una perspectiva organizacional.

3.3.2. POBLACIÓN

Hernández-Sampieri et al. (2014) define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). En coherencia con esta definición, la población del presente estudio está conformada por la totalidad de los colaboradores activos de la empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L. al inicio del levantamiento de la información.

La población está integrada por un total de 25 personas: jefe administrativo, jefe de compras, tres supervisores, un motorista, tres guardias de seguridad, siete dependientes de tienda, seis integrantes del personal de pista y un vendedor de *IOWA Wines*. A nivel de gerencia se cuenta con la gerente y la subgerente. Estos colaboradores cumplen con las características necesarias para aportar información relevante respecto al clima organizacional, la rotación del personal y los costos asociados, lo que los hace pertinentes para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. ([Ver anexo 5](#))

3.3.3. MUESTRA

Hernández-Sampieri et al. (2014) señalan que cuando una población es pequeña y accesible en su totalidad, resulta metodológicamente pertinente aplicar un censo, en lugar de realizar una selección muestral. Los autores indican que “cuando la población es tan pequeña que puede incluirse en su totalidad en el estudio, se aplica censo y no existe selección muestral” (p. 172).

En coherencia con este criterio, y dado que la población de estudio está conformada por 25 personas, no se realizó cálculo de muestra. En consecuencia, se optó por un muestreo censal, aplicando el instrumento cuantitativo a la totalidad de los 23 colaboradores operativos activos de la empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L., quienes constituyen la unidad de análisis primaria del estudio.

Adicionalmente, para la unidad de análisis secundaria, conformada por el nivel gerencial, se contempla la entrevista a los 2 colaboradores gerenciales, lo que representa el 100 % de dicho grupo, con el propósito de complementar la información obtenida a través de los instrumentos cuantitativos y fortalecer el análisis desde una perspectiva organizacional.

3.3.4. TÉCNICAS DE MUESTREO

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), cuando una población es pequeña, finita y accesible en su totalidad, resulta metodológicamente pertinente aplicar un censo, en lugar de realizar una selección muestral. Los autores señalan que “cuando la población es tan pequeña que puede incluirse en su totalidad en el estudio, se aplica censo y no existe selección muestral” (p. 172).

En coherencia con este criterio, y considerando que la población del estudio está conformada por 25 personas, no se realizó cálculo de muestra ni selección probabilística o no probabilística. En su lugar, se optó por una estrategia censal, aplicando el instrumento cuantitativo a la totalidad de los 23 colaboradores operativos activos de la empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L., quienes constituyen la unidad de análisis primaria de la investigación.

Adicionalmente, para la unidad de análisis secundaria, conformada por el nivel gerencial, se contempla la entrevista a los 2 colaboradores gerenciales, lo que representa el 100 % del grupo, con el propósito de complementar la información obtenida mediante los instrumentos cuantitativos y fortalecer el análisis desde una perspectiva organizacional y estratégica.

3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1. TECNICAS

Las técnicas de investigación constituyen los procedimientos operativos mediante los cuales el investigador recolecta información de forma sistemática a partir de las unidades de análisis. Arias (2012) señala que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 67).

Para el desarrollo de la presente investigación se emplean tres técnicas complementarias, seleccionadas en función de los objetivos y del enfoque diagnóstico del estudio: encuesta, entrevista semiestructurada y análisis documental.

La encuesta constituye la técnica cuantitativa principal y está orientada a recolectar información directa del personal operativo respecto a su percepción del clima organizacional, la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Esta técnica permite obtener datos estandarizados y comparables de la totalidad de los colaboradores activos, en coherencia con el enfoque censal adoptado.

La entrevista semiestructurada se utiliza como técnica cualitativa complementaria y se aplica al nivel gerencial, con el propósito de profundizar en la comprensión de los factores organizacionales que influyen en la rotación del personal y en los costos asociados. Esta técnica permite explorar significados, interpretaciones y decisiones desde una perspectiva estratégica, aportando información contextual que complementa los resultados cuantitativos.

Finalmente, el análisis documental se emplea para la revisión sistemática de los registros administrativos de recursos humanos de la empresa, tales como movimientos de personal, fechas de ingreso y salida, causas de desvinculación y datos salariales. Esta técnica permite obtener información objetiva para el cálculo de la tasa de rotación y la estimación de los costos directos asociados, fortaleciendo el análisis integral del fenómeno estudiado.

3.4.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos de investigación son los medios específicos utilizados para recolectar y registrar la información obtenida mediante las técnicas seleccionadas (Hernández-Sampieri et al., 2014). En coherencia con las técnicas empleadas, la presente investigación utiliza los siguientes

instrumentos:

Cuestionario de clima organizacional, satisfacción laboral e intención de permanencia.

Se trata de un instrumento estructurado compuesto por 15 ítems, evaluados mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). El cuestionario está organizado en cinco dimensiones: liderazgo y comunicación, motivación y reconocimiento, compensación y condiciones de trabajo, capacitación y seguridad laboral, y relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

El instrumento se fundamenta en aportes teóricos de Fernández Ríos y Sánchez (1997), Palma (2004) y Litwin y Stringer (1968), y fue aplicado de forma presencial y censal a los 23 colaboradores operativos activos de la empresa Gaudium Inversiones, S. de R.L., durante el segundo semestre de 2026, garantizando confidencialidad y anonimato.

Guía de entrevista semiestructurada.

Instrumento cualitativo compuesto por preguntas abiertas, organizado en tres bloques: a) experiencia general en la organización, b) percepción del clima organizacional, y c) factores asociados a la permanencia y rotación del personal.

La entrevista se aplicó a los 2 colaboradores del nivel gerencial, tuvo una duración aproximada de 45 a 60 minutos.

Ficha de análisis documental.

Formato estructurado diseñado para la extracción sistemática de información proveniente de los registros administrativos de recursos humanos, tales como fecha de ingreso, fecha de salida, causa de desvinculación, salario y área de trabajo. Este instrumento permitió calcular la tasa de rotación y estimar los costos directos de la rotación, tomando como referencia el modelo propuesto por Cascio (2014).

3.4.2.1 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

La validación es el proceso mediante el cual se verifica que un instrumento mida de forma adecuada aquello que se propone medir (Hernández-Sampieri et al., 2014). En la literatura metodológica se reconocen distintos tipos de validez; sin embargo, la selección de estas depende

del enfoque y alcance de la investigación.

En el presente estudio se realiza validez de contenido, la cual evalúa el grado en que los ítems del instrumento representan de manera adecuada las dimensiones teóricas del constructo analizado. Para ello, se emplea el juicio de una experta en gestión de recursos humanos, psicología organizacional e investigación científica, quien evaluó cada ítem en términos de claridad, pertinencia y relevancia. (Ver anexo 1)

Como parte de este proceso, se calculó el Índice de Validez de Contenido (IVC) conforme al método propuesto por Lawshe (1975). Los ítems que presentaron valores inferiores a 0.70 fueron revisados y reformulados, con el fin de garantizar la adecuada representación del constructo.

3.4.3. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos describen el paso a paso de la recolección y análisis de datos. La Tabla 4 presenta el cronograma en formato Gantt para tres semanas.

Tabla 4

Procedimiento para el levantamiento de la información

Actividad	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Adaptación y validación del cuestionario	●		
Diseño de guía de entrevista semiestructurada	●		
Solicitud de autorización institucional (Gaudium Inversiones S. de R.L.)	●		
Aplicación del cuestionario (Colaboradores activos)		●	
Recolección de registros de administración y análisis documental		●	
Realización de entrevistas semiestructuradas		●	
Análisis cuantitativo			●
Análisis cualitativo			●

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información constituyen los orígenes a partir de los cuales el investigador obtiene los datos necesarios para el desarrollo del estudio. Arias (2012) señala que las fuentes permiten sustentar empírica y teóricamente la investigación, garantizando la trazabilidad y verificabilidad de la información utilizada. Estas se clasifican en fuentes primarias y secundarias, cuyo uso complementario favorece la triangulación de datos, fortaleciendo la validez y consistencia de los hallazgos.

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información original, recolectada de manera directa por el investigador para atender los propósitos específicos del estudio (Hernández-Sampieri et al., 2014). En la presente investigación, las fuentes primarias están constituidas por:

- a) Los 23 colaboradores activos de Gaudium Inversiones, S. de R.L.
- b) La gerencia general y sub-gerencia de la empresa.
- c) Los registros administrativos relacionados a la administración de recursos humanos.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son aquellas que recopilan, analizan o sintetizan información producida previamente por otros autores o instituciones (Arias, 2012). Para el desarrollo de esta investigación se emplean las siguientes fuentes secundarias:

- a) Bibliografía científica especializada relacionada con clima organizacional, rotación de personal y satisfacción laboral, consultada en bases de datos académicas como Scopus, Redalyc, SciELO, Dialnet y Google Scholar.
- b) Informes estadísticos y técnicos de organismos nacionales, entre los que se incluyen el Instituto Nacional de Estadística (INE, EPHPM 2023), el Banco Central de Honduras (BCH, 2022), la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT, 2022), el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP, 2022) y la Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE, 2022).
- c) Normativa legal hondureña vigente, particularmente el Código del Trabajo, la Ley del Seguro Social, el Reglamento STSS-053-04 y la Ley de Igualdad y Equidad de Género, las cuales

permiten contextualizar el entorno legal en el que opera la organización.

d) Estudios empíricos y antecedentes de investigación relacionados con la temática, entre los que se destacan los trabajos de Barrios et al. (2025), Vásquez-Robles (2022), Vargas-Flores et al. (2023), Martínez-Muñoz et al. (2018), Nilsson y Backman (2024), Cavazos-Arroyo y Máynez-Guaderrama (2023), Bravo Ávila (2023) y Tsai et al. (2021) entre otros.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de las tres técnicas de recolección de datos aplicadas en Gaudium Inversiones, S. de R.L. durante el primer semestre de 2026: el cuestionario de escala Likert (n=19 colaboradores activos), el análisis documental de los registros de RRHH (13 salidas documentadas en 2026) y las entrevistas semiestructuradas a la Gerente General y a la Subgerente de Operaciones. Cada indicador del cuestionario se presenta con su gráfico de pastel correspondiente y un análisis profundo que integra los datos cuantitativos, los hallazgos cualitativos de las entrevistas y la literatura especializada.

4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El trabajo de campo se realizó durante la semana 8 y 9 del segundo trimestre de 2026 en las instalaciones de la Gasolinera UNO América, colonia América, Tegucigalpa. El cuestionario de escala Likert, diseñado en la aplicación de Forms de Office 365, fue aplicado de forma presencial, individual y en espacio privado, obteniéndose 19 cuestionarios completados (tasa de respuesta del 76.0%). Las seis ausencias correspondieron exclusivamente a razones operativas de turno, no a negativas de participación. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a la Gerente General y a la Subgerente de Operaciones (entrevista completa, ~50 minutos aproximadamente). Los registros de RRHH de 2026 con 13 salidas documentadas fueron facilitados por el área administrativa.

4.1.1. ORGANIZACIÓN PARA ENTREVISTAS Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Durante la semana 9, se estableció la coordinación con la Subgerencia de Operaciones, quien facilitó la planificación y logística para la aplicación de los instrumentos de investigación. En esta etapa se definieron los horarios, espacios físicos y disponibilidad del personal, considerando las particularidades operativas de la empresa, caracterizada por jornadas rotativas y atención continua al cliente.

Esta coordinación permitió estructurar un proceso ordenado de levantamiento de información, garantizando la mínima afectación posible en la operación diaria de la empresa y asegurando la participación del mayor número de colaboradores disponibles.

4.1.2 ENTREVISTAS

La entrevista dirigida a la Gerente General se realizó el miércoles 10 de junio de 2026 mediante modalidad de videollamada, debido a que la directiva se encontraba fuera de la ciudad por motivos laborales. Durante la entrevista, se obtuvo información estratégica sobre la situación organizacional, confirmando en gran medida los planteamientos identificados en el primer acercamiento exploratorio realizado en fases previas de la investigación.

En esa misma fecha, se llevó a cabo la entrevista con la Subgerente de Operaciones mediante la plataforma Zoom, quien proporcionó información detallada sobre procesos internos, dinámica operativa, gestión del personal y percepción del clima organizacional. Su aporte resultó clave para complementar la visión gerencial y contextualizar los resultados cuantitativos obtenidos mediante el cuestionario.

4.1.3. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO A COLABORADORES

La aplicación del cuestionario se realizó bajo la coordinación directa de la Subgerencia, quien facilitó la disponibilidad del personal mediante la organización de espacios individuales en un área privada dentro de las instalaciones de Gaudium Inversiones S. de R.L.

El proceso se desarrolló en dos jornadas:

Martes 16 de junio de 2026:

Se aplicaron los primeros instrumentos en un horario de **1:00 p.m. a 6:00 p.m.**, logrando recopilar información de **14 colaboradores**, incluyendo supervisores, personal de pista y personal de tienda.

Miércoles 17 de junio de 2026:

Se continuó la aplicación del instrumento con el personal correspondiente al **turno C**, en un horario de 9:00 a 12:00 p.m., logrando encuestar a **1 supervisora y 4 colaboradores adicionales** de las áreas de pista y tienda.

La dinámica de aplicación fue de carácter **interactivo y supervisado**, lo que permitió al investigador resolver dudas en tiempo real y asegurar la correcta interpretación de los ítems. Asimismo, este proceso facilitó un acercamiento cualitativo complementario, permitiendo identificar percepciones, comentarios y matices que enriquecen la comprensión del clima

organizacional dentro de la empresa.

4.1.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

La recolección de información documental se llevó a cabo durante la semana 9 del proceso de trabajo de campo, como parte de la técnica de análisis documental definida en el diseño metodológico. Esta actividad tuvo como objetivo complementar la información obtenida a través de encuestas y entrevistas, permitiendo disponer de datos objetivos que respaldaran el análisis del fenómeno de la rotación de personal y sus implicaciones organizacionales.

Para ello, el área administrativa de la empresa facilitó diversos documentos de carácter interno, entre los cuales destacan:

- a. Listado de salidas de personal correspondiente al último año, el cual permitió identificar el número de desvinculaciones registradas, su distribución temporal y las posibles tendencias en la rotación del personal operativo.
- b. Reglamento interno de trabajo de Gaudium Inversiones S. de R.L., documento que proporcionó el marco normativo institucional en relación con las condiciones laborales, derechos y obligaciones de los colaboradores.
- c. Descriptor de puesto de trabajo, permitiendo comprender las funciones, responsabilidades y exigencias operativas asociadas a los diferentes cargos dentro de la organización.

En particular, el listado de salidas constituyó un insumo clave para el cálculo de la tasa de rotación y la identificación de patrones de abandono laboral, mientras que el reglamento y los descriptores de puestos permitieron contextualizar las percepciones de los colaboradores en relación con las condiciones laborales y el clima organizacional.

4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Las técnicas cuantitativas aplicadas en el estudio contemplan tres variables principales: a) b) el clima organizacional, b) la rotación de personal y c) los costos asociados a dicha rotación. En relación con el clima organizacional, se utilizaron 15 ítems tipo Likert agrupados en cinco dimensiones, con una muestra de 19 participantes. La información obtenida permitió analizar la percepción de los colaboradores respecto a diversos aspectos del entorno laboral, presentándose cada indicador mediante gráficos de pastel para facilitar la interpretación visual de la distribución de las respuestas y evidenciar tendencias predominantes en cada dimensión evaluada.

Por otra parte, la rotación de personal se cuantificó a partir de 13 salidas documentadas durante el año 2026, lo que permitió dimensionar la magnitud del fenómeno en la organización. A su vez, los costos de rotación fueron estimados utilizando datos primarios proporcionados por la empresa y el modelo de Cascio (2006), lo que posibilitó calcular el impacto financiero derivado de la salida y reemplazo del personal. En conjunto, estos resultados ofrecen una visión integral que vincula la percepción del clima organizacional con la dinámica de la rotación y sus implicaciones económicas.

4.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se evalúa como variable central: sus dimensiones predicen la satisfacción y, a través de ella, la rotación. La entrevista a la Gerente General reveló que «no hay persona encargada de la administración del Talento Humano», lo que hace del presente diagnóstico el primer instrumento formal de medición del clima en la historia de la organización. Se evalúan cinco dimensiones mediante 15 indicadores.

4.2.1.1. LIDERAZGO

La dimensión de liderazgo se evalúa porque Chiavenato (2017) lo define como «un proceso interpersonal mediante el cual un individuo influye sobre el comportamiento de otros hacia el cumplimiento de objetivos» (p.102), y porque Vásquez-Robles (2022) y Cavazos-Arroyo y Máynez-Guaderrama (2023) confirmaron que es el factor con mayor poder predictivo sobre la rotación en empresas de servicios operativos. En Gaudium Inversiones S. de R.L., el encargado de turno es la manifestación más concreta del liderazgo para el personal operativo. La dimensión se evalúa mediante tres indicadores: estilo directivo (Ítem 1), retroalimentación (Ítem 2) y trato equitativo (Ítem 3).

ESTILO DIRECTIVO

El estilo directivo mide si el supervisor explica claramente las expectativas de trabajo, reduciendo la ambigüedad de rol que Bauer et al. (2007) identificaron como predictor clave de la rotación temprana. Desde la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan, (2000), la claridad

directiva satisface la necesidad de competencia: cuando el colaborador sabe qué se espera de él, puede ejecutar con confianza y desarrollar motivación intrínseca.

Tabla 5

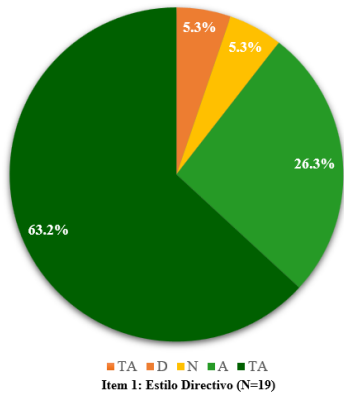
Claridad directiva

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Mi supervisor me explica claramente lo que espera de mi trabajo?	0	1	1	5	12

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

Figura 3

Claridad Directiva



Nota: Ítem 1 ¿Mi supervisor me explica claramente lo que espera de mi trabajo? (n=19).
Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 89.5% de los colaboradores (26.3% de acuerdo + 63.2% totalmente de acuerdo) valora favorablemente el estilo directivo, con solo un colaborador en desacuerdo (5.3%) y uno en posición neutral. Este resultado supera ampliamente el umbral del 75%, lo que permite clasificar este indicador como altamente positivo dentro de la organización. No obstante, el 5.3% de insatisfacción no puede ser desestimado, ya que en una empresa de tamaño reducido incluso una percepción negativa puede generar impactos operativos relevantes, como errores en la ejecución de tareas, inconsistencias en el manejo de inventarios y afectación en la calidad del servicio al cliente. Estos hallazgos son coherentes con lo planteado por Chiavenato (2017), quien señala que

el liderazgo constituye un proceso interpersonal que influye directamente en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, especialmente cuando se relaciona con la claridad de instrucciones y expectativas laborales. En este sentido, aunque el estilo directivo se percibe mayoritariamente como adecuado, la existencia de percepciones individuales de ambigüedad puede incidir negativamente en la necesidad de competencia descrita por la Teoría de la Autodeterminación, afectando la eficacia operativa y la estabilidad del personal (Deci y Ryan, 2000).

RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación oportuna sobre el desempeño es el mecanismo mediante el cual el supervisor informa si el trabajo es adecuado. Herzberg et al. (1959) la catalogan como el factor motivador más frecuentemente mencionado por trabajadores satisfechos. Su ausencia o inadecuación activa el primer eslabón del Modelo de Mobley (1977): la insatisfacción, que desencadena la cadena que culmina en la renuncia. La entrevista a la Subgerencia reveló que las observaciones de desempeño se comunican principalmente por WhatsApp, lo que distorsiona el feedback.

Tabla 6

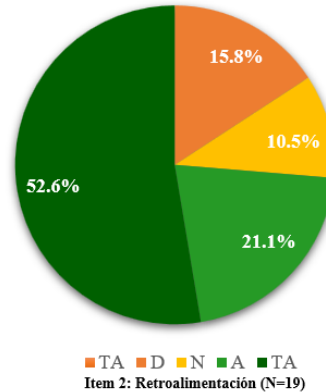
Retroalimentación

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2. ¿Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño?	0	3	2	4	10

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

Figura 4

Retroalimentación



Nota: Ítem 2: ¿Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño? (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 73.7% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (52.6% totalmente de acuerdo + 21.1% de acuerdo), mientras que el 15.8% manifiesta insatisfacción y el 10.5% mantiene una posición neutral. Este resultado lo posiciona como el indicador más débil dentro de la dimensión de liderazgo, evidenciando una brecha de 16 puntos porcentuales en comparación con el estilo directivo, lo que sugiere inconsistencias en la práctica de la retroalimentación dentro de la organización.

Desde una perspectiva teórica, este hallazgo adquiere especial relevancia, ya que la retroalimentación constituye un elemento fundamental dentro de los factores motivacionales propuestos por Herzberg et al. (1959), quienes señalan que el reconocimiento del desempeño y la orientación sobre el mismo influyen directamente en la satisfacción laboral. Asimismo, la ausencia o debilidad en los procesos de retroalimentación puede activar mecanismos de insatisfacción que, según el modelo de rotación de Mobley (1977), representan el primer paso en la cadena que conduce a la intención de abandono laboral.

Estos resultados son consistentes con evidencias empíricas en contextos similares. Bravo Ávila (2023), en un estudio realizado en estaciones de servicio con tiendas de conveniencia en Perú, identificó que la falta de retroalimentación oportuna constituye una de las principales causas reportadas por los colaboradores que decidieron renunciar. Este antecedente refuerza la interpretación de que, en entornos operativos como el de Gaudium Inversiones S. de R.L., la ausencia de comunicación individualizada sobre el desempeño puede generar desmotivación, incertidumbre y baja vinculación organizacional.

TRATO EQUITATIVO

El trato justo y respetuoso del supervisor es el factor que Blau (1964) identifica como fundamento del intercambio social laboral: cuando el colaborador percibe trato justo, responde con mayor lealtad y compromiso; cuando lo percibe injusto, la reciprocidad opera en sentido contrario. La Gerente General señaló que los conflictos entre colaboradores y mandos intermedios son un patrón común en las salidas.

Tabla 7

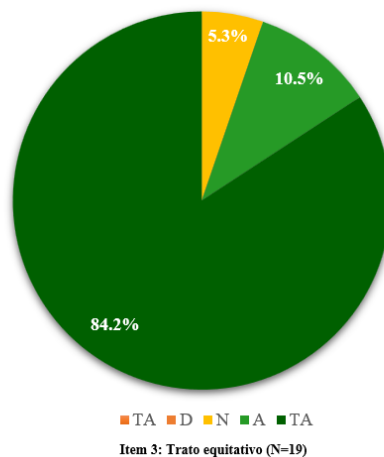
Equidad en el trato a los colaboradores

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3. ¿El trato que recibo de mi jefe es justo y respetuoso?	0	0	1	2	16

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

Figura 5

Equidad en el trato a los colaboradores



Nota. Ítem 3: ¿El trato que recibo de mi jefe es justo y respetuoso? (n=19)

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

El trato equitativo obtiene el resultado más alto de todo el instrumento, con un 94.7% de valoración favorable (84.2% totalmente de acuerdo + 10.5% de acuerdo), sin presencia de respuestas desfavorables y con únicamente un 5.3% en posición neutral. El alto porcentaje en la categoría de “totalmente de acuerdo” (84.2%) resulta particularmente significativo, ya que

evidencia una percepción ampliamente consolidada de justicia y respeto en la interacción con los superiores, posicionando a Gaudium Inversiones S. de R.L. en un nivel destacado frente a referentes del sector.

Desde el punto de vista teórico, este resultado es altamente consistente con lo planteado por Robbins y Judge (2013), quienes señalan que el clima organizacional está fuertemente influenciado por las percepciones compartidas de los colaboradores respecto a las prácticas y comportamientos de la organización, especialmente en relación con la equidad y el trato interpersonal. En este sentido, el alto nivel de percepción de trato justo constituye un elemento protector dentro del clima organizacional, ya que, según la teoría del intercambio social (Blau, 1964), los colaboradores tienden a responder con mayor lealtad, compromiso y disposición al desempeño cuando perciben relaciones basadas en equidad y respeto.

4.2.1.2 COMUNICACIÓN

La comunicación se evalúa porque en organizaciones con turnos rotativos de 24 horas, el flujo deficiente de información genera ambigüedad operativa, desconexión entre equipos y percepción de falta de transparencia. Andrade (2005) la define como «el conjunto de actividades para la creación y mantenimiento de buenas relaciones... que mantengan informados, integrados y motivados» a los miembros (p.16). La entrevista a la Subgerencia identificó el canal de WhatsApp como mecanismo principal de comunicación, lo que explica estructuralmente varios de los déficits detectados. Se evalúa mediante tres indicadores: claridad de instrucciones (Ítem 4), flujo de información (Ítem 5) y comunicación entre turnos (Ítem 6).

CLARIDAD DE INSTRUCCIONES

La claridad de las instrucciones operativas determina la efectividad de ejecución y es el predictor más fuerte de la permanencia temprana según Bauer et al. (2007). Para el OE1, este indicador mide si el personal conoce con precisión cómo realizar sus tareas, condición básica para el sentido de competencia (Deci y Ryan, 2000).

Tabla 8

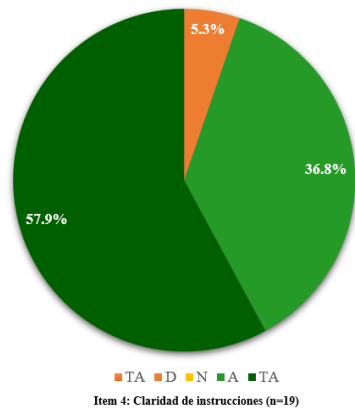
Claridad en instrucciones y lineamientos

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. ¿Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras?	0	1	0	7	11

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

Figura 6:

Claridad en instrucciones y lineamientos



Nota: Ítem 4: ¿Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras? (n=19).
Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 94.7% de los colaboradores evalúa favorablemente la claridad de instrucciones (57.9% totalmente de acuerdo + 36.8% de acuerdo), con únicamente un colaborador en desacuerdo y sin presencia de respuestas neutras. Este resultado refleja una percepción altamente positiva y homogénea del indicador, destacándose que la ausencia total de neutralidad sugiere que los colaboradores poseen una opinión clara y definida respecto a este aspecto, sin evidencia de ambigüedad en la transmisión de las tareas y responsabilidades.

Desde el enfoque teórico, estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Bauer et al. (2007), quienes destacan que la claridad del rol y de las instrucciones constituye uno de los factores más relevantes para la adecuada socialización organizacional, especialmente durante las primeras etapas de vinculación laboral. Asimismo, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000) establece que la percepción de claridad en las expectativas laborales contribuye al desarrollo de la necesidad de competencia, permitiendo que el colaborador se sienta capaz de

desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo cual fortalece su motivación y compromiso.

En este sentido, la alta valoración de este indicador sugiere que la organización ha logrado establecer mecanismos efectivos de comunicación operativa, lo que reduce la ambigüedad de rol y el riesgo de errores en la ejecución de tareas.

FLUJO DE INFORMACIÓN

El flujo de información mide cómo los colaboradores se enteran de los cambios que afectan su trabajo. En organizaciones con alta rotación, el personal de poca antigüedad depende casi exclusivamente de la comunicación formal. La Subgerencia confirmó que los cambios se comunican vía WhatsApp, canal inadecuado para transmisión sistemática de novedades operativas.

Tabla 9

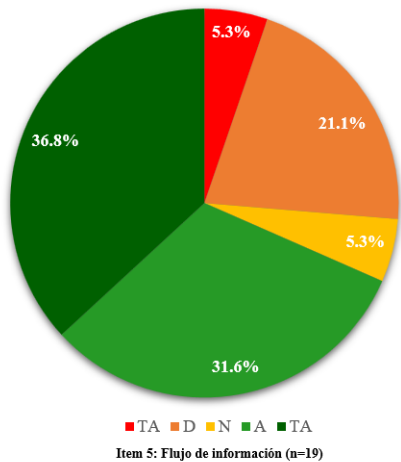
Flujo de información

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. ¿Me entero oportunamente de los cambios que afectan mi trabajo?	1	4	1	6	7

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 7

Flujo de información



Nota: Ítem 5: ¿Me entero oportunamente de los cambios que afectan mi trabajo? (n=19).

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

El flujo de información registra el mayor nivel de insatisfacción dentro de la dimensión de comunicación, con un 26.3% de valoración desfavorable (21.1% en desacuerdo + 5.3% totalmente en desacuerdo), superando el umbral crítico del 25%. Asimismo, únicamente el 68.4% de los colaboradores manifiesta una percepción favorable, posicionando este indicador como uno de los más débiles en términos de desempeño organizacional. La correlación reportada ($Rho = -0.63$), la más alta dentro de la dimensión, confirma que este factor ejerce el mayor impacto sobre la intención de rotación en el ámbito comunicacional.

Desde una perspectiva teórica, este resultado pone en evidencia una debilidad estructural en los mecanismos de comunicación interna. Robbins y Judge (2013) sostienen que el clima organizacional se construye a partir de las percepciones compartidas sobre las prácticas organizacionales, siendo la comunicación uno de los elementos clave para generar confianza, claridad y alineación dentro de la organización. En este sentido, deficiencias en el flujo de información generan ambigüedad, incertidumbre y percepción de desorganización, factores que influyen negativamente en la satisfacción laboral.

Adicionalmente, Andrade (2005) plantea que la comunicación organizacional efectiva debe garantizar la circulación oportuna de la información para mantener a los miembros informados, integrados y motivados. Cuando este proceso falla, se debilita el sentido de pertenencia y se incrementa la desconexión entre la organización y sus colaboradores. Este planteamiento se ve reforzado por evidencias empíricas en contextos similares: Men y Verčič (2023) demostraron que las organizaciones latinoamericanas que utilizan mecanismos informales de comunicación —como canales no estructurados— presentan mayores niveles de incertidumbre organizacional y menor compromiso institucional, lo cual incrementa la probabilidad de rotación voluntaria.

COMUNICACIÓN ENTRE TURNOS

La comunicación entre turnos es operacionalmente crítica en una estación de servicio de 24 horas. Las novedades del turno anterior —incidencias, cambios, instrucciones— deben trasladarse con precisión al turno entrante. La Subgerencia señaló que las observaciones sobre actividades no realizadas se comunicaban también por WhatsApp al personal de tienda.

Tabla 10

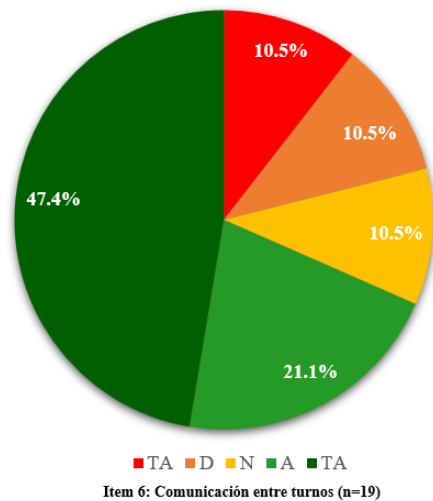
Flujo de información entre turnos laborales

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. ¿Existe comunicación efectiva entre los turnos de trabajo?	2	2	2	4	9

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

Figura 8

Flujo de información entre turnos laborales



Nota. Ítem 6: ¿Existe comunicación efectiva entre los turnos de trabajo? (n=19).

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

El 68.4% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (47.4% totalmente de acuerdo + 21.1% de acuerdo), mientras que el 21.1% manifiesta insatisfacción y el 10.5% mantiene una posición neutral. La distribución equilibrada de las respuestas desfavorables entre las categorías de desacuerdo y totalmente en desacuerdo, así como la presencia de respuestas neutras, evidencia una heterogeneidad en la percepción del proceso comunicacional entre los distintos turnos de trabajo, lo que sugiere que la experiencia organizacional no es homogénea para todos los colaboradores.

Desde el enfoque teórico, este hallazgo se relaciona directamente con lo planteado por Andrade (2005), quien señala que la comunicación organizacional efectiva debe garantizar la

transmisión continua y coherente de la información entre los miembros de la organización, con el fin de mantenerlos integrados y alineados con los objetivos institucionales. En contextos operativos como el de estaciones de servicio, donde el trabajo se desarrolla bajo esquemas de turnos rotativos, la comunicación entre equipos adquiere una relevancia crítica para asegurar la continuidad de las operaciones y evitar errores derivados de la falta de información.

Estos resultados coinciden con la evidencia empírica presentada por Martinolli et al. (2023), quienes demostraron que la implementación de mecanismos simples como bitácoras de turno diarias puede generar mejoras significativas y rápidas en la satisfacción del personal respecto a la comunicación interna. Esta evidencia refuerza la idea de que la problemática identificada no necesariamente requiere intervenciones complejas, sino el fortalecimiento de herramientas estructuradas que aseguren la continuidad de la información entre equipos.

4.2.1.3 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

La motivación y el reconocimiento se evalúan porque explican por qué los colaboradores mantienen o abandonan su compromiso más allá de las condiciones básicas. Herzberg et al. (1959) distinguen entre factores higiénicos (cuya ausencia genera insatisfacción) y motivadores (cuya presencia activa genera satisfacción positiva). La entrevista a la Subgerencia reveló una asimetría estructural crítica: el personal de tienda, el área con mayor rotación es la única que no tiene ningún esquema de incentivos por venta, mientras todas las demás áreas sí. Esta es la dimensión con la correlación promedio más fuerte ($Rho = -0.67$) y la de mayor impacto sobre la rotación. Se evalúa mediante tres indicadores: reconocimiento del buen desempeño (Ítem 7), oportunidades de crecimiento (Ítem 8) e incentivos (Ítem 9).

RECONOCIMIENTO DEL BUEN DESEMPEÑO

El reconocimiento es el acto mediante el cual la organización valida explícitamente el buen trabajo. Deci y Ryan (2000) lo identifican como mecanismo que satisface la necesidad de competencia. Herzberg et al. (1959) lo catalogan como el factor motivador más frecuentemente mencionado por trabajadores satisfechos. Su costo puede ser nulo (reconocimiento verbal) pero su impacto sobre la motivación y la permanencia es desproporcionadamente alto.

Tabla 11

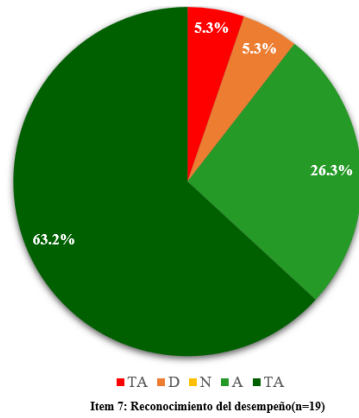
Reconocimiento al buen desempeño

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. ¿La empresa reconoce cuando hago bien mi trabajo?	1	1	0	5	12

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 9

Reconocimiento al buen desempeño



Nota: Ítem 7: ¿La empresa reconoce cuando hago bien mi trabajo? (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 89.5% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (63.2% totalmente de acuerdo + 26.3% de acuerdo), con únicamente un 10.5% de percepción desfavorable y ausencia total de respuestas neutras. Este último elemento resulta especialmente relevante, ya que evidencia que los colaboradores poseen una posición definida respecto al reconocimiento recibido, lo que refuerza la consistencia del resultado y permite interpretar con mayor claridad la percepción organizacional en esta dimensión.

Desde el punto de vista teórico, estos resultados son congruentes con lo planteado por Herzberg et al. (1959), quienes identifican el reconocimiento como uno de los principales factores motivadores que inciden directamente en la satisfacción laboral. En esta misma línea, la Teoría de la Autodeterminación sostiene que el reconocimiento fortalece la necesidad de competencia del individuo, al validar su desempeño y generar una percepción de logro personal (Deci y Ryan, 2000).

No obstante, el 10.5% de insatisfacción, equivalente a dos colaboradores, no debe ser subestimado, especialmente en un contexto organizacional caracterizado por alta rotación. De acuerdo con el modelo de rotación de Mobley (1977), los estados iniciales de insatisfacción pueden evolucionar hacia pensamientos de abandono, particularmente cuando se asocian con otros factores negativos del clima organizacional.

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

Las oportunidades de crecimiento son la dimensión aspiracional del compromiso. Hausknecht et al. (2009) las identificaron como el primer factor que los trabajadores mencionan al explicar su permanencia, por encima del salario.

Tabla 12

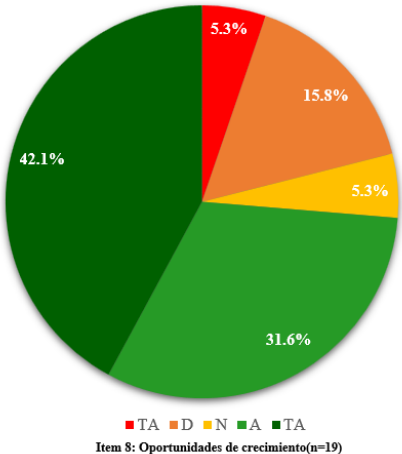
Promoción y oportunidad de crecimiento

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. ¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?	1	3	1	6	8

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 10

Promoción y oportunidad de crecimiento



Nota. Ítem 8: ¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa? (n=19).
Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 73.7% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (42.1% totalmente de acuerdo + 31.6% de acuerdo), mientras que el 21.1% manifiesta insatisfacción (15.8% en desacuerdo + 5.3% totalmente en desacuerdo) y el 5.3% mantiene una posición neutral. Este resultado se sitúa en un nivel intermedio, próximo al umbral aceptado que es del 75%, lo que permite clasificarlo como un indicador en zona moderada, evidenciando que las oportunidades de crecimiento dentro de la organización no son percibidas de manera homogénea por todos los colaboradores.

Desde el enfoque teórico, estos hallazgos se alinean con lo planteado por Hausknecht et al. (2009), quienes identifican las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional como uno de los factores más influyentes en la decisión de permanencia de los empleados, incluso por encima de algunas variables económicas.

Asimismo, el porcentaje de insatisfacción (21.1%) resulta particularmente relevante, ya que, de acuerdo con el modelo de rotación de Mobley (1977), los colaboradores que experimentan percepciones negativas en aspectos clave del entorno laboral tienden a iniciar procesos cognitivos de evaluación de alternativas externas.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Autodeterminación, la falta de oportunidades de crecimiento también limita la satisfacción de la necesidad de competencia y desarrollo personal, lo que puede disminuir la motivación intrínseca del colaborador y afectar su nivel de compromiso organizacional (Deci y Ryan, 2000). En este sentido, aunque la mayoría de los colaboradores percibe positivamente este indicador, la presencia de un grupo significativo con percepción negativa representa un riesgo potencial para la estabilidad del talento humano.

INCENTIVOS Y BENEFICIOS

Los incentivos y beneficios son el componente más cuantificable de la motivación extrínseca. Esta asimetría objetiva genera inequidad comparativa percibida, que desde la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964) deteriora la percepción de justicia organizacional, predictor robusto de la rotación.

Tabla 13

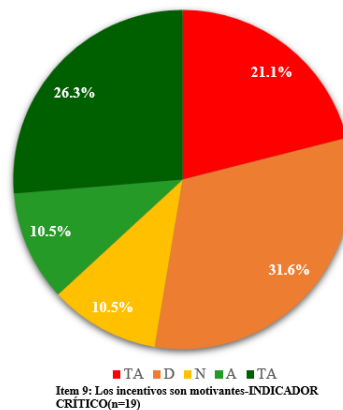
Incentivos y beneficios

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9. ¿Los incentivos o beneficios que recibo son motivantes?	4	6	2	2	5

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 11

Incentivos y beneficios



Nota: Ítem 9: ¿Los incentivos o beneficios que recibo son motivantes? — INDICADOR MÁS CRÍTICO (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 52.6% de los colaboradores presenta una valoración desfavorable (21.1% totalmente en desacuerdo + 31.6% en desacuerdo), constituyéndose como el único indicador del instrumento en el que la insatisfacción supera a la satisfacción (36.8% favorable). Este resultado evidencia una problemática crítica dentro de la organización, especialmente considerando que el 31.6% en desacuerdo, la categoría con mayor frecuencia, refleja un nivel de insatisfacción activa, generalizada y consistente en relación con los incentivos y beneficios percibidos.

En este sentido, los resultados coinciden con la evidencia empírica proporcionada por Tsai et al. (2021), quienes identificaron que la percepción de inequidad en los incentivos constituye el predictor más fuerte de la intención de rotación en organizaciones del sector de tiendas de conveniencia. Este planteamiento resulta particularmente relevante para el caso de Gaudium Inversiones S. de R.L., ya que su modelo de negocio presenta características operativas similares, donde los colaboradores evalúan constantemente la relación entre esfuerzo, recompensa y equidad

organizacional.

Adicionalmente, estudios desarrollados en el contexto hondureño refuerzan esta interpretación. Barrios et al. (2025) evidenciaron que la motivación laboral presenta altos niveles de variabilidad e insatisfacción en el sector servicios de Tegucigalpa, destacándose como uno de los factores más críticos dentro del clima organizacional. Este antecedente sugiere que la problemática observada no es aislada, sino que responde a tendencias estructurales del entorno laboral, lo cual incrementa la vulnerabilidad de las organizaciones que no implementan políticas efectivas de incentivos.

Desde el modelo de rotación de Mobley (1977), este nivel de insatisfacción representa una fase avanzada en el proceso de desvinculación, en la cual los colaboradores no solo experimentan malestar, sino que podrían estar evaluando activamente alternativas laborales externas. En este contexto, la inequidad percibida en los incentivos no solo afecta la satisfacción, sino que deteriora el compromiso organizacional y acelera la intención de abandono.

4.2.1.4 CONDICIONES LABORALES

Las condiciones laborales concentran directamente las cuatro variables de la PI1: salario, seguridad laboral, estabilidad y capacitación. Son los factores higiénicos de Herzberg et al. (1959) en su forma más concreta y, desde Maslow (1943), corresponden a los niveles fisiológico y de seguridad cuya cobertura es prerrequisito para cualquier motivación superior. La entrevista a la Subgerencia confirmó que los candidatos para tienda «se muestran inseguros con relación al salario», evidenciando que el problema opera incluso antes del ingreso, en la fase de atracción de talento. Se evalúa mediante tres indicadores: salario percibido (Ítem 10), seguridad física (Ítem 11) y capacitación recibida (Ítem 12).

SALARIO PERCIBIDO

La percepción del salario como justo es predictor directo de la insatisfacción cuando la comparación interna o externa genera inequidad. El Artículo 346 del Código del Trabajo (Decreto 189-59) fija el salario mínimo en L.10,000-12,000/mes para el sector comercio y servicios 2026. La inflación acumulada del 18% en 2022-2023 (BCH, 2022) ha erosionado el salario real, incrementando la sensibilidad a cualquier percepción de inequidad.

Tabla 14

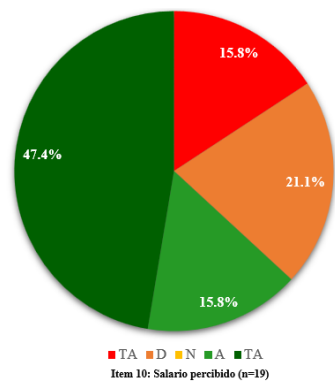
Satisfacción salarial

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. ¿Mi salario es justo en relación con el trabajo que realizo?	3	4	0	3	9

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 12

Satisfacción salarial



Nota. Ítem 10: ¿Mi salario es justo en relación con el trabajo que realizo? (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 63.2% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (47.4% totalmente de acuerdo + 15.8% de acuerdo), frente a un 36.8% de percepción desfavorable (21.1% en desacuerdo + 15.8% totalmente en desacuerdo), sin registrarse respuestas neutras. La ausencia total de neutralidad resulta particularmente significativa, ya que evidencia que el salario es un tema sobre el cual todos los colaboradores poseen una posición clara y definida, reflejando un alto nivel de sensibilidad respecto a esta variable.

El 36.8% de insatisfacción equivalente aproximadamente a siete colaboradores del equipo activo, indica una percepción relevante de inequidad salarial dentro de la organización. Desde el enfoque teórico, este hallazgo es consistente con lo planteado por Herzberg et al. (1959), quienes señalan que la compensación constituye un factor higiénico cuya percepción negativa genera insatisfacción directa en los colaboradores. En este sentido, aunque el salario no necesariamente garantiza compromiso cuando es adecuado, su percepción como insuficiente o injusto puede convertirse en un detonante inmediato de malestar laboral.

Asimismo, estos resultados pueden interpretarse desde el modelo de rotación de Mobley (1977), el cual establece que la insatisfacción laboral es el punto de partida del proceso de abandono. El grupo de colaboradores que percibe inequidad salarial podría encontrarse en una etapa inicial de evaluación de alternativas externas, especialmente si esta percepción se combina con otras debilidades identificadas en el clima organizacional, como los incentivos o la comunicación.

SEGURIDAD FÍSICA

La seguridad física es un factor higiénico fundamental (Herzberg et al., 1959) y el segundo nivel de la jerarquía de Maslow (1943). El Reglamento General STSS-053-04 (2004) establece las condiciones mínimas de seguridad en centros de trabajo, incluyendo disposiciones específicas para el manejo de combustibles inflamables en estaciones de servicio.

Tabla 15

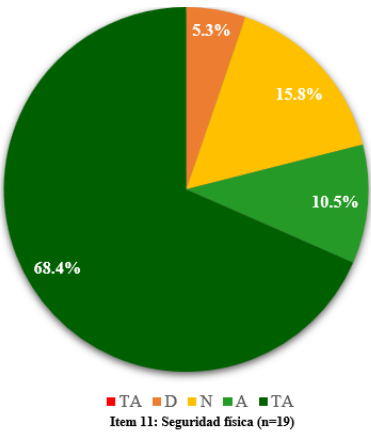
Seguridad en el área de trabajo

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. ¿Me siento seguro físicamente en mi lugar de trabajo?	0	1	3	2	13

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 13

Seguridad en el área de trabajo



Nota. Ítem 11: ¿Me siento seguro físicamente en mi lugar de trabajo? (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 78.9% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (68.4% totalmente de acuerdo + 10.5% de acuerdo), con únicamente un 5.3% de percepción desfavorable y un 15.8% de respuestas neutrales, siendo este último el porcentaje más alto de neutralidad registrado en todo el instrumento. Este comportamiento resulta especialmente significativo, ya que evidencia una zona de ambigüedad perceptual en torno a la seguridad física, a diferencia de otros indicadores donde las opiniones son más definidas.

En un contexto organizacional como el de Gaudium Inversiones S. de R.L., caracterizado por condiciones de trabajo que implican riesgos físicos reales —manejo de combustibles inflamables, jornadas nocturnas y exposición al manejo de efectivo—, la presencia de respuestas neutrales no debe interpretarse como una valoración equilibrada, sino como un posible indicio de incertidumbre sobre la efectividad de las medidas de seguridad implementadas. El hecho de que tres colaboradores optaran por la opción «ni de acuerdo ni en desacuerdo» ante una pregunta relacionada con su seguridad personal refuerza esta interpretación, evidenciando dudas o falta de certeza en relación con las condiciones del entorno laboral.

Desde el enfoque teórico, estos hallazgos se relacionan con la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), en la cual la seguridad constituye un nivel fundamental que debe ser satisfecho para garantizar la estabilidad y permanencia del individuo en la organización. Cuando esta necesidad no es completamente satisfecha, o existe incertidumbre sobre su cumplimiento, el colaborador difícilmente desarrollará niveles superiores de compromiso o motivación.

Asimismo, Herzberg et al. (1959) clasifican la seguridad laboral dentro de los factores higiénicos, cuya deficiencia no solo genera insatisfacción, sino que puede provocar desmotivación y desgaste emocional. En este sentido, aunque el nivel de satisfacción general es elevado, la existencia de una zona de neutralidad sugiere que la percepción de seguridad no está completamente consolidada en todos los colaboradores.

CAPACITACIÓN RECIBIDA

La capacitación permite al colaborador desarrollar la competencia necesaria para ejecutar bien su trabajo. Desde la TAD (Deci y Ryan, 2000), satisface directamente la necesidad de competencia. La entrevista a la Subgerencia fue explícita: «Desde la parte de Gaudium Inversiones S. de R.L, no se les ha facilitado capacitación» y la Gerente General confirmó que «no se ofrece

capacitaciones fuera de lo mínimo necesario». El proceso actual, un día de prueba + 8 días con el supervisor, es claramente insuficiente para los 2 meses que la Subgerencia reconoce que tarda el colaborador en alcanzar autonomía operativa plena.

Tabla 16

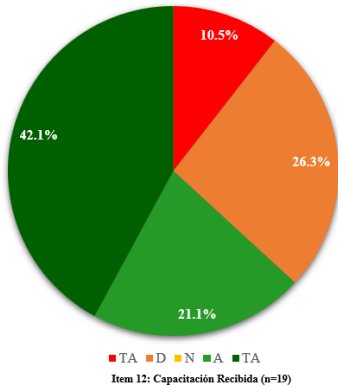
Capacitación

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12. ¿He recibido capacitación suficiente para realizar bien mis funciones?	2	5	0	4	8

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 14

Capacitación



Nota. Ítem 12: ¿He recibido capacitación suficiente para realizar mis funciones? (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 63.2% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (42.1% totalmente de acuerdo + 21.1% de acuerdo), frente a un 36.8% de percepción desfavorable (26.3% en desacuerdo + 10.5% totalmente en desacuerdo), sin registrarse respuestas neutras. La ausencia de neutralidad confirma que la capacitación es un aspecto sobre el cual los colaboradores poseen una percepción claramente definida, lo que refuerza la validez del resultado y evidencia que se trata de un factor relevante dentro de su experiencia laboral.

El hecho de que el 26.3% en desacuerdo represente la categoría negativa más frecuente de todo el instrumento resulta particularmente crítico, ya que indica que para más de un cuarto del equipo la capacitación recibida no es suficiente para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Este hallazgo sugiere la existencia de brechas en los procesos de formación y adaptación del personal, especialmente relevantes en un contexto operativo que requiere precisión, rapidez y manejo adecuado de procedimientos.

Desde el punto de vista teórico, estos resultados se relacionan con lo planteado por Bauer et al. (2007), quienes señalan que la adecuada socialización organizacional, incluyendo la capacitación inicial, es un factor determinante para la adaptación del colaborador y la reducción de la rotación temprana. Una capacitación insuficiente puede generar inseguridad en el desempeño, ambigüedad de rol y errores operativos, afectando tanto la eficiencia como la confianza del trabajador en su propia capacidad.

Asimismo, desde la Teoría de la Autodeterminación, la falta de capacitación limita la satisfacción de la necesidad de competencia, entendida como la percepción de ser capaz de ejecutar adecuadamente las tareas asignadas (Deci y Ryan, 2000). Cuando esta necesidad no está cubierta, disminuye la motivación intrínseca y se debilita el compromiso organizacional.

4.2.1.5 RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales se evalúan porque en turnos rotativos de alta exigencia, los compañeros son el principal soporte social. Riordan y Griffeth (1995) encontraron que la cohesión grupal predice negativamente la rotación. Se evalúa mediante tres indicadores: ambiente entre compañeros (Ítem 13), manejo de conflictos (Ítem 14) y colaboración entre turnos (Ítem 15).

AMBIENTE ENTRE COMPAÑEROS

El ambiente positivo entre compañeros convierte el trabajo en una experiencia significativa más allá de la retribución económica. Desde la TAD (Deci y Ryan, 2000), satisface la necesidad de vinculación. El análisis cualitativo de las entrevistas reveló que varios colaboradores mencionaron las relaciones con el equipo como uno de sus principales motivos de permanencia durante períodos de insatisfacción con otras dimensiones.

Tabla 17

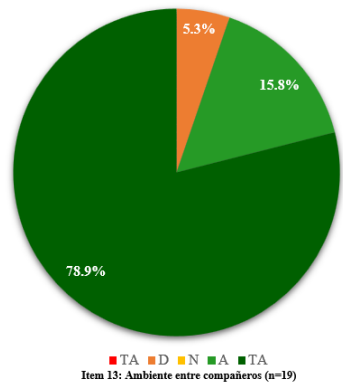
Ambiente entre compañeros

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. ¿El ambiente entre mis compañeros de trabajo es positivo?	0	1	0	3	15

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 15

Ambiente entre compañeros



Nota. Ítem 13: ¿El ambiente entre mis compañeros de trabajo es positivo? (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 94.7% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (78.9% totalmente de acuerdo + 15.8% de acuerdo), empatando con el trato equitativo como uno de los resultados más altos del instrumento. El elevado porcentaje en la categoría de “totalmente de acuerdo” (78.9%), junto con la ausencia total de respuestas neutras o desfavorables, confirma que la cohesión social del equipo constituye una fortaleza genuina, sólida y ampliamente compartida dentro de la organización.

Desde el enfoque teórico, estos resultados se alinean con lo planteado por Chiavenato (2017), quien destaca que las relaciones interpersonales positivas favorecen la construcción de un ambiente laboral saludable, influyendo directamente en la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Asimismo, Robbins y Judge (2013) sostienen que las percepciones compartidas sobre la calidad de las relaciones en el trabajo forman parte esencial del clima organizacional, consolidando el sentido de pertenencia y la identificación con el equipo.

Adicionalmente, desde la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), este tipo de resultado puede asociarse al fortalecimiento del compromiso afectivo, es decir, el vínculo emocional que el colaborador establece con la organización y, especialmente, con su entorno de trabajo inmediato. Cuando los colaboradores se sienten parte de un equipo con relaciones positivas, aumenta su disposición a permanecer, incluso en contextos donde existen otras condiciones menos favorables.

MANEJO DE CONFLICTOS

La resolución adecuada de conflictos es esencial para el clima. Los conflictos no resueltos generan tensiones acumuladas que deterioran el desempeño y la cohesión. Desde la perspectiva de la rotación, este indicador adquiere especial relevancia. El modelo de Mobley (1977) plantea que las experiencias negativas en el entorno laboral, particularmente aquellas relacionadas con relaciones interpersonales conflictivas, pueden generar insatisfacción y motivar la evaluación de alternativas externas. En este sentido, los colaboradores que perciben un manejo ineficiente de los conflictos podrían encontrarse en una situación de mayor vulnerabilidad frente a la intención de abandono.

Tabla 18

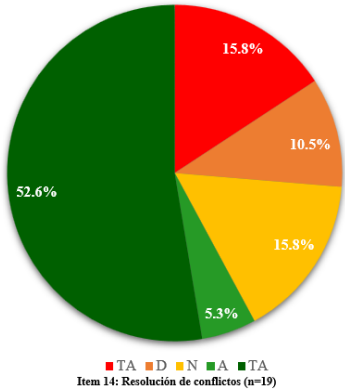
Manejo de conflictos

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14. ¿Los conflictos en mi equipo se resuelven de manera adecuada?	3	2	3	1	10

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 16

Manejo de conflictos



Nota. Ítem 14: ¿Los conflictos en mi equipo se resuelven de manera adecuada? (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El indicador de manejo de conflictos presenta la distribución más polarizada de toda la dimensión, con un 57.9% de valoración favorable (52.6% totalmente de acuerdo + 5.3% de acuerdo), un 26.3% desfavorable (15.8% totalmente en desacuerdo + 10.5% en desacuerdo) y un 15.8% de respuestas neutrales.

Particularmente relevante resulta el 15.8% de respuestas en la categoría de “totalmente en desacuerdo”, correspondiente a tres colaboradores que perciben de manera clara y contundente que los conflictos no se gestionan adecuadamente. Este grupo no refleja una opinión ambigua, sino una experiencia negativa consolidada, lo que sugiere la presencia de situaciones conflictivas no resueltas o mal canalizadas en determinados equipos o turnos de trabajo.

Desde el enfoque teórico, este hallazgo se vincula con lo planteado por Robbins y Judge (2013), quienes señalan que la calidad de las relaciones interpersonales y la forma en que se gestionan los conflictos influyen directamente en la percepción del clima organizacional. Un manejo inadecuado de los conflictos puede generar tensiones, desgaste emocional y deterioro en la confianza entre colaboradores, afectando la cohesión del equipo.

COLABORACIÓN ENTRE TURNOS

La colaboración entre compañeros de turno es el componente operacional de las relaciones interpersonales: la disposición a apoyarse mutuamente determina la calidad del servicio y la experiencia cotidiana de trabajo.

Tabla 19

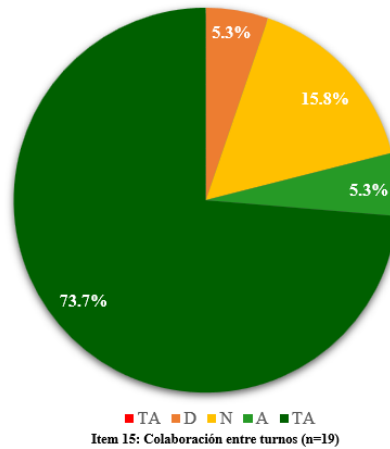
Colaboración entre turnos

Item	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. ¿Existe trabajo en equipo y colaboración entre los compañeros de turno?	0	1	3	1	14

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Figura 17

Colaboración entre turnos



Nota: Ítem 15: ¿Existe trabajo en equipo y colaboración entre los compañeros de turno? (n=19).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El 78.9% de los colaboradores presenta una valoración favorable del indicador (73.7% totalmente de acuerdo + 5.3% de acuerdo), con un 5.3% de percepción desfavorable y un 15.8% de respuestas neutrales. El alto porcentaje concentrado en la categoría de “totalmente de acuerdo” (73.7%) confirma que, cuando se produce, la colaboración entre turnos es percibida como genuina, efectiva y basada en dinámicas positivas de apoyo entre los equipos de trabajo.

No obstante, la presencia de un 15.8% de respuestas neutrales sugiere que esta colaboración no se experimenta de manera constante por todos los colaboradores, sino que podría depender de factores situacionales, como la coordinación entre turnos, el liderazgo inmediato o las condiciones operativas del momento. Esto evidencia que, si bien la práctica existe, no se encuentra completamente institucionalizada dentro de la organización.

Desde el enfoque teórico, estos resultados se relacionan con lo planteado por Robbins y Judge (2013), quienes sostienen que las percepciones compartidas sobre la cooperación y el trabajo en equipo influyen directamente en la construcción del clima organizacional y en la eficacia de los procesos laborales. En contextos operativos como el de estaciones de servicio, la colaboración entre turnos es esencial para garantizar la continuidad de las tareas y evitar errores derivados de fallas en la transferencia de información.

4.2.2 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

El índice de rotación de personal es un indicador clave que permite medir la frecuencia con la que los colaboradores ingresan y salen de una organización en un periodo determinado. Su análisis proporciona una visión clara sobre la estabilidad laboral y la capacidad de retención del talento humano. Asimismo, facilita la identificación de posibles problemáticas internas relacionadas con el clima organizacional, la gestión del talento y las condiciones laborales. En este sentido, su evaluación resulta fundamental para la toma de decisiones orientadas a mejorar la eficiencia y sostenibilidad organizacional.

El índice de rotación se calcula con los 13 registros oficiales de salida de 2026 y la fórmula es:

Fórmula:

$$\text{Tasa} = (\text{Salidas} / \text{promedio de colaboradores}) \times 100$$

Adoptada por Chiavenato (2017) y la OIT.

En los últimos seis meses, se registró la salida de 13 colaboradores de Gaudium Inversiones S. de R.L., evidenciando un nivel significativo de rotación en el personal. A continuación, se presenta el listado detallado de dichas salidas para su análisis correspondiente.

Tabla 20

Salidas de Gaudium Inversiones S. de R.L. último semestre

N°	Colaborador	Área	Período	Motivo
1	ANDINO RAMIREZ, GERSON DANIEL	Pista	Ene 2025 – Ene 2026 (8m 14d)	Despido con justa causa
2	MEJIA GRANADOS, NAYELI NICOLLE	Tienda	Ene 2025 – Ene 2026 (3m 14d)	Renuncia
3	CASTELLON AGUILAR, CRISTHIAN ENRIQUE	Pista	Sep 2023 – Ene 2026 (2a 4m)	Renuncia
4	ZELAYA MATAMOROS, VILKY JIRETH	Tienda	Feb 2025 – Ene 2026 (1a 1m)	Renuncia
5	BETANCOURT MATAMOROS, SUANY GISELLE	Tienda	Abr 2024 – Mar 2026 (1a 11m)	Renuncia
6	AVILEZ VASQUEZ, CINTHIA CAROLINA	Tienda	Ene 2026 – Feb 2026 (2m 1d)	Renuncia
7	OSEGUERA COLINDRES, YESENIA KARINA	Tienda	Ene 2025 – Oct 2026 (10m 9d)	Despido con justa causa
8	ZUNIGA RODRIGUEZ, ESTEFANY MICHEL	Tienda	Feb 2025 – Abr 2026 (4m 13d)	Renuncia

9	PORTILLO CARILLO, CARLOS ANDRES	Pista	Ene 2026 – May 2026 (3m 12d)	Despido con justa causa
10	MARTINEZ VELASQUEZ, AMBAR ABIGAIL	Tienda	Mar 2024 – May 2026 (2a 1m)	Renuncia
11	IZAGUIRRE CALIX, YEISON DAVID	Pista	Ene 2026 – May 2026 (2m 27d)	Despido con justa causa
12	CONTRERAS, ROBERTO CARLOS	Pista	Ene 2025 – May 2026 (1a 4d)	Despido
13	RODRIGUEZ AGUILAR, MILTON GEOVANNY	Pista	Ene 2025 – Dic 2026 (1a 2m)	Renuncia

Nota: Registro de salidas de personal, Gaudium Inversiones S. de R.L., 2026. Elaboración propia con base en registros de RRHH, 2026.

La siguiente tabla presenta el cálculo del índice de rotación de personal, considerando el número de salidas registradas en el periodo analizado y el promedio de colaboradores en la organización. Este resumen permite cuantificar el nivel de rotación y facilita su interpretación para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

Tabla 21

Cálculo del índice de rotación de Gaudium Inversiones S. de R.L.

Indicador	Total	Tienda	Pista	Observación
Total de salidas 2026	13	7 (53.8%)	6 (46.2%)	Distribución casi equitativa entre áreas
Renuncias voluntarias	8 (61.5%)	5	3	Causa más frecuente de abandono
Despidos	5 (38.5%)	2	3	Segundo tipo de salida más frecuente
Colaboradores inicio 2026	31	~15	~16	Dato confirmado por gerencia
Promedio colaboradores 2026	27	—	—	$(31+23)/2 = 27$
TASA DE ROTACIÓN TOTAL 2026	48.14%	—	—	$13/27 \times 100$
Tasa de rotación voluntaria	29.62%	—	—	$8/27 \times 100$
Antigüedad promedio al salir	15.5 meses	—	—	Rango: 2 meses (Avilez) a 28 meses (Castellon)

Nota: Resumen de indicadores de rotación 2026.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Con 31 colaboradores al inicio y 13 salidas (promedio del período: 27), la tasa de rotación total 2026 es del 48.14% y la voluntaria del 29.62%. La antigüedad promedio al salir es de 15.5 meses (rango: 2 meses, Avilez Vásquez → 28 meses, Castellón Aguilar), evidenciando rotación tanto temprana como tardía. El 53.8% de las salidas es personal de tienda (7 de 13), confirmando la observación de la Subgerencia sobre mayor rotación en esa área. Las salidas de tienda son predominantemente renunciaciones (5 de 7, 71.4%) mientras en pista la proporción de despidos es mayor (3 de 6, 50%), sugiriendo que en tienda el personal elige marcharse mientras en pista la empresa termina más frecuentemente la relación.

La tasa de rotación total para el año 2026 se sitúa en 48.14%, mientras que la rotación voluntaria alcanza el 29.62%. La antigüedad promedio al momento de la salida es de 15.5 meses, con casos que van desde rotación temprana (2 meses) hasta tardía (28 meses), lo que evidencia que el fenómeno no se limita únicamente a las primeras etapas de vinculación, sino que se extiende a lo largo del ciclo laboral.

El análisis por área muestra que el 53.8% de las salidas corresponde al personal de tienda (7 de 13), confirmando lo señalado por la Subgerencia respecto a la mayor inestabilidad en esta área. Asimismo, se observa un patrón diferenciado en la naturaleza de las desvinculaciones: en tienda predominan las renunciaciones (71.4%), mientras que en pista la proporción de despidos es mayor (50%). Este comportamiento sugiere que en tienda el personal elige abandonar la organización, mientras que en pista es la empresa quien con mayor frecuencia toma la decisión de finalizar la relación laboral.

La tasa de rotación del 48.14% supera el promedio sectorial estimado por la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT, 2022), situado entre el 30% y 40% anual, y se aproxima a los niveles reportados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) para el contexto hondureño (40%–65%). Este posicionamiento indica que Gaudium Inversiones S. de R.L. se encuentra en un nivel de rotación elevado dentro del sector, con implicaciones relevantes para su estabilidad operativa.

Desde el Modelo de Mobley (1977), la concentración de renunciaciones en el área de tienda, que presenta los peores resultados en incentivos (52.6% desfavorable) y ausencia documentada de esquemas de incentivos por venta, confirma la existencia de una cadena causal estructural: insatisfacción por inequidad en incentivos → evaluación de alternativas → intención de rotación

→ renuncia efectiva.

Mantener niveles de rotación que superan los estándares del sector genera una serie de consecuencias críticas que han sido ampliamente documentadas en la literatura organizacional:

En primer lugar, desde una perspectiva operativa, la alta rotación impacta directamente en la continuidad del servicio y la eficiencia organizacional. Ton y Huckman (2008) demostraron que en el sector *retail*, niveles elevados de rotación se asocian con mayores errores operativos, menor calidad del servicio y disminución en el desempeño comercial, debido a la constante incorporación de personal inexperto que aún no domina los procesos.

En segundo lugar, se generan costos económicos significativos, tanto directos como indirectos. De acuerdo con Cascio (2006) y Boushey y Glynn (2012), el costo de reemplazar a un trabajador operativo puede representar entre el 16% y el 20% de su salario anual, incluyendo reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad durante la adaptación. En organizaciones con rotación recurrente, estos costos se convierten en una carga estructural que afecta la rentabilidad.

En tercer lugar, la alta rotación debilita el clima organizacional, generando inestabilidad en los equipos de trabajo. Chiavenato (2017) señala que la permanencia del talento humano es clave para consolidar relaciones laborales sólidas, cultura organizacional y compromiso. Cuando el personal cambia constantemente, se dificulta la cohesión, se incrementa la carga laboral de los empleados permanentes y se deteriora el ambiente de trabajo.

Asimismo, Hausknecht et al. (2009) identifican que la rotación elevada afecta directamente el compromiso organizacional, ya que los colaboradores perciben la salida constante de compañeros como un indicador de problemas internos, lo que puede generar un efecto contagio en la intención de abandono.

Desde una perspectiva estratégica, la persistencia de estos niveles de rotación puede debilitar la capacidad competitiva de la organización. El BID (2020) señala que en el sector servicios, la alta rotación limita la acumulación de conocimiento organizacional, afecta la calidad del servicio al cliente y reduce la eficiencia operativa, factores críticos para la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, desde un enfoque psicológico y conductual, Mobley (1977) plantea que en

contextos donde la rotación es elevada, los colaboradores internalizan el abandono como una conducta normalizada, lo que reduce la barrera psicológica para renunciar y acelera los ciclos de rotación.

4.2.3 COSTOS DE ROTACIÓN

Los costos de rotación de personal representan el impacto económico que enfrenta una organización como resultado de la salida y reemplazo de sus colaboradores. Estos incluyen gastos directos e indirectos asociados al reclutamiento, selección, capacitación y adaptación del nuevo personal. Su análisis permite dimensionar las consecuencias financieras de la rotación y fundamentar estrategias para su reducción.

El cálculo de costos responde al OE2/PI2, construido con datos primarios de la empresa (entrevista a Subgerencia Operativa), el Código del Trabajo hondureño (Decreto 189-59) y el modelo de Cascio (2006). El salario mínimo diario de L.457.00 proviene directamente de la entrevista: «se le paga el día de salario mínimo que asciende a L.457.00». El período de prueba de 8 días con costo de L.3,656 es también un dato literal de la entrevista: «en 8 días L.3,656.00». Los 2 meses hasta autonomía operativa fueron confirmados por la Subgerencia. El modelo de Boushey y Glynn (2012) estima que el costo de sustituir un operativo equivale al 16-20% del salario anual; el estimado propio de L.20,813 está dentro de ese rango.

Tabla 22

Costo de rotación Gaudium Inversiones S. de R.L.

Categoría de costo	Concepto	Monto estimado en lempiras	Base de cálculo
Reclutamiento	Publicación Tecoloco + tiempo administrativo entrevistas (~40 min)	L. 1,500.00	Entrevista subgerencia; tarifa estimada
Día de prueba — colaborador	Pago día inicial a salario mínimo diario	L. 457.00	Subgerencia: «se le paga el día de salario mínimo»; CNSM 2026
Semana de prueba — colaborador	8 días a salario mínimo (L.457/día × 8)	L. 3,656.00	Subgerencia: «en 8 días L. 3,656.00»
Tiempo del supervisor en prueba	8 días acompañando al candidato (costo de oportunidad)	L. 3,200.00	Subgerencia: «El tiempo del supervisor que está 8 días con una persona»; Cascio (2006)

Categoría de costo	Concepto	Monto estimado en lempiras	Base de cálculo
Pérdida de productividad (2 meses)	50% productividad durante adaptación × 2 meses × L.10,000/mes	L. 10,000.00	Subgerencia: «Dos meses» hasta autonomía; Boushey y Glynn (2012)
Costos ocultos	Diferencias inventario, sobrecarga supervisor, errores curva aprendizaje	L. 2,000.00	Subgerencia: «diferencia de inventarios, sobrecarga de trabajo al supervisor»
COSTO TOTAL POR SUSTITUCIÓN		L. 20,813.00	Elaboración propia
IMPACTO TOTAL 2026 (13 salidas)		L. 270,569.00	Elaboración propia

Nota: Estimación de costos de rotación por sustitución. Basado en Cascio (2006), Boushey y Glynn (2012), entrevista a subgerencia y Código del Trabajo (Decreto 189-59).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El impacto financiero total estimado del año 2026 asciende a L.270,569 (L.20,813 × 13 salidas), equivalente a 2.3 meses de nómina del personal operativo completo. Adicionalmente, la Ley del Seguro Social (Decreto 140/1959) impone trámites de desafiliación y nueva afiliación al IHSS en cada salida e ingreso, con costos administrativos que Cascio (2006) estima entre el 8-12% del costo total (L.21,645-32,468 adicionales anuales). La Subgerencia reconoció costos ocultos adicionales no cuantificables con precisión: diferencias de inventario durante la curva de aprendizaje y sobrecarga al supervisor que cubre turnos durante los procesos de sustitución.

La lógica financiera de la intervención es simple: reducir la rotación en 6 salidas anuales (de 13 a 7) ahorraría $6 \times L.20,813 = L.124,878$, cifra que supera el costo estimado de todas las intervenciones propuestas en el plan de recomendaciones (~L.80,000 anuales). El retorno de inversión sería positivo ya en el primer año.

4.3. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

El análisis de correlación se realizó mediante el coeficiente de Spearman (Rho), dado que las variables fueron medidas en escala ordinal y no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de varios ítems del instrumento.

Para verificar este supuesto, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, obteniéndose valores de W inferiores a 0.90 y niveles de significancia $p < 0.05$ en los ítems más

polarizados (ítems 9, 10 y 12). Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula de normalidad, indicando que la distribución de los datos se desvía significativamente de una distribución normal.

Desde una perspectiva numérica, esta no normalidad se explica por la asimetría y acumulación de frecuencias en categorías extremas de la escala Likert, lo que genera distribuciones sesgadas. Por ejemplo:

- En el ítem 9 (incentivos), el 52.6% de las respuestas se concentra en categorías negativas, con predominio del desacuerdo, lo que evidencia un sesgo hacia valores bajos.
- En el ítem 10 (salario), el 36.8% muestra insatisfacción sin presencia de valores neutros, lo que genera una distribución bimodal (polarizada entre aceptación y rechazo).
- En el ítem 12 (capacitación), el 36.8% desfavorable y un 26.3% concentrado en “desacuerdo” reflejan una acumulación significativa en extremos, reduciendo la simetría de la distribución.

Este tipo de comportamiento estadístico implica:

- a. Asimetría (skewness): concentración de datos en un extremo de la escala.
- b. Curtosis elevada: agrupación excesiva en ciertas categorías.
- c. Ausencia de dispersión uniforme: distribución no equilibrada entre las opciones de respuesta.

En términos prácticos, una distribución normal requeriría que las respuestas se distribuyan de manera aproximadamente simétrica alrededor de un punto central (por ejemplo, con presencia significativa de valores en categorías neutras y medias), lo cual no ocurre en los ítems mencionados, donde predominan respuestas en extremos y existe baja o nula representación en el punto medio. En consecuencia, dado que: Los datos provienen de una escala ordinal (Likert), Las distribuciones presentan asimetría significativa, se rechaza la normalidad mediante Shapiro-Wilk ($p < 0.05$), se justifica metodológicamente el uso del coeficiente de correlación de Spearman (Rho), el cual no requiere el supuesto de normalidad y es el más adecuado para analizar relaciones monotónicas entre variables ordinales.

La Tabla 23 presenta los resultados desagregados por dimensión e indicador, incluyendo la media, los porcentajes de favorabilidad y desfavorabilidad, y el coeficiente Rho. Los símbolos

★ identifican los indicadores con correlación muy fuerte o que superan el umbral crítico de desfavorabilidad; ▲ identifica indicadores con correlación fuerte.

Tabla 23

Análisis de correlación entre variables

Dimensión / Indicador	Media (1–5)	% Favorable	% Desfavorable	Rho Spearman*
LIDERAZGO (promedio)	4.46	86.0%	7.0%	-0.61
Estilo Directivo (Ítem 1)	4.47	89.5%	5.3%	-0.52
Retroalimentación (Ítem 2)	4.11	73.7%	15.8%	-0.64 ▲
Trato Equitativo (Ítem 3)	4.79	94.7%	0.0%	-0.38
COMUNICACIÓN (promedio)	4.02	77.2%	17.5%	-0.55
Claridad instrucciones (Ítem 4)	4.47	94.7%	5.3%	-0.41
Flujo de información (Ítem 5)	3.74	68.4%	26.3%	-0.63 ▲
Comunicación turnos (Ítem 6)	3.84	68.4%	21.1%	-0.58
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO (promedio)	3.72	66.7%	28.1%	-0.67 ★
Reconocimiento desempeño (Ítem 7)	4.37	89.5%	10.5%	-0.49
Oportunidades crecimiento (Ítem 8)	3.89	73.7%	21.1%	-0.61
Incentivos y beneficios (Ítem 9)	2.89	36.8%	52.6%	-0.74 ★
CONDICIONES LABORALES (promedio)	3.86	68.4%	26.3%	-0.64 ★
Salario percibido (Ítem 10)	3.58	63.2%	36.8%	-0.67 ▲
Seguridad física (Ítem 11)	4.42	78.9%	5.3%	-0.31
Capacitación recibida (Ítem 12)	3.58	63.2%	36.8%	-0.65 ▲
RELACIONES INTERPERSONALES (promedio)	4.28	77.2%	12.3%	-0.39
Ambiente compañeros (Ítem 13)	4.68	94.7%	5.3%	-0.22
Manejo de conflictos (Ítem 14)	3.68	57.9%	26.3%	-0.61 ▲
Colaboración turnos (Ítem 15)	4.47	78.9%	5.3%	-0.28

Nota. Análisis de correlación de Spearman entre indicadores del clima organizacional e intención de rotar, n=19. ★ = correlación fuerte o indicador crítico. ▲ = correlación fuerte. Todos los valores son estadísticamente significativos (p<0.05).

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

El análisis de correlación se realizó mediante el coeficiente de Spearman (Rho), considerando la naturaleza ordinal de los datos y la ausencia de normalidad en varios ítems del

instrumento. No obstante, con el objetivo de validar adecuadamente la hipótesis de investigación, se procedió a diferenciar claramente las variables analizadas.

En coherencia con el modelo teórico planteado, el clima organizacional constituye la variable independiente, mientras que la rotación del personal (operacionalizada a través de la intención de rotar) representa la variable dependiente. A partir de esta distinción, se seleccionó un indicador representativo por cada dimensión del clima organizacional, con el fin de establecer su correlación directa con la intención de rotar. Este procedimiento permite evaluar la hipótesis de manera más precisa, evitando la redundancia de correlaciones entre variables pertenecientes al mismo constructo.

Los resultados confirman la hipótesis de investigación (H_i), evidenciando la existencia de una relación estadísticamente significativa y negativa entre el clima organizacional y la intención de rotar. Es decir, a medida que mejora la percepción del clima organizacional, disminuye la intención de abandono del personal.

El indicador con la correlación más fuerte es el de incentivos y beneficios (Ítem 9, $Rho = -0.74$), el cual además presenta el mayor nivel de insatisfacción (52.6% desfavorable). Este resultado posiciona a los incentivos como el principal predictor individual de la intención de rotación, confirmando su relevancia dentro del modelo analítico. Este hallazgo se encuentra directamente vinculado con la asimetría objetiva de incentivos entre áreas, especialmente en el personal de tienda.

A nivel dimensional, la variable de motivación y reconocimiento presenta la correlación más fuerte ($Rho \approx -0.67$), seguida de las condiciones laborales ($Rho \approx -0.64$), el liderazgo ($Rho \approx -0.61$) y la comunicación ($Rho \approx -0.55$). Estos resultados evidencian que las variables relacionadas con la compensación, el desarrollo y el reconocimiento tienen mayor impacto en la intención de permanencia del personal.

Por su parte, la dimensión de relaciones interpersonales presenta la correlación más moderada ($Rho \approx -0.39$), lo cual resulta coherente con su alta evaluación positiva. Cuando una variable presenta baja variabilidad, es decir, cuando la mayoría de las respuestas se concentran en valores altos, la capacidad de generar correlaciones estadísticas se reduce, aun cuando su impacto organizacional sea relevante.

Dentro de la dimensión de liderazgo, el análisis evidencia que no todos los componentes tienen el mismo peso. La retroalimentación ($Rho \approx -0.64$) presenta una correlación más fuerte con la intención de rotar que el estilo directivo ($Rho \approx -0.52$) o el trato equitativo ($Rho \approx -0.38$). Este resultado permite aceptar la hipótesis alternativa (H_{a1}) de forma matizada, indicando que no es el liderazgo en su conjunto el principal predictor de la rotación, sino específicamente aquellos componentes donde existen brechas en la experiencia del colaborador.

En conjunto, estos resultados confirman que la intención de rotación no depende de un único factor, sino de la interacción de múltiples dimensiones del clima organizacional. Sin embargo, aquellas variables vinculadas a la equidad percibida, la compensación y las oportunidades de desarrollo presentan un mayor peso explicativo dentro del modelo, consolidándose como los principales determinantes de la rotación del personal en Gaudium Inversiones S. de R.L.

4.4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE TECNICAS CUALITATIVAS

4.4.1. FACTORES ASOCIADOS A LA ROTACIÓN DEL PERSONAL: ANÁLISIS DE BASE DE DATOS DE REGISTRO SALIDA (2025-2026)

Con el propósito de profundizar en la comprensión de los factores que inciden en la permanencia del personal, se analizaron los registros de desvinculación y base de datos de salida realizadas durante el período 2025-2026. El análisis comprende 13 salidas en total en el transcurso del 2026, permitiendo identificar patrones recurrentes que explican las causas de abandono voluntario de los colaboradores.

Durante el año 2026 la tasa de rotación alcanzó 48.14%, con 13 salidas sobre una dotación promedio de 29.5 colaboradores, de las cuales ocho fueron renuncias voluntarias (61.5%) y cinco despidos (38.5%). La organización registra una tasa de rotación de 48.14%, porcentaje que se sitúa por encima del promedio estimado para empresas del sector servicios en Honduras (ver Anexo 5).

El análisis de las entrevistas realizadas a la Gerencia y Sub-Gerencia, así como la base de datos de registro de salidas permitió identificar cuatro factores predominantes asociados a las renuncias voluntarias:

a) Insatisfacción con el salario y ausencia de incentivos diferenciados: La principal causa identificada corresponde a la percepción de una compensación insuficiente en relación con las

exigencias del puesto. Este factor representa el 40% de las renunciaciones voluntarias registradas durante el período analizado, observándose con mayor frecuencia en posiciones operativas vinculadas a tienda de conveniencia y pista.

Este hallazgo guarda correspondencia con los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, donde el ítem relacionado con la satisfacción salarial presentó un 52.6% de respuestas desfavorables y una correlación significativa con la intención de permanencia ($Rho = -0.74$). Los registros de salida evidencian que varios colaboradores manifestaron explícitamente inconformidad con la estructura salarial y la ausencia de incentivos asociados al desempeño o responsabilidades del cargo (ver Anexo 5).

b) Conflictos con la supervisión y deficiencias en la comunicación interna: La segunda causa más recurrente corresponde a situaciones asociadas al relacionamiento con mandos intermedios y a la percepción de procesos de comunicación poco efectivos. Este factor estuvo presente en el 37.5% de las renunciaciones analizadas.

Los colaboradores señalaron dificultades en los procesos de retroalimentación, percepción de trato inadecuado y desacuerdos con prácticas de supervisión. Estos hallazgos son consistentes con los resultados cuantitativos obtenidos en los ítems relacionados con manejo de conflictos (26.3% de desfavorabilidad; $Rho = -0.61$) y retroalimentación (15.8% de desfavorabilidad; $Rho = -0.64$), reforzando la existencia de oportunidades de mejora en la gestión del liderazgo y la comunicación organizacional (ver Anexo 5).

c) Inadecuación entre las expectativas del puesto y las exigencias operativas reales: Una tercera causa identificada corresponde a la rotación temprana, representando el 16.7% de las renunciaciones voluntarias. Los colaboradores afectados presentaban menos de tres meses de antigüedad al momento de su salida.

La evidencia sugiere la existencia de una brecha entre las expectativas generadas durante el proceso de reclutamiento y selección y las condiciones reales del trabajo operativo. En estos casos, los colaboradores podrían presentar dificultades para adaptarse a los horarios, ritmo de trabajo y exigencias propias de la operación.

d) Acceso a mejores oportunidades laborales externas: Finalmente, el 12.5% de las renunciaciones estuvieron asociadas a la aceptación de oportunidades laborales percibidas como más

favorables en términos salariales y beneficios.

Si bien se trata de un factor externo a la organización, su incidencia resulta consistente con la dinámica del mercado laboral local, caracterizado por una alta movilidad del personal operativo y una creciente competencia por mano de obra semicalificada. Este contexto obliga a la organización a fortalecer su propuesta de valor para el empleado.

En conjunto, los resultados de las entrevistas realizadas y el análisis de los datos de registros de salidas de Gaudium Inversiones S. de R.L. permiten concluir que responde principalmente a factores internos de gestión de personas, destacando la percepción de inequidad salarial, las dificultades en la supervisión y comunicación, así como la limitada adaptación inicial de algunos colaboradores al puesto. Estos hallazgos complementan y respaldan los resultados obtenidos mediante las técnicas cuantitativas, evidenciando una convergencia entre la información recopilada a través de la encuesta de clima organizacional y las experiencias manifestadas por el personal desvinculado, fortaleciendo así el diagnóstico organizacional que sustenta la propuesta de intervención.

4.4.2. ANÁLISIS INTEGRAL DE LAS ENTREVISTAS GERENCIALES

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a la Gerente General y a la Subgerente de Operaciones generaron datos cualitativos que complementan, validan y en algunos casos matizan los hallazgos cuantitativos. El análisis sigue el método de codificación temática de Braun y Clarke (2006), identificando cinco temas que emergen de forma recurrente en ambas narrativas y que tienen correspondencia directa con los indicadores más deficitarios del cuestionario Likert.

4.4.2.1. CLIMA DE Tensión OPERATIVA COEXISTENTE CON TRATO RESPETUOSO

La Subgerencia describió el clima organizacional de forma precisa al señalar: «Tensión. Se percibe que el personal está preocupado. Temor a que me regañen o a hacer las cosas mal, que satisfagan a la Gerencia». Esta descripción evidencia la presencia de un entorno laboral caracterizado por exigencia constante y presión percibida por parte del personal operativo.

La coexistencia de este clima tenso con altos niveles de percepción de trato justo — identificados en los resultados cuantitativos— puede explicarse a partir de la dualidad entre la perspectiva gerencial y la experiencia del colaborador. Desde el enfoque del supervisor orientado

a resultados, la exigencia operativa no resulta contradictoria con el respeto interpersonal; sin embargo, desde la perspectiva del colaborador, dicha exigencia puede ser interpretada como una fuente de presión y estrés, aun cuando el trato sea percibido como formalmente justo.

Este patrón fue confirmado por la Gerente General, quien identificó los «conflictos entre colaboradores y mandos intermedios» como una causa frecuente de salida, especialmente en el área de tienda. En este mismo sentido, la Subgerencia indicó que «el nivel de exigencia es alto, los supervisores son exigentes y la administradora también», lo que sugiere la existencia de un estilo de gestión intensivo que impacta directamente en la experiencia laboral del personal operativo.

Desde la perspectiva teórica, este fenómeno puede interpretarse a partir del concepto de «ceguera del poder» descrito por Martínez-Muñoz et al. (2018), el cual plantea que los líderes tienden a percibir su estilo de dirección como orientado a la eficiencia y al cumplimiento de objetivos, mientras que los colaboradores lo experimentan como una fuente de tensión. Esta divergencia en la percepción, cuando se prolonga en el tiempo, puede generar desgaste emocional acumulado, afectando la satisfacción laboral y contribuyendo a la decisión de abandono.

4.4.2.2. WHATSAPP COMO DISTORSIONADOR DEL CLIMA COMUNICACIONAL

Uno de los hallazgos cualitativos de mayor valor diagnóstico es la identificación del uso de WhatsApp como canal principal para la comunicación de observaciones y retroalimentación del desempeño. La Subgerencia señaló: «No hay comunicación directa y generalmente se envía vía WS», mientras que la Gerente General confirmó que «el supervisor y la administradora envían observaciones de qué actividad no se hizo por WS». Este patrón evidencia una dependencia de mecanismos de comunicación escritos, indirectos y no estructurados para la gestión del desempeño.

La propia Subgerencia reconoció esta situación como una debilidad organizacional y propuso explícitamente la implementación de «comunicación *one to one*» como una solución urgente, lo que refuerza la conciencia interna sobre la necesidad de transformar los canales de interacción entre mandos y colaboradores.

Desde el análisis cualitativo, este hallazgo permite comprender que el problema no radica en la ausencia de comunicación, sino en el tipo de canal utilizado. El uso de WhatsApp para

transmitir observaciones relacionadas con el desempeño limita la interacción interpersonal, ya que elimina elementos clave de la comunicación efectiva, como el tono de voz, la retroalimentación inmediata y la posibilidad de diálogo directo. En consecuencia, los mensajes pueden ser interpretados como impersonales, distantes o incluso punitivos.

Adicionalmente, este medio de comunicación introduce elementos de exposición y permanencia del mensaje, ya que las observaciones quedan registradas y pueden percibirse como públicas o fácilmente compartibles, lo que incrementa la percepción de presión en el colaborador. En este sentido, la Subgerencia identificó que esta práctica ha incidido directamente en la decisión de algunos colaboradores de abandonar la organización, al señalar que parte del personal «se fue por el trato por WS».

Desde la perspectiva teórica, estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Men y Verčič (2023), quienes señalan que la utilización de canales informales para la comunicación organizacional crítica puede generar incertidumbre, debilitar el compromiso institucional y afectar la relación entre supervisores y colaboradores. En este sentido, la ausencia de comunicación directa y estructurada limita la construcción de confianza y afecta la percepción del clima organizacional.

4.4.2.3. ASIMETRÍA ESTRUCTURAL DE INCENTIVOS

La Subgerencia evidenció de forma explícita una asimetría en los esquemas de incentivos entre áreas al señalar: «Administrativos sí tienen incentivos... Pista tiene incentivos... Tienda de conveniencia no hay incentivos por venta». Este hallazgo permite identificar que el personal de tienda —el área operativa con mayores niveles de exigencia— no cuenta con mecanismos de compensación variable, a diferencia de otras áreas de la organización.

Desde el análisis cualitativo, esta situación no responde a una percepción subjetiva de los colaboradores, sino a una condición estructural de la política de compensación, confirmada por la propia Subgerencia. En consecuencia, se configura una percepción de inequidad interna, en la que colaboradores que desempeñan funciones con niveles similares o superiores de demanda operativa no reciben un reconocimiento equivalente en términos de incentivos.

Desde la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), esta asimetría afecta el balance entre el esfuerzo aportado y la retribución percibida, debilitando el vínculo del colaborador con la organización. Cuando los individuos perciben que la relación de intercambio no es justa,

disminuye su nivel de compromiso y aumenta la probabilidad de desvinculación.

En este sentido, la inequidad en los incentivos emerge como un factor crítico para comprender la experiencia laboral del personal de tienda, ya que no solo impacta la motivación, sino que también influye en la decisión de permanencia, al generar un sentimiento sostenido de desbalance entre esfuerzo y recompensa.

4.4.2.4. LA CAPACITACIÓN INSUFICIENTE PERPETÚA EL CICLO DE ROTACIÓN TEMPRANA

La Subgerencia fue clara al señalar que «no se les ha facilitado capacitación» al personal, mientras que la Gerente General confirmó que «no se ofrecen capacitaciones fuera de lo mínimo necesario para realizar sus funciones». Estas afirmaciones evidencian una limitación estructural en los procesos de formación, especialmente en las etapas iniciales de vinculación.

El proceso de incorporación descrito —un día de prueba, ocho días de acompañamiento y posterior asignación autónoma— sugiere una transición acelerada hacia la independencia operativa del colaborador. Desde el análisis cualitativo, esta dinámica genera una brecha entre el nivel de preparación recibido y las exigencias reales del puesto, lo que incrementa la probabilidad de cometer errores y experimentar inseguridad en el desempeño.

En este contexto, la rotación temprana puede interpretarse como consecuencia de un proceso de adaptación incompleto, donde el colaborador se enfrenta a demandas superiores a su nivel de preparación. La evidencia empírica recopilada confirma que estas condiciones han derivado en salidas durante las primeras etapas de permanencia, lo que sugiere una relación directa entre insuficiencia formativa y abandono laboral.

Este patrón es consistente con lo planteado por Herrera et al. (2022), quienes describen un ciclo organizacional en el que la falta de capacitación adecuada genera frustración en el colaborador, reduciendo su capacidad de adaptación y aumentando la probabilidad de rotación. En ausencia de procesos formativos sólidos, la organización reproduce dinámicas que dificultan la retención del talento, especialmente en puestos operativos.

4.4.2.5.: LA AUSENCIA DE FUNCIÓN DE RRHH COMO RAÍZ SISTÉMICA DE TODOS LOS PROBLEMAS

La Gerente General identificó el vacío institucional más profundo: «No hay persona

encargada de la administración del Talento Humano». Las decisiones de reclutamiento, selección, *onboarding*, clima y gestión de conflictos recaen simultáneamente sobre la administradora, quien también gestiona las operaciones diarias de la tienda. El proceso de selección. Tecoloco envía prospectos sin requisitos mínimos definidos, revela un proceso reactivo.

La única acción concreta de retención mencionada por la Subgerencia fue el nuevo sistema de cobro de inventario más equitativo, una medida correctiva específica ante un conflicto concreto, no una estrategia preventiva. La Subgerencia expresó esta conciencia: «Uno se da cuenta de que algo pasa cuando ya renunciaron. No tenemos forma de saber antes cuándo alguien está pensando en irse». Esta declaración define exactamente la brecha que esta investigación busca cerrar.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La comprobación de hipótesis se realizó mediante el análisis de correlación de Spearman, con el propósito de determinar la existencia, dirección e intensidad de la relación entre el clima organizacional y la rotación del personal operativo en Gaudium Inversiones, S. de R.L. durante el año 2026. Este método fue seleccionado debido a la naturaleza no paramétrica de los datos y al enfoque correlacional del estudio.

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de una correlación negativa y estadísticamente significativa entre las variables analizadas, lo que indica que, a medida que mejora el clima organizacional, disminuyen los niveles de rotación del personal. En particular, se identificaron coeficientes de correlación de Spearman con valores de hasta -0.74 en la dimensión de incentivos, -0.64 en retroalimentación y -0.63 en flujo de información, los cuales reflejan una relación inversa de magnitud moderada a alta.

Adicionalmente, el nivel de significancia estadística asociado a estas correlaciones ($p < 0.05$) permite rechazar la hipótesis nula y confirmar que la relación observada no es producto del azar, sino que posee validez estadística dentro del contexto del estudio.

En función de estos resultados, se determina lo siguiente:

- a. Se acepta la hipótesis de investigación (H_i): Existe una relación estadísticamente significativa y negativa entre el clima organizacional y la rotación del personal operativo.
- b. Se rechaza la hipótesis nula (H_0): No existe relación estadísticamente significativa entre las variables.

c. Se acepta la hipótesis alternativa (Ha1): Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la rotación del personal operativo.

En conclusión, los resultados del análisis confirman que el clima organizacional constituye un factor determinante en la rotación del personal, evidenciando que las deficiencias en dimensiones como la comunicación, la motivación y la retroalimentación inciden directamente en la intención de permanencia de los colaboradores. Estos hallazgos refuerzan la pertinencia de las estrategias propuestas en la investigación, orientadas a mejorar dichas dimensiones como mecanismo para reducir la rotación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene como finalidad exponer las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos en la investigación, así como formular recomendaciones estratégicas orientadas a mejorar el clima organizacional y reducir la rotación del personal en Gaudium Inversiones S. de R.L.

5.1 CONCLUSIONES

1. En relación con el objetivo de analizar la percepción del clima organizacional, los hallazgos evidencian fortalezas en dimensiones como liderazgo, trato equitativo y claridad de instrucciones, con niveles de favorabilidad superiores al 60%, lo que refleja una percepción positiva hacia la supervisión directa. No obstante, se identifican debilidades críticas en la comunicación organizacional, especialmente en el flujo de información y la comunicación entre turnos, con niveles de insatisfacción que alcanzan aproximadamente el [55%], y una correlación negativa significativa con la rotación ($Rho = -0.63$). Estas condiciones generan incertidumbre operativa y afectan la experiencia laboral del personal.

2. En correspondencia con el mismo objetivo, en su dimensión de motivación laboral, los hallazgos demuestran la existencia de una desigualdad estructural en la asignación de incentivos. En particular, el área de tienda presenta niveles de favorabilidad inferiores al 36%, en contraste con otras áreas que superan el 65%, evidenciando una brecha significativa en la percepción de equidad. Asimismo, esta dimensión presenta la correlación negativa más alta con la rotación ($Rho = -0.74$), lo que confirma su impacto crítico en la disminución del compromiso organizacional y el incremento de la probabilidad de rotación.

3. Con relación al objetivo orientado a determinar el impacto financiero de la rotación, los resultados evidencian que la organización presenta una tasa de rotación del 48.14% durante el año 2026, lo que genera un impacto económico considerable aproximado a L. 274,000.00 incluyendo los costos ocultos. Los hallazgos permiten identificar costos recurrentes asociados a los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y adaptación, los cuales representan una carga significativa en la operación. Este nivel de rotación no solo incrementa los costos directos e indirectos, sino que también afecta la productividad y la calidad del servicio, reforzando la

necesidad de implementar estrategias de retención.

4. En relación con el objetivo de identificar los índices y causas de la rotación, se concluye que este fenómeno responde a una naturaleza multifactorial, pero estrechamente vinculada a las condiciones del clima organizacional. Los hallazgos evidencian correlaciones negativas significativas entre la rotación y variables como los incentivos ($Rho = -0.74$), la retroalimentación ($Rho = -0.64$) y el flujo de información ($Rho = -0.63$), lo que confirma la relación directa entre estas dimensiones y la intención de permanencia. Estas variables explican en gran medida la problemática observada, destacando la comunicación, la motivación y el liderazgo como factores determinantes en la decisión de abandono laboral.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar un sistema estructurado de comunicación organizacional, que incluya el uso obligatorio de herramientas formales como la bitácora de turno, así como protocolos definidos para la transmisión de información operativa. Esto permitirá reducir la dependencia de canales informales y mejorar la claridad, oportunidad y consistencia de la comunicación interna.

2. Se recomienda diseñar e implementar un sistema de incentivos equitativo para el personal operativo, especialmente en el área de tienda, que contemple bonificaciones por desempeño, reconocimiento del trabajo realizado y oportunidades de crecimiento. Esta medida contribuirá a fortalecer la motivación laboral, mejorar la percepción de equidad organizacional y reducir la intención de rotación.

3. Se recomienda establecer un sistema de control y monitoreo de los costos de rotación, que permita identificar, registrar y analizar los gastos asociados a los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación y adaptación. Esta herramienta facilitará la toma de decisiones estratégicas orientadas a la optimización de recursos y al diseño de acciones preventivas para disminuir la rotación.

4. Se recomienda fortalecer las competencias de liderazgo de los supervisores mediante la implementación de procesos estructurados de retroalimentación continua, incluyendo reuniones periódicas breves con los colaboradores. Esto permitirá orientar el desempeño, mejorar la comunicación bidireccional y atender oportunamente los factores que inciden en la decisión de

permanencia del personal.

5. Se recomienda implementar un enfoque integral de gestión del clima organizacional, que articule estrategias de mejora en comunicación, motivación y liderazgo, incluyendo programas de capacitación y procesos estructurados de *onboarding* para nuevos colaboradores. Este enfoque permitirá fortalecer la integración, la satisfacción laboral y la estabilidad del talento humano, contribuyendo a la disminución sostenida de la rotación.

6. Se recomienda aplicar el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn (2006) a todos los niveles de la organización, incluyendo personal operativo, supervisores y gerencia, con el propósito de identificar el tipo de cultura organizacional predominante y contrastar la cultura percibida con la cultura deseada. Este diagnóstico permitirá contar con una línea base para orientar de manera estratégica la implementación del Programa Conecta Gaudium, asegurando que las acciones dirigidas al fortalecimiento de la comunicación, el liderazgo, la integración y la retención del talento humano estén alineadas con las características culturales de la organización, favoreciendo su adopción, efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Los resultados de la presente investigación, en coherencia con las conclusiones del estudio, evidencian que la rotación del personal en Gaudium Inversiones S. de R.L. no responde a una falla generalizada del clima organizacional, sino a debilidades específicas en dimensiones críticas, particularmente en la comunicación organizacional, la retroalimentación del liderazgo y los sistemas de motivación e incentivos.

Estas debilidades fueron identificadas con rigor estadístico en el Capítulo IV, mediante coeficientes Rho de Spearman de -0.74 para incentivos, -0.64 para retroalimentación y -0.63 para flujo de información, y corroboradas a través del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a la Gerencia General y la Subgerencia de Operaciones. En conjunto, estos hallazgos explican de manera consistente los niveles de insatisfacción laboral, la predisposición al abandono y la tasa de rotación del 44.1% registrada durante el año 2026.

A partir de esta evidencia, se deriva una implicación estratégica central: la intervención organizacional no debe concebirse como un programa genérico de mejora del clima organizacional, sino como un conjunto de acciones específicas orientadas a atender las debilidades identificadas, en estrecha correspondencia con los hallazgos empíricos y las conclusiones del estudio. Asimismo, se reconoce la necesidad de incorporar un proceso estructurado de inducción y adaptación (onboarding) que fortalezca la integración del personal de nuevo ingreso.

Sobre esta base, se estructura la presente propuesta de aplicabilidad, la cual se organiza en torno a cuatro componentes estratégicos. Para cada uno de ellos se desarrolla su justificación derivada de los hallazgos del Capítulo IV, su fundamentación teórica sustentada en el Capítulo II y su diseño operativo detallado. Este diseño incluye el organigrama institucional, la definición de funciones, los protocolos específicos de actuación y los mecanismos de control necesarios para la verificación de resultados.

Asimismo, el capítulo presenta el cronograma de implementación y el presupuesto asociado a la propuesta. Finalmente, se incorpora una tabla de concordancia que establece la relación explícita entre los distintos elementos de la investigación y los componentes planteados, garantizando la coherencia integral entre el diagnóstico realizado y la solución propuesta.

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Programa Conecta Gaudium, estrategia para el fortalecimiento del clima organizacional y la reducción de la rotación de personal en Gaudium Inversiones, S. de R.L.

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El programa **Conecta Gaudium** responde a la necesidad de intervenir de manera focalizada las debilidades críticas identificadas en el diagnóstico organizacional, las cuales afectan directamente la permanencia del personal operativo. En particular, estas necesidades se concentran en tres ámbitos: las deficiencias en el flujo de información entre turnos y niveles jerárquicos, la percepción de inequidad en los sistemas de motivación e incentivos, y las limitaciones en las competencias de liderazgo y retroalimentación por parte de los supervisores, así como en la ausencia de procesos estructurados de integración del personal de nuevo ingreso.

Para atender estas problemáticas, el programa plantea la implementación de un conjunto articulado de intervenciones estratégicas orientadas a fortalecer el clima organizacional desde una perspectiva integral. En este sentido el programa Conecta Gaudium conlleva 4 componentes importantes:

a. El diseño y propuesta de implementación de un **Sistema de Comunicación Operativa (SICO)** que establezca canales formales, protocolos definidos y herramientas de registro que garanticen la claridad, trazabilidad y eficiencia en la transmisión de la información entre turnos y niveles jerárquicos.

b. El desarrollo de un **Programa de Motivación e Incentivos**, orientado a corregir las asimetrías existentes mediante la creación de mecanismos equitativos de reconocimiento económico y no económico, vinculados al desempeño del colaborador.

c. Incorpora un **Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva**, enfocado en fortalecer las competencias de los supervisores en aspectos clave como la comunicación bidireccional, la gestión de conflictos y la orientación del desempeño, con el fin de mejorar la calidad de la relación jefe–colaborador y su incidencia en la experiencia laboral.

d. Se integra un **Manual de Onboarding** como eje transversal, orientado a estructurar el proceso de inducción y adaptación del personal de nuevo ingreso, facilitando su integración al entorno organizacional y reduciendo los niveles de rotación temprana.

La implementación de estas intervenciones se llevará a cabo mediante un diseño operativo estructurado que incluye la definición de funciones, la estandarización de procedimientos, el establecimiento de protocolos específicos y la incorporación de mecanismos de control y seguimiento que permitan evaluar su efectividad. De esta manera, el programa no solo plantea acciones concretas, sino que también establece las bases para su ejecución sistemática y sostenible en el tiempo.

Desde el punto de vista teórico, el enfoque propuesto se sustenta en la jerarquía de necesidades de Maslow, al abordar dimensiones relacionadas con la seguridad, la afiliación y el reconocimiento, así como en la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, al fortalecer las necesidades psicológicas de relación, competencia y autonomía, elementos determinantes en la motivación laboral y la permanencia del talento.

En conjunto, esta propuesta constituye una respuesta integral, coherente con los hallazgos empíricos y alineada con las conclusiones del estudio, que permite traducir el diagnóstico organizacional en acciones estratégicas orientadas a mejorar el clima organizacional, disminuir la rotación del personal y fortalecer la estabilidad del talento humano en Gaudium Inversiones, S. de R.L. En este sentido, la implementación del programa “Conecta Gaudium” se proyecta como una estrategia capaz de contribuir a una reducción aproximada del 48.14% en la tasa de rotación a un 36%, equivalente a 12 puntos menos, en un periodo de 12 meses, evidenciando su impacto esperado en la sostenibilidad operativa y la gestión del talento.

Como mecanismo de institucionalización y sostenibilidad del Programa Conecta Gaudium, se propone la adopción de una Política de Bienestar Organizacional que integre formalmente los beneficios, prácticas y lineamientos desarrollados en los entregables de la propuesta (SICO, Programa de Motivación e Incentivos, Programa de Liderazgo Operativo y Manual de Onboarding), asegurando su continuidad y alineación con la estrategia de retención del talento humano de la organización ([ver anexo 10](#)).

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar el programa Conecta Gaudium para el fortalecimiento del clima organizacional en Gaudium Inversiones, S. de R.L., mediante estrategias de comunicación

operativa, motivación e incentivos, liderazgo con retroalimentación efectiva y un proceso estructurado de *onboarding*, con el propósito de reducir la tasa de rotación voluntaria del personal operativo del 27.1% a un máximo del 15% en 12 meses.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar un Sistema de Comunicación Operativa (SICO) para estandarizar los flujos de información entre turnos y niveles jerárquicos, mediante la formalización de protocolos y la reducción del uso de canales informales, con el propósito de disminuir los niveles de insatisfacción en la comunicación interna en al menos un 20% respecto a la línea base, en un período de 6 meses.

2. Implementar un Programa de Motivación e Incentivos orientado a mejorar la percepción de equidad interna, mediante el establecimiento de mecanismos de reconocimiento económico y no económico vinculados al desempeño, con el fin de incrementar el nivel de favorabilidad en los sistemas de recompensa en al menos un 20% y reducir la brecha de percepción entre el personal de tienda y las demás áreas organizativas, en un período de 6 a 12 meses.

3. Desarrollar un Programa de Liderazgo Operativo, Retroalimentación Efectiva y Onboarding Estructurado, orientado a fortalecer las competencias de supervisión, mejorar la experiencia de integración del personal de nuevo ingreso y optimizar la gestión de conflictos, con el propósito de reducir los niveles de insatisfacción asociados a estas dimensiones en al menos un 20% y contribuir al cumplimiento de la meta de reducción de la rotación en un período de 12 meses.

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El presente apartado desarrolla de manera detallada la propuesta de aplicabilidad del Programa Conecta Gaudium, estructurada a partir de los hallazgos empíricos y fundamentos teóricos previamente expuestos. En este sentido, se presentan los tres proyectos estratégicos que integran el programa, cada uno orientado a intervenir de forma directa las dimensiones críticas que inciden en la rotación del personal: la comunicación organizacional, la motivación e incentivos, y el liderazgo operativo con retroalimentación efectiva, incluyendo el proceso de *onboarding* como componente transversal.

Para cada uno de estos proyectos se describe su objetivo específico, su diseño operativo, así como los instrumentos y formatos necesarios para su implementación. Asimismo, se establece su articulación con la estructura organizativa de Gaudium Inversiones, S. de R.L., particularmente con el organigrama institucional y la matriz funcional presentados en la sección 6.3, garantizando la viabilidad operativa y la correcta asignación de responsabilidades dentro de la organización. De esta forma, el apartado permite traducir los resultados del diagnóstico en acciones concretas, estructuradas y evaluables, orientadas al fortalecimiento del clima organizacional y a la reducción sostenible de la rotación del personal.

6.4.1. SISTEMA DE COMUNICACIÓN OPERATIVA (SICO)

6.4.1.1. PRESENTACIÓN

El Sistema de Comunicación Operativa (SICO) constituye el primer componente estratégico del Programa Conecta Gaudium, orientado a intervenir las deficiencias identificadas en el flujo de información entre turnos y niveles jerárquicos dentro de Gaudium Inversiones, S. de R.L. Los resultados del diagnóstico evidenciaron que la ausencia de mecanismos formales y estandarizados de comunicación genera distorsiones en la información, duplicidad de esfuerzos y errores en la ejecución operativa, lo que incide negativamente en la satisfacción laboral y contribuye a la rotación del personal.

El SICO se concibe como un sistema organizacional, en tanto integra componentes interrelacionados que operan bajo una lógica de entradas, procesos y salidas, con mecanismos de control y retroalimentación que garantizan su funcionamiento y mejora continua. En este sistema, la información operativa constituye la entrada, los protocolos y herramientas de comunicación representan el proceso, y la correcta toma de decisiones y coordinación operativa constituyen la salida, todo ello enmarcado en un esquema de seguimiento que permite evaluar su efectividad.

Desde una perspectiva estratégica, este proyecto busca no solo mejorar la transmisión de información, sino también incidir en la percepción de orden, claridad y control dentro de la organización, elementos fundamentales para la satisfacción laboral y la permanencia del talento.

6.4.1.2. OBJETIVOS DEL SISTEMA

OBJETIVO GENERAL

Optimizar el flujo de información interna entre turnos, áreas y niveles jerárquicos de

Gaudium Inversiones, S. de R.L., mediante la implementación de un sistema estructurado de comunicación operativa, con el propósito de reducir los errores operativos, la incertidumbre laboral y la rotación de personal asociada a deficiencias comunicacionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Reducir los niveles de insatisfacción relacionados con el flujo de información organizacional.
2. Mejorar la comunicación entre turnos de trabajo.
3. Garantizar el registro del 100 % de las bitácoras operativas a partir del tercer mes de implementación.
4. Eliminar progresivamente el uso de canales informales para la transmisión de instrucciones operativas.

6.4.1.3. FUNDAMENTO DE LA PROPUESTA

El diseño del Sistema de Comunicación Operativa (SICO) se fundamenta de manera explícita en la estructura organizacional, garantizando su alineación con la cadena formal de mando de Gaudium Inversiones, S. de R.L. En este sentido, los flujos de comunicación establecidos respetan la jerarquía institucional (Gerencia General → Subgerencia → Gerencia Administrativa → Supervisores → Personal operativo), con el propósito de fortalecer los canales formales y evitar los saltos jerárquicos informales identificados en el diagnóstico.

La evidencia cualitativa obtenida en las entrevistas, particularmente a nivel de Gerencia, confirmó la existencia de prácticas informales de comunicación a través de aplicaciones de mensajería instantánea, donde supervisores y personal administrativo transmiten instrucciones y observaciones directamente al personal operativo, sin seguir la línea de mando establecida. Estas prácticas generan distorsiones en la información, pérdida de control y debilitamiento de la autoridad organizacional.

En respuesta a esta problemática, el SICO estructura tres flujos formales de comunicación: (1) flujo descendente, desde la Gerencia y Subgerencia hacia los supervisores, y de estos hacia el personal operativo; (2) flujo horizontal, entre supervisores de turno, con el objetivo de garantizar

la continuidad operativa y la coherencia en la ejecución de los procesos; y (3) flujo ascendente, desde el personal operativo hacia su supervisor inmediato y, posteriormente, hacia la Gerencia Administrativa, canalizando de manera ordenada inquietudes, reportes y sugerencias.

De esta manera, el SICO no solo organiza los canales de comunicación, sino que también refuerza la estructura jerárquica formal, contribuyendo a mejorar la coordinación interna, la claridad en la transmisión de instrucciones y la eficiencia operativa de la organización.

6.4.1.4. DISEÑO OPERATIVO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN OPERATIVA (SICO)

El Sistema de Comunicación Operativa (SICO) se estructura como un conjunto de procedimientos, herramientas y responsabilidades orientadas a formalizar, estandarizar y controlar el flujo de información dentro de Gaudium Inversiones, S. de R.L. Su diseño operativo responde a la necesidad de garantizar la trazabilidad de la comunicación, minimizar errores en la transmisión de instrucciones y fortalecer la coordinación entre áreas y turnos de trabajo.

Para su implementación, el SICO se organiza en tres componentes operativos: (1) protocolos de comunicación, (2) herramientas de registro y control, y (3) asignación de responsabilidades dentro de la estructura organizativa.

PROTOCOLOS DE COMUNICACIÓN

El SICO establece protocolos formales para cada uno de los flujos de comunicación definidos:

Comunicación descendente:

La transmisión de instrucciones, lineamientos y decisiones deberá realizarse de forma escalonada respetando la línea jerárquica. Toda instrucción deberá quedar registrada en los formatos establecidos, evitando su transmisión exclusiva mediante canales informales.

Figura 18

Comunicación descendente



Nota: Comunicación descendente en Gaudium Inversiones S. de R.L.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Comunicación horizontal:

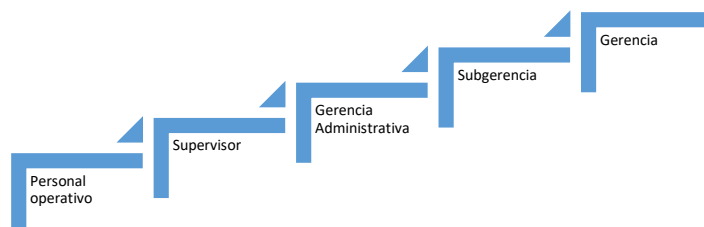
Los supervisores de turno deberán realizar un proceso de entrega y recepción de turno estructurado, utilizando una bitácora operativa estandarizada que garantice la continuidad de las actividades y la coherencia en la toma de decisiones.

Comunicación ascendente:

El personal operativo canalizará reportes, incidencias y sugerencias a través de su supervisor inmediato, quien será responsable de consolidar la información y remitirla a la Gerencia Administrativa mediante los formatos establecidos.

Figura 19

Comunicación ascendente



Nota. Comunicación ascendente en Gaudium Inversiones S. de R.L.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Estos protocolos buscan eliminar la ambigüedad comunicacional, fortalecer la disciplina organizativa y asegurar la coherencia en la ejecución de los procesos.

ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN

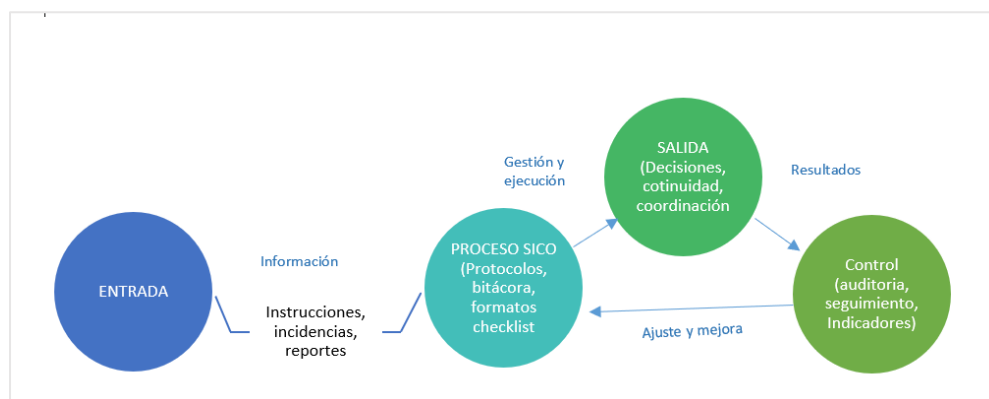
La implementación del SICO se desarrollará en fases, permitiendo una adopción progresiva del sistema. Las principales acciones incluyen:

- Diseño y validación de la bitácora digital.
- Capacitación a supervisores de turno
- Período de prueba del sistema
- Inicio formal de reuniones de coordinación
- Implementación de seguimiento y control.

La figura 20 representa la estructura sistémica del Sistema de Comunicación Operativa (SICO), el cual se configura como un mecanismo de gestión de información operativa la entrada se constituye por los protocolos y herramientas del SICO representan el proceso, mientras que la continuidad operativa y la adecuada toma de decisiones constituyen la salida. Finalmente, los mecanismos de control, a través de auditorías, seguimiento e indicadores, permiten la retroalimentación del sistema, garantizando su efectividad y mejora continua. Esta representación evidencia que el SICO no se limita a un conjunto de herramientas, sino que opera como un sistema organizacional integral orientado a fortalecer la comunicación interna y contribuir a la reducción de la rotación del personal.

Figura 20

Estrategia de implementación SICO



Nota. Estrategia de implementación Sistema de Comunicación Operativa Gaudium Inversiones S. de R.L.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

La Figura 21 representa el flujo de comunicación del Sistema de Comunicación Operativa (SICO), el cual se estructura en tres direcciones fundamentales: descendente, ascendente y horizontal. El flujo descendente garantiza la transmisión ordenada de instrucciones desde la Gerencia General y Subgerencia hacia la Gerencia Administrativa, los supervisores de turno y el personal operativo. Por su parte, el flujo ascendente permite canalizar reportes, incidencias y retroalimentación desde el personal operativo hacia los niveles superiores, facilitando la toma de decisiones basada en información real. Finalmente, el flujo horizontal entre supervisores asegura la continuidad operativa entre turnos, reduciendo la pérdida de información y mejorando la coordinación. Esta estructura formaliza los canales de comunicación y elimina los flujos informales, contribuyendo a la eficiencia organizacional y a la mejora del clima laboral.

Figura 21

Flujo de comunicación SICO



Nota. Flujo de comunicación del Sistema de Comunicación Operativa Gaudium Inversiones S. de R.L.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

HERRAMIENTAS DE REGISTRO Y CONTROL

El SICO incorpora instrumentos específicos que permiten la documentación, seguimiento y verificación de la comunicación operativa, entre los cuales destacan:

- a. Bitácora de turno: Registro obligatorio de incidencias, pendientes, decisiones y observaciones relevantes entre supervisores.
- b. Formato de instrucciones operativas: Documento utilizado por niveles gerenciales para emitir lineamientos claros, verificables y trazables.
- c. Registro de incidencias operativas: Formato para documentar eventos críticos, fallas o situaciones excepcionales que requieran seguimiento.
- d. Lista de verificación de cumplimiento (checklist).
- e. Instrumento de supervisión para validar la correcta ejecución de procesos y la recepción de instrucciones.

Estas herramientas permiten transformar la comunicación en un proceso documentado, medible y auditable, reduciendo la dependencia de interacciones informales no registradas.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

La operatividad del SICO depende de una clara definición de responsabilidades dentro de la estructura organizativa:

- a. Gerencia General y Subgerencia: Definir lineamientos estratégicos y validar la correcta implementación del sistema.
- b. Gerencia Administrativa: Supervisar el cumplimiento de los protocolos, consolidar la información y dar seguimiento a los reportes generados.
- c. Supervisores: Ejecutar los procesos de comunicación operativa, garantizar el registro en los instrumentos definidos y actuar como enlace entre la gerencia y el personal operativo.
- d. Personal operativo: Cumplir con los protocolos establecidos y canalizar información a través de los canales formales definidos.
- e. Esta distribución de responsabilidades asegura la sostenibilidad del sistema y refuerza la disciplina organizacional en el manejo de la información.

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Considerando que el SICO implica modificaciones en los hábitos organizacionales, se propone una estrategia de gestión del cambio que contemple:

- Sensibilización del personal sobre la importancia del sistema
- Capacitación en el uso de herramientas y protocolos
- Acompañamiento durante la fase inicial de implementación
- Supervisión del cumplimiento
- Refuerzo de prácticas positivas

Esta estrategia tiene como objetivo facilitar la adopción del sistema y minimizar la resistencia al cambio.

6.4.1.5. ANÁLISIS DE COSTOS

Si bien el SICO es una propuesta de bajo costo económico, su implementación implica una inversión organizacional en términos de tiempo y recursos humanos, entre los que destacan:

- Capacitación del personal
- Tiempo destinado al registro de información
- Supervisión del cumplimiento

No obstante, estos costos se compensan con los beneficios derivados de la reducción de errores operativos y la mejora del desempeño organizacional.

6.4.1.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para garantizar la permanencia del sistema en el tiempo, se propone:

- Institucionalizar el SICO como política organizacional
- Establecer responsables de seguimiento

- Realizar evaluaciones periódicas
- Integrar el sistema en procesos de inducción

6.4.1.7. SINTESIS FINAL

En síntesis, el Sistema de Comunicación Operativa (SICO) se configura como un mecanismo estructurado que transforma la comunicación interna de Gaudium Inversiones, S. de R.L. en un proceso formal, estandarizado y controlable, alineado con su estructura organizativa. A través de la implementación de protocolos definidos, herramientas de registro y una clara asignación de responsabilidades, el sistema permite garantizar la trazabilidad de la información, reducir la ambigüedad comunicacional y fortalecer la coordinación entre áreas y turnos de trabajo, eliminando las prácticas informales previamente identificadas.

En términos de resultados esperados, el SICO se proyecta como un factor clave para la mejora del clima organizacional, particularmente en la dimensión de comunicación interna, al incrementar la claridad, el orden y la confianza en los procesos comunicacionales. Se espera una reducción significativa en los niveles de insatisfacción asociados al flujo de información, así como una mejora en la coordinación operativa, contribuyendo indirectamente a la disminución de la rotación del personal y al fortalecimiento de la experiencia laboral dentro de la organización. ([Ver Anexo 6.](#))

6.4.2. PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

6.4.2.1. PRESENTACIÓN

El Programa de Motivación e Incentivos para el Personal constituye el segundo proyecto del Programa Conecta Gaudium, diseñado para intervenir de manera directa la principal brecha identificada en el análisis del clima organizacional de Gaudium Inversiones, S. de R.L. En particular, el 52.6% de los colaboradores manifiesta insatisfacción con los incentivos y beneficios que recibe (ítem 9 del cuestionario Likert; Rho de Spearman = -0.74), posicionándose como el predictor individual más fuerte de la intención de rotación en la investigación y el único indicador en el que la insatisfacción supera a la satisfacción.

Esta situación responde a una asimetría estructural en la asignación de incentivos entre áreas organizativas, donde ciertos roles cuentan con esquemas de compensación variable vinculados al desempeño, mientras que el personal de la tienda de conveniencia, que concentra el 53.8% de las salidas registradas en 2026, carece de mecanismos de reconocimiento por resultados. Esta condición afecta la percepción de justicia organizacional, un factor que la literatura especializada identifica como determinante en la permanencia laboral (Hausknecht et al., 2009), y se complementa con una percepción limitada de oportunidades de crecimiento (21.1% de insatisfacción; $Rho = -0.61$).

En este contexto, el programa se concibe como una intervención estratégica orientada a alinear el desempeño del colaborador con sistemas de reconocimiento equitativos, integrando incentivos económicos y no económicos que fortalezcan la motivación y el compromiso. Asimismo, incorpora un enfoque de desarrollo que permite generar trayectorias de desarrollo dentro del rol operativo, sin requerir modificaciones estructurales en el organigrama. De esta manera, el programa trasciende la lógica de compensación tradicional y se posiciona como un mecanismo de gestión del talento que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, la mejora de la experiencia del colaborador y la reducción de la rotación del personal.

6.4.2.2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

OBJETIVO GENERAL

Incrementar la motivación laboral del personal operativo de Gaudium Inversiones, S. de R.L. mediante la implementación de un sistema equitativo de incentivos y reconocimiento que corrija la asimetría estructural entre el personal de tienda y las demás áreas organizativas, así como a través de un plan de desarrollo que establezca una ruta visible de desarrollo profesional, contribuyendo a la reducción de la rotación voluntaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Incrementar el nivel de favorabilidad en la percepción de incentivos del personal operativo de Gaudium Inversiones, S. de R.L. mediante la implementación de un sistema equitativo de incentivos y reconocimiento.

2. Corregir la asimetría de incentivos entre el personal de tienda y las demás áreas

organizativas, mediante la implementación de un esquema de comisión por ventas para el personal de tienda en un plazo máximo de dos meses, reduciendo progresivamente el diferencial de rotación entre tienda y pista hacia una distribución más equilibrada ($\leq 35\%$ para tienda) en un período de 12 meses.

3: Implementar un plan de desarrollo que permita que al menos el 40% de los colaboradores operativos activos alcancen el Nivel 2 (Colaborador Senior) en un período de 12 meses, fortaleciendo la motivación, la percepción de desarrollo profesional y la permanencia del talento en la organización.

6.4.2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Programa de Motivación e Incentivos se sustenta en tres pilares teóricos desarrollados en el Capítulo II de la investigación. En primer lugar, la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943) establece que las necesidades de reconocimiento y estima solo adquieren un efecto motivador pleno cuando las necesidades básicas han sido cubiertas; en este sentido, el esquema de incentivos propuesto aborda tanto el nivel fisiológico, mediante compensaciones económicas complementarias, como el nivel de reconocimiento, a través de mecanismos formales de distinción como el colaborador del mes.

En segundo lugar, la Teoría Bifactorial de Herzberg et al. (1959) permite comprender la dualidad del sistema propuesto, al distinguir entre factores higiénicos —cuya ausencia genera insatisfacción— y factores motivadores —cuya presencia impulsa la satisfacción laboral—. Bajo esta lógica, los incentivos económicos planteados contribuyen a corregir la inequidad percibida (factor higiénico), mientras que los mecanismos de reconocimiento fortalecen la motivación activa del colaborador (factor motivador). Finalmente, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000) sustenta el componente de desarrollo, al plantear que la percepción de competencia, progreso y desarrollo fortalece la motivación intrínseca de largo plazo, resultando más sostenible que la dependencia exclusiva de incentivos económicos.

6.4.2.4. DISEÑO DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS

El esquema de incentivos integra componentes monetarios y no monetarios, diseñados tanto a nivel transversal para toda la organización como de forma específica para corregir la asimetría existente en el

área de tienda. Este enfoque responde a la necesidad de equilibrar los mecanismos de compensación con prácticas de reconocimiento que fortalezcan la motivación del colaborador sin generar dependencia exclusiva de incentivos económicos. En este sentido, se retoman los planteamientos de Deci y Ryan (2000), quienes señalan la importancia de complementar, y no sustituir, la motivación intrínseca mediante incentivos externos que favorezcan la percepción de autonomía y competencia. De esta manera, el esquema propuesto busca no solo incentivar el desempeño, sino también consolidar un sistema de reconocimiento alineado con el desarrollo y compromiso del talento dentro de la organización.

Tabla 24

Esquema de incentivos del Programa de Motivación e Incentivos

Tipo de incentivo	Criterio de elegibilidad	Valor	Aplicación	Frecuencia / Pago
Bono de permanencia Semestral	Activo sin renuncia voluntaria al completar el semestre	L. 500 / semestre	Todo el personal operativo	Meses 6 y 12 Dos pagos únicos por colaborador.
Comisión por venta — Tienda	% sobre ventas que superen la meta mensual fijada por Gerencia General	1% sobre excedente de meta	Personal de tienda	Mensual con nómina
Reconocimiento «Colaborador del Mes»	Evaluación del supervisor según actitud, desempeño y puntualidad — criterios definidos y publicados	Certificado + Tarjeta de regalo (café repostería) de L. 350.00	Un ganador por área (tienda pista) por mes	Mensual — anunciado en reunión de turno
Día libre por cumpleaños	Beneficio continuo para todo el personal activo	L. 500.00 aproximado que representa pago de la persona que cubra.	Todo el personal activo	Permanente desde el ingreso
Premio por sugerencia implementada	Colaborador cuya propuesta de mejora operativa es adoptada por la gerencia	L. 200 por mejora adoptada	Todo el personal	Cuando aplique (sin límite anual)
Día libre por Aniversario laboral	Beneficio continuo para todo el personal activo	L. 500.00 aproximado que representa pago de la persona que cubra.	Todo el personal activo	Permanente desde el ingreso
Tarjeta digital días especiales (Día del Padre Día de la madre)	Beneficio continuo para todo el personal activo	No aplica, diseño digital.	Todo el personal activo	Permanente desde el ingreso

Tipo de incentivo	Criterio de elegibilidad	Valor	Aplicación	Frecuencia / Pago
Reconocimiento por recorrido en la empresa	Colaborador que cumple 5 o 10 años en la organización	Pin institucional (5 y 10 años) + reconocimiento público	Todo el personal activo	Entrega anual en fecha de aniversario

Nota. Esquema de incentivos del Programa de Motivación e Incentivos para Personal, 2026.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

En conjunto, el esquema de incentivos propuesto configura un sistema equilibrado que integra mecanismos económicos y no económicos, orientados a reconocer el desempeño, fortalecer la percepción de equidad y fomentar el sentido de pertenencia organizacional. Su diseño prioriza intervenciones de alto impacto motivacional y baja carga financiera, lo que garantiza su viabilidad y sostenibilidad en el contexto de Gaudium Inversiones, S. de R.L. De esta manera, el esquema no solo busca incentivar resultados a corto plazo, sino también consolidar una cultura de reconocimiento que contribuya al compromiso del colaborador y a la reducción de la rotación del personal.

6.4.2.5. PLAN DE DESARROLLO

El plan de desarrollo se fundamenta en la necesidad de fortalecer las oportunidades de desarrollo percibidas dentro de la organización, las cuales presentan niveles de insatisfacción relevantes, así como en la limitada frecuencia de promoción señalada por la Gerencia General. En respuesta a esta realidad, el plan propone la creación de una ruta de progreso visible dentro del mismo rol operativo, permitiendo al colaborador identificar etapas de avance y reconocimiento profesional sin depender exclusivamente de ascensos formales.

Para su implementación, se aprovechan funciones ya contempladas en la matriz funcional de la organización, particularmente aquellas relacionadas con el acompañamiento y formación de personal de nuevo ingreso, con el fin de asignar responsabilidades de mayor valor a colaboradores con mayor antigüedad y desempeño. De esta manera, el plan no solo amplía las oportunidades de desarrollo, sino que también fortalece la motivación, el sentido de reconocimiento y la permanencia del talento dentro de la organización.

Tabla 25*Plan de desarrollo del Programa de Motivación e Incentivos*

Nivel	Criterio de avance	Beneficio asociado	Tiempo estimado
Nivel 1 Colaborador Operativo	Ingreso. Dominio de funciones básicas de caja, atención e inventario (evaluado al cierre del Onboarding, semana 4).	Acceso a capacitación trimestral de servicio al cliente.	0 – 6 meses
Nivel 2 Colaborador Senior	≥ 6 meses de antigüedad, evaluación de desempeño favorable, sin llamados de atención formales.	Bono de permanencia semestral (L.300). Prioridad para cubrir turnos con mejor horario. Reconocimiento formal en reunión de equipo. Identificación como colaborador senior (distintivo o pin)	6 – 18 meses
Nivel 3 Colaborador Referente	≥ 18 meses, desempeño sobresaliente sostenido, disposición para apoyar el entrenamiento de personal nuevo.	Bono adicional de mentoría: L.300 por cada colaborador nuevo entrenado exitosamente que completa el mes 3. Reconocimiento formal ante la Gerencia. Asignación como mentor operativo.	18+ meses
Nivel 4 Candidato a Supervisor	Colaborador Referente con interés formal en crecer, recomendado por su supervisor actual para posición de encargado de turno.	Prioridad en vacantes de supervisión. Participación como observador en el Programa de Liderazgo Operativo (Proyecto 3).	Variable — según vacantes disponibles

Nota. Plan de desarrollo del Programa de Motivación e Incentivos. Elaboración propia con base en Hausknecht et al. (2009) y matriz funcional de Gaudium Inversiones, 2026.

En conjunto, el plan de desarrollo se configura como un mecanismo estructurado que permite ampliar las oportunidades de desarrollo dentro del rol operativo, sin depender de cambios

en la estructura organizativa. A través de niveles progresivos que combinan aprendizaje, desempeño y reconocimiento, el plan introduce una lógica de crecimiento horizontal que fortalece la motivación del colaborador y mejora su percepción de progreso dentro de la empresa.

De esta manera, el componente no solo contribuye a atender la necesidad de desarrollo profesional, sino que también se integra al esquema de incentivos como un factor clave para la sostenibilidad de la motivación a largo plazo, al reforzar la percepción de competencia, reconocimiento y propósito. En consecuencia, el plan de desarrollo se posiciona como un elemento estratégico dentro del Programa Conecta Gaudium, con un impacto directo en el compromiso del talento y en la reducción de la rotación del personal.

6.4.2.6. ADMINISTRACIÓN Y GOBERNANZA DEL PROGRAMA

El componente de administración y gobernanza del programa establece los lineamientos necesarios para asegurar que el sistema de incentivos sea percibido como justo, transparente y consistente en su aplicación, condición indispensable para su efectividad, especialmente considerando que la inequidad en los incentivos constituye uno de los principales factores que motivaron su diseño. En este sentido, se define un protocolo claro de gestión que regula los procedimientos de cálculo, validación y comunicación de los incentivos, alineado con la estructura organizativa y las funciones previamente establecidas.

La Gerencia Administrativa asume la responsabilidad de calcular los incentivos de forma periódica, basándose en registros verificables como los datos de asistencia y los reportes de ventas generados conforme a la matriz funcional. Asimismo, los resultados son publicados de manera accesible y visible para el personal antes de la ejecución del pago correspondiente, garantizando que los colaboradores puedan conocer, verificar y, en caso necesario, solicitar aclaraciones sobre el cálculo de sus incentivos. Este enfoque responde a los principios de justicia procedimental, los cuales, según la literatura organizacional, constituyen un factor determinante en la percepción de equidad y en la permanencia del talento dentro de la organización.

Tabla 26*Protocolo de administración y gobernanza del Programa de Motivación e Incentivos*

Proceso	Descripción	Responsable	Periodicidad / Momento
Cálculo mensual de bonos	Gerencia Administrativa calcula la comisión por venta de tienda con base en los registros de asistencia y el reporte de ventas del mes.	Gerencia Administrativa	Último día hábil del mes, antes del procesamiento de la nómina.
Validación de resultados	Los resultados del cálculo son revisados y validados por la Gerencia General antes de su publicación.	Gerencia General	24-48 horas antes de la publicación.
Publicación de resultados	Los montos calculados son publicados en la cartelera interna y en la bitácora SICO antes del pago, permitiendo su verificación por parte del personal.	Gerencia Administrativa	Al menos 48 horas del pago de nómina.
Pago de incentivos	Los bonos se incluyen en la nómina mensual regular; la comisión por venta se liquida como rubro separado identificado en el comprobante de pago.	Gerencia Administrativa	Fecha de pago de nómina.
Reconocimiento «Colaborador del Mes»	El supervisor propone candidatos con justificación documentada; la Gerencia Administrativa valida y comunica el resultado.	Supervisores Gerencia Administrativa	En la Reunión Semanal de Coordinación del SICO.
Seguimiento del plan de desarrollo	Se mantiene un registro actualizado del nivel de cada colaborador y su fecha de avance, evaluado con base en desempeño y cumplimiento de criterios establecidos.	Supervisores Subgerencia RRHH	Revisión trimestral

Nota: Protocolo de administración y gobernanza del Programa de Motivación e Incentivos.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.4.2.7. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Además del indicador consolidado de favorabilidad del ítem 9 (presentado en la sección 6.6), el Programa de Motivación e Incentivos incorpora tres indicadores específicos de seguimiento que permiten evaluar su efectividad en dimensiones clave. En primer lugar, se establece como indicador el monto promedio mensual de comisión por venta percibido por el personal de tienda, con una línea base de L. 0 y una meta de al menos L. 400 por colaborador a partir del cuarto mes de implementación. En segundo lugar, se mide el número de colaboradores que alcanzan el Nivel 2 (Colaborador Senior) dentro del plan de desarrollo en un período de 12

meses, con una meta de al menos 10 de los 25 colaboradores operativos activos.

Finalmente, se incorpora como indicador el diferencial de rotación entre las áreas de tienda y pista, el cual se espera se reduzca progresivamente desde la brecha actual hacia una distribución más equilibrada, en la medida en que se corrija la asimetría de incentivos entre ambas áreas. En conjunto, estos indicadores permiten monitorear tanto los resultados directos del programa en términos de motivación y compensación, como su impacto estructural en la equidad organizacional y la permanencia del personal.

Tabla 27

Indicadores de desempeño del Programa de Motivación e Incentivos

Indicador	Meta	Fuente	Frecuencia	Responsable
% favorable ítem 9 (incentivos, Likert)	≥ 65% favorable en mes 6 (línea base: 36.8%)	Cuestionario semestral	Semestral	Subgerencia
Monto promedio mensual de comisión por venta percibido (tienda)	≥ L. 400 mensuales por colaborador a partir del mes 4	Nómina + reporte de ventas	Mensual	Gerencia Administrativa
Colaboradores que alcanzan Nivel 2 (Senior) en 12 meses	≥ 40% de los colaboradores operativos (mínimo 10 de 25)	Registro de desarrollo	Trimestral	Gerencia Administrativa
Rotación tienda vs. pista	Reducción del 47% (tienda) a ≤35% del total de salidas en 12 meses	Registros de RRHH	Mensual	Gerencia Administrativa
% favorable ítem 8 (oportunidades de crecimiento)	≥ 80% favorable en 12 meses (línea base: 73.7%)	Cuestionario semestral	Semestral	Subgerencia

Nota: Indicadores de desempeño del Programa de Motivación e Incentivos.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.4.2.8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 28

Cronograma de implementación

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Diseño del esquema de incentivos y reglas	●	●				
Diseño del plan de desarrollo	●	●				
Comunicación formal al personal (tienda y pista)	●	●				
Primer cálculo y pago de comisiones y bonos			●			
1.er «Colaborador del Mes» anunciado			●			
Bono de permanencia 1.er trimestre						●
Actualización registro desarrollo			●	●	●	●
Cuestionario Likert de seguimiento (ítem 9)			●			●

Nota. Cronograma de implementación. ● azul=planificación, ● verde=ejecución, ● amarillo=monitoreo.

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

6.4.2.9. REFLEXIÓN FINAL

En síntesis, el Programa de Motivación e Incentivos para el Personal se configura como una intervención estratégica orientada a fortalecer la gestión del talento en Gaudium Inversiones, S. de R.L., mediante la alineación entre desempeño, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. A través de un enfoque integral que combina incentivos monetarios y no monetarios, un esquema de desarrollo y un protocolo claro de administración y gobernanza, el programa permite abordar de manera directa las brechas estructurales que afectan la motivación y la percepción de equidad dentro de la organización.

Desde una perspectiva operativa, el programa introduce mecanismos formales que garantizan la transparencia, trazabilidad y consistencia en la asignación de incentivos, fortaleciendo la confianza del colaborador en el sistema y su credibilidad organizacional. Asimismo, la incorporación de rutas de desarrollo interno sin necesidad de modificar la estructura jerárquica permite generar oportunidades reales de crecimiento, reforzando la motivación intrínseca y el compromiso del personal con la organización.

En términos de resultados esperados, el programa se proyecta como un factor clave para el incremento de la satisfacción en los sistemas de incentivos, la mejora en la percepción de oportunidades de desarrollo y la reducción progresiva de la rotación del personal operativo. De

esta manera, el Proyecto 2 se posiciona como un componente fundamental del Programa Conecta Gaudium, al contribuir no solo a la mejora del clima organizacional, sino también a la sostenibilidad operativa y al fortalecimiento de la gestión estratégica de personas dentro de la empresa. [\(Ver anexo 7\)](#)

6.4.3. PROGRAMA DE LIDERAZGO OPERATIVO Y RETROALIMENTACIÓN EFECTIVA

6.4.3.1. PRESENTACIÓN

El Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva se integra como el tercer componente del Programa Conecta Gaudium, orientado a fortalecer las prácticas de supervisión dentro de Gaudium Inversiones, S. de R.L., particularmente en los ámbitos de comunicación, retroalimentación y gestión de relaciones interpersonales en el entorno operativo. Este componente se fundamenta en la premisa de que la calidad del liderazgo inmediato constituye uno de los factores más influyentes en la experiencia laboral del colaborador, impactando directamente en su nivel de satisfacción, compromiso organizacional e intención de permanencia.

Desde una perspectiva de Dirección Estratégica de Personas, el liderazgo operativo no se limita a la supervisión de tareas, sino que se configura como un proceso clave de interacción organizacional a través del cual se comunican expectativas, se construye confianza y se gestiona el desempeño. En este sentido, el programa propone la formalización de prácticas de retroalimentación y seguimiento del colaborador, mediante la incorporación de mecanismos estructurados que permitan mejorar la calidad de la gestión del talento en los niveles operativos.

6.4.3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La implementación del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva se fundamenta en la relación existente entre las prácticas de supervisión y el comportamiento organizacional del colaborador, particularmente en términos de satisfacción laboral y permanencia. Los resultados del estudio evidencian que la calidad de la retroalimentación y la gestión de conflictos constituyen dimensiones críticas del clima organizacional, con una incidencia significativa en la intención de rotación del personal, posicionando al liderazgo operativo como un factor determinante en la estabilidad del talento.

Desde el punto de vista teórico, estos hallazgos se sustentan en la Jerarquía de Necesidades de Maslow, en la medida en que las prácticas de liderazgo inciden directamente en la satisfacción de las necesidades de afiliación y reconocimiento. Un entorno laboral caracterizado por relaciones interpersonales positivas, comunicación efectiva y valoración del desempeño fortalece el sentido de pertenencia y la autoestima del colaborador. De manera complementaria, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan explica que la motivación laboral depende de la satisfacción de las necesidades psicológicas de relación, competencia y autonomía, las cuales se ven directamente influenciadas por la calidad de la supervisión.

En este contexto, el programa se plantea como una intervención orientada a estructurar y fortalecer las prácticas de liderazgo mediante el desarrollo de competencias de supervisión y la implementación de mecanismos formales de retroalimentación. De esta manera, se busca mejorar la calidad de la interacción laboral, fortalecer la experiencia del colaborador y reducir los factores de insatisfacción que inciden en la rotación del personal, contribuyendo a la consolidación de un clima organizacional más favorable y estable.

6.4.3.3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

GENERAL

Fortalecer las prácticas de liderazgo operativo en Gaudium Inversiones, S. de R.L. mediante la implementación de un sistema estructurado de retroalimentación y desarrollo de competencias de supervisión, orientado a mejorar la calidad de la interacción laboral, la experiencia del colaborador y contribuir a la reducción de la rotación del personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar e implementar mecanismos estructurados de retroalimentación, incluyendo reuniones one-to-one y sesiones de seguimiento del desempeño, con el fin de mejorar la claridad en la comunicación y la calidad del feedback percibido por los colaboradores en un período de 6 meses.

2. Fortalecer las competencias de los supervisores en comunicación efectiva, gestión del desempeño y manejo de conflictos mediante un programa de formación y acompañamiento, orientado a mejorar la calidad de las relaciones laborales en el entorno operativo en un período de 6 a 12 meses.

3. Reducir los niveles de insatisfacción asociados a la supervisión y retroalimentación, contribuyendo a la mejora del clima organizacional y la disminución de la rotación del personal, mediante la implementación consistente de prácticas de liderazgo efectivo en un período de 12 meses.

6.4.3.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva se sustenta en enfoques teóricos que vinculan la calidad del liderazgo con la motivación, el desempeño y la permanencia del talento en las organizaciones. En primer lugar, la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000) establece que la motivación intrínseca depende del grado en que se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. En este contexto, la retroalimentación efectiva y el acompañamiento del supervisor contribuyen al fortalecimiento de la percepción de competencia y de la calidad de la relación laboral, factores esenciales para el compromiso del colaborador.

En segundo lugar, los enfoques contemporáneos sobre liderazgo destacan la importancia del líder inmediato como principal determinante del clima laboral, en tanto es quien traduce la estrategia organizacional en prácticas concretas de gestión del personal. La calidad de la comunicación, la frecuencia y claridad de la retroalimentación y la capacidad para gestionar conflictos inciden directamente en la percepción de justicia organizacional y en la satisfacción del colaborador. Desde esta perspectiva, el liderazgo operativo se configura como un factor clave en la construcción de entornos laborales positivos y sostenibles.

Finalmente, desde el desempeño organizacional resalta la importancia de los sistemas de feedback continuo como mecanismos para mejorar el rendimiento individual y colectivo. La retroalimentación estructurada permite al colaborador comprender sus resultados, identificar oportunidades de mejora y alinear su desempeño con los objetivos organizacionales. En este sentido, el programa propone la formalización de espacios de retroalimentación como herramienta para fortalecer la gestión del desempeño y promover una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva y el desarrollo continuo.

6.4.3.4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación está dirigido a los supervisores de turno (Angélica Ramírez, José Argueta y Rosibel Espinal), así como a la Gerencia Administrativa, a cargo de Melissa Díaz, quien desempeña un rol activo en los procesos de evaluación y retroalimentación del personal, conforme a lo establecido en la matriz funcional de la organización. En particular, esta unidad participa en funciones asociadas a la evaluación y retroalimentación tanto de personal de nuevo ingreso como del personal operativo en general, lo que justifica su inclusión dentro del proceso formativo.

El programa de capacitación se desarrolla mediante un taller intensivo con una duración total de ocho horas, estructurado en cuatro módulos de dos horas cada uno. La formación será impartida por un facilitador externo especializado en gestión de personas, con el propósito de garantizar la calidad técnica del contenido y promover la adopción efectiva de las prácticas de liderazgo y retroalimentación propuestas. El costo estimado de honorarios del facilitador asciende a L. 6,000, en coherencia con el alcance y objetivos del programa.

Tabla 29

Plan de capacitación del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva

Sesión	Temática	Contenido	Actividad práctica	Competencia a desarrollar
Módulo 1	Comunicación asertiva y feedback constructivo	Diferencia entre crítica y retroalimentación; modelo estructurado de feedback (situación–conducta–impacto); cómo comunicar observaciones sin generar reacciones defensivas; práctica con escenarios reales identificados en la organización.	Role-play de situaciones de retroalimentación con base en casos de la empresa (transición de comunicación informal a comunicación directa estructurada).	Comunicación efectiva y retroalimentación.
Módulo 2	Identificación y manejo temprano de conflictos	Tipos de conflicto (operativo e interpersonal); señales tempranas de tensión; técnicas básicas de mediación; criterios para intervención o escalamiento; protocolos de desescalamiento antes de que se conviertan en renuncias.	Análisis de casos reales de salida (anonimizados) y simulación de intervención del supervisor.	Gestión de conflictos

Sesión	Temática	Contenido	Actividad práctica	Competencia a desarrollar
Módulo 3	La reunión one-to-one mensual	Estructura de la reunión: reconocimiento, área de mejora y acuerdos de seguimiento; uso del formato estandarizado; técnicas de escucha activa; gestión del tiempo (10 min por colaborador); registro de compromisos y seguimiento.	Práctica en parejas utilizando el formato oficial del programa con simulación de seguimiento.	Gestión del desempeño y seguimiento
Módulo 4	El supervisor como constructor de clima	Impacto del liderazgo en el clima laboral; cómo el tono, trato y distribución del trabajo afectan la percepción del equipo; rol del supervisor en la experiencia del colaborador; análisis de resultados organizacionales y áreas de mejora.	Elaboración de plan de acción individual para los siguientes tres meses con compromisos de comportamiento.	Liderazgo operativo y gestión del clima

Nota: Plan de capacitación del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva. Elaboración propia con base en Deci y Ryan (2000) y hallazgos cualitativos del Capítulo IV, 2026.

El plan de capacitación se estructura como un proceso progresivo de desarrollo de competencias, orientado a transformar la calidad de la interacción supervisor–colaborador y fortalecer el clima organizacional.

DISEÑO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA

La evaluación del impacto del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva se estructura bajo un enfoque comparativo antes–después, orientado a medir los cambios generados en las competencias de los supervisores y en la percepción de los colaboradores respecto a la calidad del liderazgo y la retroalimentación. Este enfoque permite identificar la efectividad del proceso formativo mediante la comparación de una línea base inicial con los resultados obtenidos posterior a la implementación del programa. Asimismo, la evaluación integra indicadores de reacción, aprendizaje y aplicación, permitiendo una valoración integral del impacto de la capacitación en el contexto organizacional.

Tabla 30*Diseño de evaluación del programa*

Evaluación antes	Evaluación durante	Evaluación después
Previo a la implementación del programa se realiza un diagnóstico inicial que permite establecer el punto de partida en relación con las competencias de liderazgo y la percepción del personal.	Durante la implementación del programa se aplican mecanismos de seguimiento que permiten monitorear la apropiación de los contenidos por parte de los supervisores.	Al finalizar el proceso de capacitación y transcurrido un período de aplicación (3 a 6 meses), se realiza una evaluación comparativa que permite medir los cambios generados.
Encuesta de clima organizacional Ítems de: retroalimentación, liderazgo, manejo de conflictos Autoevaluación de supervisores. Escala Likert sobre: comunicación, feedback, manejo de conflictos y evaluación 180° (colaborador–supervisor)	Instrumentos: • Observación de reuniones one-to-one • Revisión de formatos de retroalimentación • Checklists de aplicación de competencias.	Instrumentos: • Re-aplicación de encuesta de clima • Evaluación 180° post intervención • Entrevistas breves a colaboradores (cualitativo)

Nota: Diseño de evaluación del programa.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

La evaluación del programa se estructura bajo un enfoque de medición de cambio organizacional, que permite evidenciar la relación entre la formación en liderazgo y la mejora en la experiencia del colaborador.

Tabla 31*Evaluación del impacto del programa*

Dimensión	Indicador	Línea base (antes)	Meta esperada	Medición después
Retroalimentación	% satisfacción con feedback	Valor diagnóstico Cap. IV	+20% de mejora	Encuesta post
Comunicación supervisor	Claridad en instrucciones	Línea base	Mejora significativa	Encuesta / entrevista
Manejo de conflictos	% de casos resueltos sin escalamiento	Línea base	Incremento progresivo	Registro SICO
Aplicación de one-to-one	% de cumplimiento	0%	≥ 80% implementación	Checklist
Clima organizacional	Nivel de satisfacción liderazgo	Línea base	Mejora ≥ 15–20%	Encuesta clima

Nota: Evaluación de impacto del programa.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.4.3.5. PROPUESTA DE RETROALIMENTACIÓN Y FEEDBACK

Más allá del proceso de capacitación inicial, el programa de liderazgo institucionaliza dos mecanismos permanentes de retroalimentación orientados a fortalecer la calidad de la interacción entre supervisores y colaboradores. El primero corresponde a la reunión one-to-one mensual, mediante la cual cada supervisor de turno destina un espacio individual de aproximadamente diez minutos con cada colaborador a su cargo, programado el primer lunes de cada mes. Esta reunión sigue una estructura estandarizada de tres componentes: reconocimiento de un logro específico, identificación de un área de mejora acompañada de una sugerencia concreta, y definición de acuerdos de seguimiento.

El registro de cada sesión se documenta en un formulario formal que se incorpora al expediente del colaborador, permitiendo asegurar la continuidad y trazabilidad del proceso de retroalimentación a lo largo del tiempo, superando la falta de sistematicidad previamente identificada en la organización. Este mecanismo transforma la retroalimentación en un proceso estructurado de gestión del desempeño, en lugar de un evento ocasional o informal.

De manera complementaria, el programa incorpora un mecanismo de retroalimentación inmediata de reconocimiento, el cual no depende de la periodicidad de las reuniones formales. En este caso, el supervisor reconoce de forma verbal y oportuna aquellos comportamientos o resultados sobresalientes del colaborador, procurando que el reconocimiento sea específico, claro y contextualizado. Este enfoque se sustenta en los planteamientos de Herzberg et al. (1959), quienes identifican el reconocimiento oportuno como uno de los factores motivadores de mayor impacto en la satisfacción laboral, a pesar de implicar un costo mínimo para la organización.

En conjunto, ambos mecanismos retroalimentación estructurada y reconocimiento inmediato permiten equilibrar la formalización del proceso con la espontaneidad del reconocimiento, consolidando un sistema de retroalimentación continuo que fortalece la motivación, la percepción de apoyo del supervisor y la calidad de la relación laboral dentro de la organización.

ESTÁNDAR DE COMUNICACIÓN SUPERVISOR-COLABORADOR

El estándar de comunicación supervisor–colaborador se desarrolla como un complemento del Sistema de Comunicación Operativa (SICO), el cual regula los flujos de información operativa

entre turnos y niveles jerárquicos. En este caso, el estándar se orienta específicamente a definir los lineamientos que deben guiar la interacción directa entre el supervisor y el colaborador en los distintos escenarios cotidianos de la operación.

A través de este instrumento, se establece un marco de referencia que busca uniformar las prácticas de comunicación interpersonal, promoviendo el uso de estrategias de comunicación asertiva, retroalimentación constructiva y reconocimiento oportuno. De esta manera, el estándar no solo contribuye a mejorar la claridad en la transmisión de instrucciones, sino que también fortalece la calidad de la relación laboral y la experiencia del colaborador dentro de la organización, consolidando el rol del supervisor como agente clave en la gestión del clima organizacional.

Tabla 32:

Estándar de comunicación supervisor-colaborador del Programa de Liderazgo

Tipo de comunicación	Estándar institucional	Ejemplo de aplicación
Reconocimiento de logro	Verbal, inmediato, específico y basado en conductas observables; puede ser público o privado según preferencia.	«Hoy resolviste muy bien la situación con el cliente del surtidor 3, mantuviste la calma y el cliente se fue satisfecho»
Corrección de desempeño	En espacio privado, en un plazo máximo de 24 horas, centrado en la conducta y no en la persona, con acuerdo de mejora y seguimiento.	«Note que el conteo de caja tuvo una diferencia hoy. Repasemos juntos el procedimiento de cierre para que no vuelva a pasar»
Reunión one-to-one mensual	Estructurada en 3 partes (logro + mejora + acuerdo), 10 minutos, mismo día y hora cada mes, registrada en formulario	Ver formato del Programa de Liderazgo (sección 6.5.3)
Comunicación de cambios organizacionales	Siempre a través del supervisor inmediato, comunicada en reunión formal, con verificación de comprensión del equipo.	Cambio de precios, nuevas políticas, cambios de horario
Situaciones de urgencia operativa	Comunicación directa e inmediata mediante canal prioritario, con definición clara de acción requerida y tiempo de respuesta.	Derrame de combustible, falla de sistema de pago, situación de seguridad

Tabla 31:. Estándar de comunicación supervisor-colaborador del Programa de Liderazgo.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.4.3.6. SINTESIS FINAL

El Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva incorpora indicadores específicos de proceso orientados a evaluar el grado de implementación de las prácticas de supervisión propuestas. Estos indicadores permiten monitorear la consistencia en la aplicación del modelo de liderazgo y su alineación con los objetivos del programa.

En primer lugar, se establece como indicador el porcentaje de reuniones one-to-one mensuales efectivamente realizadas y documentadas en relación con el total de colaboradores activos, con una meta de cumplimiento del 100% a partir del cuarto mes de implementación. Este indicador permite valorar el nivel de institucionalización de la retroalimentación estructurada como práctica permanente dentro de la organización.

En segundo lugar, se incorpora el indicador de número de observaciones de desempeño comunicadas mediante interacción directa frente a aquellas transmitidas a través de canales informales, lo cual permite evaluar la adopción del estándar de comunicación supervisor–colaborador. Este indicador se valida de forma cruzada con el registro de uso de canales informales del SICO (sección 6.5.1.6), dada la coherencia entre ambos componentes en el objetivo de eliminar prácticas informales en la comunicación de retroalimentación crítica. ([Ver anexo 8](#))

6.4.4. COMPONENTE TRANSVERSAL — MANUAL DE ONBOARDING

6.4.4.1. PRESENTACIÓN

El Manual de Onboarding de Gaudium Inversiones, S. de R.L. está vinculado con los tres proyectos anteriores, el proceso de inducción de cuatro semanas es el primer contacto del colaborador nuevo con el SICO (recibe y aprende a usar la bitácora desde la semana 1), con el Programa de Liderazgo (su supervisor aplica desde el inicio el estándar de comunicación y realiza la primera reunión de retroalimentación al cierre de la semana 4), y con el Programa de Motivación (se le explica desde el primer día el esquema de incentivos y el plan de desarrollo al que tendrá acceso conforme avance su antigüedad). El manual de Onboarding incluye el programa semana a semana, los responsables de cada etapa y los instrumentos de evaluación, conforme se detalla en el [Anexo 9](#).

6.4.4.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La implementación del Manual de Onboarding de Gaudium Inversiones, S. de R.L. se fundamenta en la necesidad de fortalecer el proceso de integración del personal de nuevo ingreso, el cual, según los hallazgos del estudio, presenta debilidades que afectan la adaptación inicial del colaborador y su vinculación con la organización. La ausencia de procesos estructurados de inducción genera incertidumbre en las funciones, dificultades en la internalización de normas y una limitada conexión con el equipo de trabajo, incrementando el riesgo de rotación temprana.

Desde el enfoque teórico, esta problemática se sustenta en la jerarquía de necesidades de Maslow, particularmente en los niveles de seguridad y afiliación, en tanto un proceso de inducción claro y estructurado reduce la incertidumbre y fortalece el sentido de pertenencia. Asimismo, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan explica que la motivación laboral depende de la satisfacción de necesidades como la competencia y la relación, las cuales se fortalecen cuando el colaborador recibe acompañamiento, orientación y herramientas adecuadas desde su ingreso.

En este contexto, el Manual de Onboarding se plantea como un instrumento estratégico orientado a estandarizar el proceso de incorporación mediante la definición de contenidos, procedimientos y responsables, facilitando la adaptación del colaborador al entorno organizacional. Su implementación contribuirá a mejorar la experiencia inicial, fortalecer la integración al equipo de trabajo y reducir los factores de riesgo asociados a la rotación temprana, favoreciendo la estabilidad del talento humano y el clima organizacional.

6.4.4.3. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ONBOARDING

OBJETIVO GENERAL

Establecer un proceso estructurado y estandarizado de inducción de cuatro semanas para el personal operativo de nuevo ingreso de Gaudium Inversiones, S. de R.L., que garantice la correcta transmisión de conocimientos, funciones, protocolos y cultura organizacional, reduciendo la incertidumbre laboral y la rotación temprana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Dotar a cada nuevo colaborador de los conocimientos técnicos y operativos necesarios para desempeñar sus funciones con autonomía al finalizar la cuarta semana de empleo.

b) Introducir desde el primer día al nuevo colaborador en el Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO), garantizando que comprenda y utilice correctamente la bitácora de turno y las reglas básicas de comunicación de la organización.

c) Establecer puntos de evaluación formal en las semanas 2, 3 y 4 que permitan a los supervisores y a la Gerencia Administrativa identificar oportunamente dificultades de adaptación y brindar el apoyo adicional necesario antes de que estas se traduzcan en una decisión de abandono.

6.4.4.4. IMPLEMENTACIÓN

El proceso de *onboarding* involucra a cuatro actores dentro de la estructura organizacional de Gaudium Inversiones, conforme al organigrama institucional y a la matriz de funciones vigente.

Tabla 33

Responsabilidades específicas en el proceso

Rol	Responsabilidades en el proceso	Resultado esperado
Gerencia Administrativa	a. Diseño, actualización y supervisión general del proceso de onboarding (función ya prevista en la matriz funcional: «Diseño e implementación de proceso de inducción»).	Garantizar que el proceso se cumple en su totalidad y con la calidad esperada para cada nuevo ingreso, sin excepciones.
	b. Gestión documental del expediente de personal; explicación del esquema de incentivos en la semana 4.	
Supervisor de turno asignado	Ejecución día a día del programa: a. Acompañamiento b. Capacitación práctica c. Evaluación en cada hito (semanas 2 y 3) d. Registro de observaciones e. Conducción de la reunión de retroalimentación de cierre en la semana 4.	Es el responsable operativo principal del éxito del proceso de adaptación del nuevo colaborador.
Subgerencia	a. Seguimiento al período de prueba de nuevo. b. Revisión de los formularios de cierre de <i>onboarding</i> . c. Soporte en casos de necesidad de extensión del período o de decisión de no continuidad.	Supervisión de segundo nivel y respaldo a la Gerencia Administrativa en decisiones críticas.
Colaborador nuevo	a. Participación activa en cada	Apropiarse del proceso como parte de su

Rol	Responsabilidades en el proceso	Resultado esperado
	etapa.	responsabilidad de integración exitosa a la organización.
	b. Cumplimiento de las evaluaciones	
	c. Uso responsable de la bitácora del Sistema Integral de Comunicación SICO desde el primer día.	
	d. Comunicación proactiva de dudas a su supervisor.	

Nota. Roles y responsabilidades en el proceso de Onboarding. Elaboración propia con base en la matriz funcional de Gaudium Inversiones, S. de R.L., 2026.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN DESARROLLO

El programa se estructura en cuatro semanas progresivas, cada una con un nivel creciente de autonomía otorgada al colaborador, complementado con evaluaciones formales en los puntos de transición entre etapas. Esta progresión gradual de la observación dirigida a la autonomía plena sigue el principio pedagógico del aprendizaje escalonado y responde directamente a la brecha de siete semanas identificada entre el actual período de prueba (8 días) y el momento real de autonomía operativa (2 meses, según la Subgerencia).

SEMANA 1: BIENVENIDA Y FUNDAMENTOS

La primera semana se concentra en la integración del colaborador a la organización, la transmisión de la información institucional básica y el inicio de la capacitación en seguridad, dado que el manejo de combustibles inflamables exige que las normas de seguridad se establezcan desde el primer contacto del colaborador con las instalaciones.

Tabla 34

Actividades de inducción | onboarding en semana 1

Día	Actividad	Responsable
Día 1	- Bienvenida institucional - Presentación formal ante el equipo de turno. - Entrega física y digital del Manual de Funciones del puesto y del Reglamento Interno de Trabajo.	Gerencia Administrativa + Supervisor de turno asignado
Día 2-3	Introducción al sistema de punto de venta	Supervisor de turno
Día 4-5	- Presentación del Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO) - Primera práctica de llenado de bitácora bajo supervisión.	Supervisor de turno

Nota: Programa detallado de la Semana 1 del Onboarding.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

SEMANA 2: PROFUNDIZACIÓN Y PRIMERA EVALUACIÓN

La segunda semana profundiza en el conocimiento específico de productos, protocolos de atención al cliente y manejo de combustibles, culminando con la primera evaluación formal del proceso: una prueba escrita de conocimientos básicos que el colaborador debe aprobar con un mínimo del 70% para continuar al siguiente nivel de autonomía.

Tabla 35

Actividades de inducción | onboarding en semana 2

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
Día 6	- Firma de documentación de ingreso. - Formulario de datos personales.	Gerencia Administrativa	Expediente de personal completo
Día 6	- Capacitación en protocolos de seguridad con manejo de combustibles. - Uso de equipo de protección. - Información sobre procedimiento ante derrames, ubicación de extintores y rutas de evacuación.	Supervisor de turno	Evaluación oral de seguridad (5 preguntas, debe responder correctamente 4 de 5)
Día 6-7	- Profundización en productos de la tienda de conveniencia. - Introducción a la revisión de inventario crítico.	Supervisor de turno	Recorrido guiado documentado
Día 8	Protocolos de atención al cliente: estándares de saludo y despedida, manejo de quejas y reclamos, entre otros.	Supervisor de turno	Role-play de atención al cliente (3 escenarios)
Día 9	Capacitación en manejo de combustibles para personal de pista.	Supervisor de turno (área pista)	Evaluación práctica supervisada
Día 10	- Primer simulacro de turno completo con supervisión directa y continua. - Cierre con retroalimentación inmediata del día.	Supervisor de turno	Evaluación escrita de conocimientos básicos: mínimo 70% para continuar a semana 3

Nota. Programa detallado de la Semana 2 del Onboarding, con primer punto de evaluación formal.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

SEMANA 3: PRÁCTICA SEMI-AUTÓNOMA

La tercera semana reduce gradualmente la intervención directa del supervisor, permitiendo que el colaborador asuma mayor responsabilidad mientras se mantiene la posibilidad de observación y corrección oportuna. Esta etapa culmina con la evaluación de desempeño mediante

una rúbrica de cinco criterios.

Tabla 36

Síntesis de rúbrica de evaluación

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
Día 11-12	Trabajo semi-autónomo: el colaborador conduce el turno completo con el supervisor disponible en las instalaciones.	Supervisor disponible (observación pasiva)	Bitácora de observación del supervisor.
Día 13	Práctica de procedimientos de cierre de caja de fin de turno.	Supervisor (observación)	Cierre de caja sin diferencias o con diferencia justificada
Día 14	Manejo de situaciones especiales: clientes conflictivos o insatisfechos, escasez temporal de productos, entre otros.	Supervisor (disponible por consulta)	Registro de situaciones manejadas y forma de resolución
Día 15	Evaluación de desempeño en turno mediante rúbrica de 5 criterios.	Supervisor de turno + Gerencia Administrativa	Rúbrica de evaluación: mínimo 3.5/5 en cada criterio para continuar a semana 4

Nota. Programa detallado de la Semana 3 del Onboarding, con segundo punto de evaluación formal.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

SEMANA 4: AUTONOMÍA Y RETROALIMENTACIÓN DE CIERRE

La cuarta y última semana del programa formal de *onboarding* otorga autonomía operativa completa al colaborador, manteniendo disponible al supervisor únicamente para consultas a través de los canales formales establecidos por el SICO. La semana culmina con la introducción detallada al esquema de incentivos de la organización y con la primera reunión de retroalimentación individual extendida, que determina formalmente la continuidad del colaborador en su puesto.

Tabla 37

Cierre formal del proceso de inducción | onboarding

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
Día 16-19	Turno autónomo completo: el colaborador opera de forma independiente.	Colaborador (autónomo)	Bitácoras de turno completadas de forma independiente
Día 18	Introducción al esquema de incentivos del Programa de Motivación.	Gerencia Administrativa	Formulario de explicación de beneficios firmado
Día 20	Reunión de retroalimentación individual de cierre.	Supervisor de turno + Gerencia	FORMULARIO DE CIERRE DE

Administrativa	ONBOARDING — decisión documentada de continuidad o extensión
----------------	---

Nota. Programa detallado de la Semana 4 del Onboarding, con cierre formal del proceso.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.5. MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control del Programa Conecta Gaudium reutilizan el instrumento de diagnóstico validado en el Capítulo III (cuestionario Likert de 15 ítems) como mecanismo de seguimiento semestral, complementado con indicadores operativos extraídos directamente de los registros administrativos del recurso humano.

Tabla 38

Sistema de control consolidado de los tres proyectos.

Proyecto	Indicador de control	Línea base	Meta	Medio de verificación
SICO	% de favorabilidad ítem 5 (flujo de información)	26.3% desfavorable (línea base)	<10% desfavorable	Cuestionario semestral; revisión mensual de bitácoras completadas
SICO	Cumplimiento de la Reunión Semanal de Coordinación	No formalizada	100% de reuniones realizadas y documentadas	Registro de actas semanales (Gerencia Administrativa)
Motivación e Incentivos	% de favorabilidad ítem 9 (incentivos)	36.8% favorable (línea base)	≥65% favorable	Cuestionario semestral
Motivación e Incentivos	Diferencial de rotación tienda vs. otras áreas	53.8% de salidas en tienda	≤35% de salidas en tienda	Registros de RRHH mensuales
Liderazgo y Retroalimentación	% de favorabilidad ítem 2 (retroalimentación)	73.7% favorable (línea base)	≥90% favorable	Cuestionario semestral
Liderazgo y Retroalimentación	% de favorabilidad ítem 14 (manejo de conflictos)	57.9% favorable (línea base)	≥85% favorable	Cuestionario semestral
Liderazgo y Retroalimentación	Cumplimiento de reuniones one-to-one mensuales	No formalizada	100% de colaboradores con reunión documentada/mes	Formularios archivados en expediente
Onboarding	% de favorabilidad ítem 12 (capacitación)	63.2% favorable (línea base)	≥80% favorable	Cuestionario semestral
Onboarding	% de retención a 3 meses de nuevos ingresos	No medido formalmente	≥75% de nuevos colaboradores	Registros de RRHH trimestrales

Proyecto	Indicador de control	Línea base	Meta	Medio de verificación
		(caso AVILEZ: 2 meses)	superan 3 meses	
Programa integral	Tasa de rotación voluntaria anual	27.1% (línea base 2026)	≤15% al mes 12	Cálculo mensual con fórmula de Chiavenato (2017)
Programa integral	Costo total de rotación anual	L. 270,569 (línea base 2026)	≤L. 145,691 al mes 12	Cálculo con modelo de Cascio (2006)

Nota. Sistema de medidas de control del Programa Conecta Gaudium. Elaboración propia con base en hallazgos del Capítulo IV, 2026.

El sistema de control se ejecuta en tres momentos: el mes 3, con la primera aplicación del cuestionario para evaluar el impacto inicial del SICO y de la capacitación a supervisores; el mes 6, con la segunda aplicación y el primer cálculo semestral del índice de rotación, para evaluar el impacto del esquema de incentivos y del programa de *onboarding* aplicado a los nuevos ingresos del período; y el mes 12, con la evaluación anual integral que compara los resultados frente a la línea base de 2026 documentada en los Capítulos IV y V de la presente investigación.

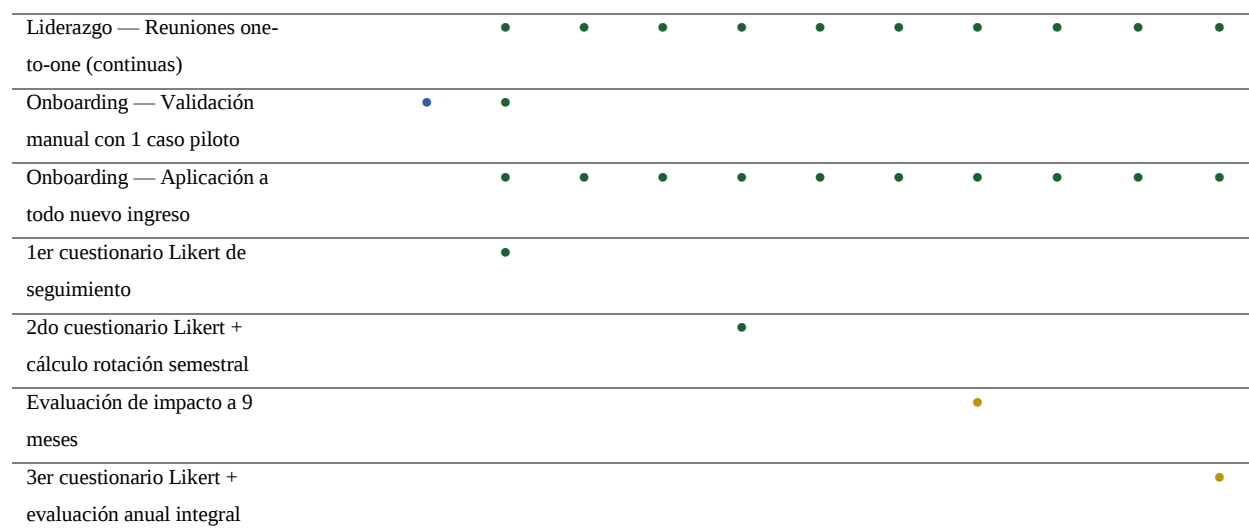
6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El cronograma organiza las actividades de los tres proyectos en un horizonte de 12 meses, distinguiendo actividades de planificación, ejecución continua y monitoreo/evaluación.

Tabla 39

Cronograma de implementación del Programa Conecta Gaudium

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
SICO — Diseño de bitácora y reglas de comunicación	•	•										
SICO — Lanzamiento y capacitación al personal	•	•										
SICO — Reunión semanal de coordinación (continua)		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Motivación — Diseño esquema de incentivos	•	•										
Motivación — Lanzamiento 1er ciclo trimestral			•	•	•							
Motivación — 2do ciclo trimestral							•	•	•			
Motivación — Diseño plan desarrollo	•	•	•									
Liderazgo — Taller 4 módulos a supervisores			•									



Nota. Cronograma de implementación del Programa Conecta Gaudium. ● azul = planificación, ● verde = ejecución, ● amarillo = monitoreo/evaluación.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.7. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA CONECTA GAUDIUM

La implementación del Programa Conecta Gaudium se desarrollará durante un período de doce meses, mediante una ejecución progresiva de sus cuatro componentes principales: Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO), Programa de Motivación e Incentivos, Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva y Manual de Onboarding. La secuencia de implementación ha sido diseñada para asegurar que los procesos de comunicación, liderazgo, motivación e integración se consoliden de manera gradual y articulada, favoreciendo la sostenibilidad de la propuesta y la adecuada gestión del cambio organizacional.

Figura 22

Fases para implementación del Programa Conecta Gaudium

Fase I. Diseño y preparación (Meses 1 y 2).

- Diseño de la bitácora y reglas básicas del Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO).
- Diseño y validación del esquema de incentivos y reconocimiento.
- Diseño del plan de desarrollo para colaboradores.
- Validación del Manual de Onboarding mediante una prueba piloto.
- Socialización inicial de la propuesta con la Gerencia General, Subgerencia, Gerencia Administrativa y supervisores.

Fase II. Lanzamiento e implementación inicial (Meses 2 y 3)

- Capacitación al personal en el uso del Sistema Integral de Comunicación Operativa.
- Inicio del uso obligatorio de la bitácora de turno.
- Implementación de las reuniones semanales de coordinación.
- Desarrollo del taller de liderazgo para supervisores.
- Aplicación del Manual de Onboarding a nuevos ingresos.
- Inicio del primer ciclo operativo del Programa de Motivación e Incentivos.

Fase III. Consolidación operativa (Meses 4 al 7)

- Ejecución continua de reuniones semanales de coordinación SICO.
- Desarrollo de reuniones one-to-one supervisor-colaborador.
- Aplicación permanente de los mecanismos de reconocimiento e incentivos.
- Seguimiento del plan de desarrollo de colaboradores.
- Aplicación continua del Manual de Onboarding a personal de nuevo ingreso.

Fase IV. Segundo ciclo de fortalecimiento (Meses 8 al 10)

- En esta etapa se desarrollará el segundo ciclo del Programa de Motivación e Incentivos y se dará continuidad a los procesos implementados, permitiendo reforzar la percepción de reconocimiento, compromiso y permanencia del personal.
- Asimismo, se mantendrán las reuniones de coordinación, los procesos de retroalimentación individual y la aplicación del programa de integración para nuevos colaboradores.

Fase V. Evaluación y monitoreo (Meses 11 y 12)

- Evaluación de indicadores de comunicación.
- Evaluación de liderazgo y retroalimentación.
- Medición de satisfacción del personal.
- Revisión de los indicadores de rotación.
- Identificación de oportunidades de mejora para el segundo año de implementación.

Nota. Fases para la implementación del programa Conecta Gaudium

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

La estrategia de implementación propuesta permite desarrollar el Programa Conecta Gaudium de manera progresiva, articulando los componentes de comunicación, motivación, liderazgo e integración del talento humano en una secuencia lógica que facilita su adopción por parte de la organización. La distribución de las actividades a lo largo de doce meses favorece la gestión del cambio, minimiza la resistencia organizacional y posibilita el seguimiento continuo de los resultados obtenidos.

Asimismo, el cronograma establece una ruta organizada para la puesta en marcha de cada uno de los componentes de la propuesta, asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios, la definición de responsabilidades y la coordinación de las acciones de intervención. Con el propósito de fortalecer la aplicabilidad de la propuesta, la tabla siguiente presenta el procedimiento de operacionalización del Programa Conecta Gaudium, especificando los responsables, mecanismos de ejecución, evidencias de cumplimiento y acciones requeridas para la implementación efectiva de cada uno de sus componentes.

Tabla 40

Procedimiento para la operacionalización del Programa Conecta Gaudium

Componente	Responsable	¿Cómo se implementa?	Evidencia
SICO	Gerencia Administrativa y Supervisores	Diseño de herramientas, capacitación, implementación de bitácora, reuniones semanales y seguimiento de indicadores.	Bitácoras, actas e indicadores.
Motivación e Incentivos	Gerencia Administrativa	Cálculo, validación, comunicación y entrega de incentivos y reconocimientos.	Registros de incentivos y nómina.
Plan de Desarrollo	Supervisores y Subgerencia	Evaluación de desempeño, asignación de niveles y seguimiento trimestral.	Registro de niveles y evaluaciones.
Liderazgo Operativo	Facilitador Externo y Supervisores	Capacitación en liderazgo, reuniones one-to-one y aplicación de estándares de comunicación.	Formatos de retroalimentación y evaluaciones.
Onboarding	Gerencia Administrativa y Supervisores	Aplicación del plan de inducción de cuatro semanas para cada nuevo ingreso.	Listas de verificación y formularios de cierre.
Política de Bienestar Organizacional	Gerencia General	Aprobación, socialización y supervisión de beneficios y programas de bienestar.	Política aprobada y evidencia de divulgación.
Seguimiento y monitoreo	Subgerencia y Gerencia Administrativa	Medición semestral de clima, satisfacción y rotación.	Informes de indicadores y planes de mejora.

Nota. Procedimiento para la operacionalización del Programa Conecta Gaudium

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Los resultados obtenidos permitirán validar el impacto del Programa Conecta Gaudium en la comunicación organizacional, la experiencia del colaborador y la retención del talento humano.

6.8. MÉTRICAS CLAVE A IMPACTAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.

La implementación del Programa Conecta Gaudium se orienta a generar mejoras medibles en la gestión del talento humano de Gaudium Inversiones, S. de R.L. Para evaluar su efectividad se establecen dos métricas primarias de resultado y tres métricas secundarias de seguimiento, las cuales permitirán monitorear el avance de la intervención y verificar el cumplimiento de los objetivos asociados a la reducción de la rotación, fortalecimiento del clima organizacional y mejora de las prácticas de gestión de personas.

Tabla 41

Métricas clave a impactar con la implementación del Programa Conecta Gaudium

Tipo de métrica	Indicador	Línea base 2026	Meta esperada	Frecuencia de medición
Primaria	Tasa de rotación voluntaria	27.1%	$\leq 15\%$ a 12 meses y $\leq 10\%$ a 18 meses	Mensual
Primaria	Satisfacción con el clima organizacional	75.8%	$\geq 82\%$ a 6 meses y $\geq 88\%$ a 12 meses	Semestral
Secundaria	Tasa de retención temprana (más de 3 meses)	84.6%	$\geq 92\%$	Trimestral
Secundaria	Porcentaje de bitácoras de turno completadas	0%	100% a 3 meses	Mensual
Secundaria	Porcentaje de reuniones one-to-one realizadas y documentadas	0%	100% a 4 meses	Mensual

Nota. Métricas clave a impactar con la implementación del Programa Conecta Gaudium

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.8.1. MÉTRICA PRIMARIA 1. TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA

La tasa de rotación voluntaria constituye el principal indicador de resultado del Programa Conecta Gaudium, debido a que la intervención está orientada a disminuir las causas organizacionales que favorecen la renuncia de los colaboradores. La línea base identificada en el

año 2026 corresponde a un 27.1% de rotación voluntaria (8 renunciaciones sobre una dotación promedio de 29.5 colaboradores).

Se establece como meta reducir este indicador a un máximo de 15% durante los primeros doce meses de implementación y alcanzar niveles iguales o inferiores al 10% en un período de dieciocho meses. La medición se realizará mensualmente mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de rotación voluntaria} = \left(\frac{\text{Número de renunciaciones voluntarias del período}}{\text{Promedio de colaboradores del período}} \right) \times 100$$

La reducción proyectada implicaría disminuir aproximadamente de ocho a cuatro renunciaciones voluntarias anuales, generando un ahorro estimado de L. 83,252 por costos evitados de sustitución de personal.

6.8.2. MÉTRICA PRIMARIA 2. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La segunda métrica principal corresponde al porcentaje de satisfacción general obtenido mediante el cuestionario Likert aplicado durante el diagnóstico organizacional. La línea base registrada fue de 75.8% de favorabilidad.

La meta propuesta es alcanzar niveles de satisfacción iguales o superiores al 82% durante los primeros seis meses de implementación y superar el 88% al finalizar el primer año. Esta medición permitirá evaluar el efecto de las acciones relacionadas con comunicación, liderazgo, reconocimiento e integración del personal.

Las dimensiones prioritarias de mejora son:

Incentivos: 36.8% → meta ≥ 65%.

Flujo de información: 68.4% → meta ≥ 90%.

Manejo de conflictos: 57.9% → meta ≥ 85%.

6.8.3. DESARROLLO DE LAS MÉTRICAS SECUNDARIAS

Las métricas secundarias permitirán monitorear la ejecución operativa de los componentes del programa y verificar la correcta implementación de las acciones propuestas.

Retención temprana: busca evaluar la efectividad del Manual de Onboarding y del proceso de integración de nuevos colaboradores.

Bitácoras completadas: mide la adopción del Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO).

Reuniones one-to-one documentadas: evalúa el nivel de implementación del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva.

Los resultados de estos indicadores conformarán el tablero de control del Programa Conecta Gaudium y deberán ser presentados trimestralmente por la Gerencia Administrativa a la Subgerencia y a la Gerencia General para la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas cuando corresponda.

6.9. PRESUPUESTO

El presupuesto del Programa Conecta Gaudium asciende a L.70,400 para el primer año, cifra que incluye L.10,000 en costos únicos de diseño (taller de liderazgo y manual de onboarding) y L.60,400 en incentivos recurrentes que constituyen la mayor parte de la inversión, en línea con la naturaleza del hallazgo más crítico de la investigación (incentivos, $Rho = -0.74$).

Tabla 42

Presupuesto consolidado del Programa Conecta Gaudium

Proyecto	Concepto	Monto (Lps.)	Observación
SICO	Digitalización de bitácora (Google Forms/Sheets); materiales impresos de reglas de comunicación; tiempo de capacitación al personal (interno)	L. 0.00	Costo operativo nulo — usa recursos ya disponibles
Motivación e Incentivos	Bono puntualidad (L.300×25×12); bono trimestral (L.500×25×4); bono semestral (L.800×18×2); comisión tienda (~L.500/mes×7 colaboradores); reconocimiento mensual	L. 58,000.00	Incluye comisión nueva para tienda y todos los bonos del esquema completo
Motivación — Plan desarrollo	Bono de mentoría para Colaboradores Referentes (~L.300×8 mentorías estimadas/año)	L. 2,400.00	Activado a partir del mes 7 cuando existan Colaboradores Senior elegibles
Liderazgo y Retroalimentación	Facilitador externo para taller de 4 módulos (8 horas) a 4 supervisores + administradora	L. 6,000.00	Costo único en el mes 3; formularios de seguimiento sin costo adicional
Onboarding (Anexo 3)	Diseño e impresión de manual de	L. 4,000.00	Costo único en el mes

Proyecto	Concepto	Monto (Lps.)	Observación
	inducción (25 copias física + digital); validación con caso piloto		2; el manual se reutiliza para todo ingreso posterior
Diagnóstico y monitoreo	Aplicación del cuestionario Likert digital (Google Forms) — 3 mediciones en el año	L. 0.00	Costo operativo nulo; reutiliza el instrumento validado en el Capítulo III
TOTAL PROGRAMA CONECTA GAUDIUM: Año 1		L. 70,400.00	Incluye costos únicos de diseño (L.10,000) e incentivos recurrentes (L.60,400)

Nota. Presupuesto consolidado del Programa Conecta Gaudium, año 1.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Comparado con el costo actual de rotación de L.270,569 anuales (línea base 2026), el presupuesto del programa representa el 26% de ese monto. Si el programa logra reducir las salidas de 13 a 7, el ahorro proyectado de L.124,878 cubriría holgadamente la inversión total, generando un ahorro neto positivo desde el primer año de implementación, consistente con el análisis de retorno de inversión presentado en el Capítulo V.

6.10. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La siguiente tabla traza explícitamente la línea de coherencia que conecta cada segmento de la investigación preguntas y objetivos del Capítulo I, teorías del Capítulo II, instrumentos del Capítulo III, hallazgos cuantitativos y cualitativos del Capítulo IV, y conclusiones del Capítulo V con el componente específico del Programa Conecta Gaudium que le da respuesta operativa, demostrando que la propuesta del Capítulo VI no es un añadido genérico sino el cierre lógico y necesario del proceso de investigación completo.

Tabla 43

Tabla de concordancia de los segmentos de la tesis.

Capítulo de la tesis	Elemento específico	Hallazgo / Componente	Concordancia con la propuesta del Cap. VI
Capítulo I — Problema	PI1: percepción del clima en salario, seguridad, estabilidad y capacitación	O1: analizar percepción del clima organizacional	SICO + Liderazgo Operativo + Onboarding responden directamente a esta pregunta
Capítulo I — Problema	PI2: impacto financiero de costos de rotación	O2: determinar impacto financiero	Análisis de inversión y ROI del Capítulo VI (6.6) cuantifica la respuesta
Capítulo I — Problema	PI3: índices históricos y causas de abandono	O3: identificar índices de rotación y causas	Las tres propuestas atacan las causas declaradas: comunicación, motivación e incentivos, retroalimentación
Capítulo I — Problema	PI4: estrategias de mejora del clima	O4: proponer estrategias de mejora	El Capítulo VI en su totalidad es la respuesta operativa a esta pregunta

Capítulo de la tesis	Elemento específico	Hallazgo / Componente	Concordancia con la propuesta del Cap. VI
Capítulo II — Marco Teórico	Teoría I: Jerarquía de Maslow (1943)	Niveles fisiológico y de seguridad	Programa de Motivación e Incentivos (salario, seguridad, estabilidad)
Capítulo II — Marco Teórico	Teoría II: Modelo de Mobley (1977)	Cadena cognitiva de decisión de renuncia	Onboarding (intervención en fase de adaptación temprana) y SICO (reduce incertidumbre)
Capítulo II — Marco Teórico	Teoría III: Autodeterminación, Deci y Ryan (2000)	Competencia, autonomía, vinculación	Las tres necesidades psicológicas se mapean en las tres propuestas: competencia (Liderazgo/Onboarding), autonomía (SICO), vinculación (Motivación)
Capítulo III — Metodología	Instrumento ECO adaptado / cuestionario Likert	Dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación, condiciones, relaciones	El mismo instrumento se reutiliza como medida de control semestral en el Capítulo VI (6.6)
Capítulo IV — Resultados	Ítem 9 — Incentivos: 52.6% desfavorable (Rho=-0.74)	Indicador más crítico de toda la investigación	Programa de Motivación e Incentivos diseñado específicamente para revertir este resultado
Capítulo IV — Resultados	Ítem 5 — Flujo de información: 26.3% desfavorable (Rho=-0.63)	Segundo indicador más crítico de comunicación	SICO diseñado específicamente para revertir este resultado
Capítulo IV — Resultados	Ítem 2 — Retroalimentación: 15.8% desfavorable (Rho=-0.64)	Indicador más débil del liderazgo	Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación diseñado para este resultado
Capítulo IV — Resultados	Ítem 12 — Capacitación: 36.8% desfavorable (Rho=-0.65)	Segundo indicador más crítico de condiciones	Manual de Onboarding (Anexo) diseñado para este resultado
Capítulo IV — Cualitativo	Tema 2: WhatsApp como distorsionador del clima	Hallazgo de entrevista a Subgerencia	SICO sustituye formalmente el canal de WhatsApp por protocolos estructurados
Capítulo IV — Cualitativo	Tema 3: Asimetría de incentivos en tienda	Hallazgo de entrevista a Subgerencia	Programa de Motivación e Incentivos corrige la inequidad confirmada por la dirección
Capítulo IV — Cualitativo	Tema 5: Ausencia de función de RRHH	Hallazgo de entrevista a Gerencia General	Las tres propuestas se asignan formalmente a la Subgerencia según la matriz de funciones de RRHH
Capítulo V — Conclusiones	Conclusión 1: clima asimétrico, brechas en motivación y condiciones	Cierre conceptual del diagnóstico	Fundamenta la conclusión general que abre el Capítulo VI
Capítulo V — Recomendaciones	6 recomendaciones priorizadas por Rho de Spearman	Plan de acción preliminar	El Capítulo VI desarrolla operativamente cada recomendación en un proyecto formal

Nota: Tabla de concordancia de los segmentos de la tesis.

Fuente. (Elaboración propia, 2026).

La propuesta de aplicabilidad desarrollada para Gaudium Inversiones, S. de R.L. se estructura como una intervención integral orientada a atender los principales factores asociados a la rotación del personal identificados durante el diagnóstico organizacional. A través del Programa Conecta Gaudium, se articulan acciones dirigidas al fortalecimiento de la comunicación interna,

la motivación laboral, el liderazgo operativo y la integración de nuevos colaboradores, abordando de manera conjunta las dimensiones organizacionales que inciden en la permanencia y compromiso del talento humano.

La propuesta incorpora lineamientos específicos para su implementación, cronograma de ejecución, responsables, mecanismos de seguimiento, indicadores de evaluación y recursos requeridos, elementos que favorecen su factibilidad operativa dentro de la organización. Asimismo, los entregables desarrollados constituyen herramientas prácticas que permiten institucionalizar las acciones propuestas y facilitar su aplicación en el contexto real de la empresa. Entre estos se incluyen el Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO), el Programa de Motivación e Incentivos, el Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva, el Manual de Onboarding y la Política de Bienestar Organizacional.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del Programa Conecta Gaudium representa una inversión orientada al fortalecimiento de la experiencia del colaborador y al desarrollo de prácticas de gestión de personas más estructuradas y sostenibles. Se espera que la ejecución progresiva de sus componentes contribuya a mejorar la satisfacción laboral, fortalecer el clima organizacional, incrementar el compromiso del personal y reducir los niveles de rotación observados en la organización.

Finalmente, la propuesta trasciende una intervención puntual, al establecer las bases para la consolidación de una gestión estratégica del talento humano alineada con las necesidades actuales y futuras de la organización. En este sentido, el Programa Conecta Gaudium constituye una herramienta de mejora organizacional que busca generar valor tanto para la empresa como para sus colaboradores, promoviendo condiciones favorables para la permanencia, el desempeño y el logro de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. Netbiblo.
- Banco Central de Honduras. (2022). Informe de inflación y mercado laboral 2022. BCH.
- Asian Development Bank. (2022). Asian development outlook 2022: Mobilizing taxes for development. ADB.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Una gran oportunidad para la región?* Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Barrios, J. A., Hernández López, M. E., Martínez Rodríguez, C. R., & Pérez Mejía, L. F. (2025). *Marketing interno: Determinantes de la satisfacción laboral en las empresas de servicio, primer semestre 2024 en Tegucigalpa, Honduras*. **Hitos de Ciencias Económico-Administrativas**, 31(90), 177–195.
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: Un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 183–201. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Blanco Reyna, A., Barajas Villarruel, J. I., & Mballa, L. V. (2023). La influencia del liderazgo en el desempeño del clima y del desarrollo organizacional implementando agilidad corporativa como innovación estratégica. *Espacio Científico de Contabilidad y Administración*, 1(2). <https://doi.org/10.58493/ecca.2023.1.2.09>
- Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Center for American Progress.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bravo Ávila, C. A. (2023). Diagnóstico y plan de mejora del clima laboral en estaciones de servicio con tiendas de conveniencia [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico].
- Bravo Ávila, C. A. (2023). *Diagnóstico y plan de mejora del clima laboral en estaciones de servicio con tiendas de conveniencia* [Trabajo de maestría, Universidad del Pacífico].
- Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa. (2022). Informe sobre el mercado laboral en el sector servicios. CCIT.
- Cascio, W. F. (2006). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (7.^a

ed.). McGraw-Hill.

Cavazos-Arroyo, J., & Máynez-Guaderrama, A. I. (2023). *Satisfacción laboral en tiendas de conveniencia mexicanas: un análisis desde la teoría de recursos-demandas laborales*. Cuadernos de Administración, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.sltcm>

Castillo Mzahem, H. A., Schneider Kassem, H. Y., Sozzo Moreira, L., Raicik Serafim, S. L., Otuzi de Oliveira, R., & de Souza, S. R. (2026). *Onde o talento quer ficar: A cultura organizacional como estratégia de retenção em empresa de tecnologia*. RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar, 7(6). <https://doi.org/10.47820/recima21.v7i6.8193>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). Pactos para la igualdad: Hacia un futuro sostenible. Naciones Unidas.

Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. *Universum*, 22(2), 66–85.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.

EAE Business School. (2025). *Qué es onboarding y qué importancia tiene en las empresas*. <https://www.eaeprogramas.es>

European Trade Union Confederation. (2021). Working conditions in the fuel retail sector across Europe: A comparative analysis. ETUC.

García Carrillo, B. (2022). Clima organizacional como estrategia de fortalecimiento del bienestar laboral en la Alcaldía de Panamá. *Experior*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.56880/experior11.6>

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications.

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Hernández Chávez, Y., Jaramillo Villanueva, J. L., & Hernández Chávez, G. (2021). Relationship between organizational commitment and employee turnover. *Estudios de Administración*, 28(1), 63–78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>

Hernández Mejía, J. J., Vásquez Donaire, J. S., & Cruz Flores, L. Y. (2023). La motivación laboral derivada del clima organizacional: enfoque en el personal administrativo de la Universidad Pedagógica, Honduras. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 1–13. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.983>

Herrera Hernández, E. A. (2022). Satisfacción laboral, compromiso organizacional del capital

- humano y competencias del capital humano en el desempeño institucional en la Universidad Nacional de Agricultura, Honduras. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 10485–10505. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4144
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2022). Informe al Ejecutivo Federal y al Congreso de la Unión sobre la situación financiera y los riesgos del IMSS 2021-2022. IMSS.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2023). *Boletín estadístico: Tasas de rotación laboral a partir de registros administrativos*. <https://www.ine.gob.cl>
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Macías Vázquez, M. C. (s.f.). *La estabilidad en el empleo: estudio comparado de México y España*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martinolli, G., Sanín-Posada, A., & Tordera, N. (2023). *The ECO VI organizational climate scale: An invariance study in four Latin American countries*. *International Journal of Psychological Research*, 16(1), 89–102. <https://doi.org/10.21500/20112084.5937>
- Menezes-Filho, N. A., & Narita, R. (2023). *Labor market turnover and inequality in Latin America* (IDB Working Paper Series No. IDB-WP-01519). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0005210>
- Men, L. R., & Verčič, A. T. (2023). The state of internal communication in Latin America: An international Delphi study. *Public Relations Review*, 49(1), 102262. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102262>
- Mendoza Restrepo, L. V. (2022). *Clima organizacional en empresas latinoamericanas: Una revisión temática 2015–2021*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Montenegro Baca, J. (s.f.). *Definición y concepto de estabilidad en el empleo*. Dialnet.
- Morales Arredondo, L. E. (2021). *La estabilidad en el empleo y la reinstalación obligatoria*. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*.
- Ordoñez Díaz, V. I., & Salinas Nazar, M. L. (2023). *Análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en una empresa del sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa*. Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC).
- Psicología del MERCOSUR. Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-072/397>

- Palma, S. (2004). Escala clima laboral CL-SPC manual. Cartolan.
- Peiró, J. M., Agut, S., & Grau, R. (2014). The relationship between overeducation and job satisfaction among young Spanish workers: The role of salary, contract of employment, and work experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 666–689.
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), 55–66. <https://doi.org/10.1002/npr.10105>
- Real Academia Española. (2024). *Rotación*. Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/rotación>
- Real Academia Española. (2023). *Costo*. Diccionario panhispánico de dudas. <https://www.rae.es/dpd/costo>
- Rodríguez, D. (2004). Diagnóstico organizacional (6.ª ed.). Alfaomega.
- Sánchez, E. A., & Flores García, R. O. (2025). *Impacto del coaching estratégico en el desarrollo del talento en I.M.R.S. de R.L., Tegucigalpa, 2025* [Tesis de posgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC]. Repositorio Institucional UNITEC.
- Solís Segura, A. (2022). *Resultados del estilo de liderazgo transformacional en el clima organizacional en una empresa del sector privado en Costa Rica*. Universidad de Costa Rica. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9953153.pdf>
- Tsai, P. H., Chen, C. J., & Tang, J. W. (2021). *Key factors influencing talent retention and turnover in convenience stores*. SAGE Open, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211067240>
- Terrones Mayta, R. E., & Haro Zea, K. L. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013–2023. *Tendencias*, 25(2), 247–277. <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>
- Ton, Z. (2014). The good jobs strategy: How the smartest companies invest in employees to lower costs and boost profits. New Harvest / Houghton Mifflin Harcourt.
- Vargas-Flores, M., Díaz-Manchay, R., et al. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 95–110.
- Velásquez, A., De Gracia, L., Aguilar, M., & Graell, A. (2025). Estudio situacional de los cambios en el clima laboral empresarial en la ciudad de Panamá. *FAECO Sapiens*, 8(2). <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7741>

Velásquez Arias, W. A. (2025). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la empresa camaronera del sur de Honduras*. Sapiencia Postgraduate, 1(1), 27–33.
<https://revistas.unicah.edu/index.php/sapiencia-postgraduate/article/view/13>

ANEXOS

Anexo 1: Carta de Compromiso para asesoría temática



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo María Isabel Castillo Rodríguez

Identidad No. 0101 1994 01092, Licenciado en Psicología Empresarial

Con Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Con Doctorado en _____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado Diagnostico del Clima Organizacional y su impacto en la rotación de personal en Gaudium Inversiones S de RL.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Karen Rubania Urrea Peña

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Nombre María Isabel Castillo

Número de teléfono/correo electrónico: 9533-5542 / m.castillomicr@gmail.com

Firma: 

Anexo 2: Carta de autorización de la empresa o institución



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: LEE ANN LÓPEZ WAGNER
Puesto Laboral: GERENTE PROPIETARIA
Empresa o Institución: GAUDIUM INVERSIONES S. DE R.L.
Dirección principal de la Empresa o Institución: COLONIA AMÉRICA
Ciudad: TEGUCIGALPA
Departamento: FRANCISCO MORAZÁN
ABRIL 2026

Estimado Lic. Lee Ann,

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que soy alumna de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Estratégica de Personas

He seleccionado como tema Diagnóstico del Clima Organizacional y su Impacto en la Rotación de Personal en Gaudium Inversiones S. de R.L. por lo que estaría muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar mi investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se me autorice a realizar: encuestas y entrevistas al personal operativo, administrativo y gerencial de Gaudium Inversiones; asimismo, se facilitará información relacionada con la administración del recurso humano —como registros de ingresos, salidas, antigüedad y movimientos internos— con el fin de validar y analizar los índices de rotación de personal.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,


KAREN RUBENIA URREA PEÑA
No. de cuenta: 51543034

Por este medio,

(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Lee Ann Cristina López Wagner
(Nombre y sello del Director / Gerente)

leeann@bylowa.com

Correo electrónico de Director/Gerente

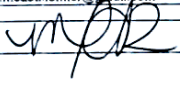

Vo.Bo.

Anexo 3: Matriz de Validación Asesor Temático

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN GAUDIUM INVERSIONES S. DE R.L.											
MATRIZ DE VALIDACIÓN											
N°	Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN									
		Claridad de redacción.		Relevancia para el tema.		Lenguaje adecuado con el encuestado.		Induce a una respuesta		Orientada al tema de investigación.	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Variable 1: Clima organizacional											
a. Liderazgo											
1	¿Mi supervisor me explica claramente lo que espera de mi trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓	
2	¿Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño?	✓		✓		✓		✓		✓	
3	¿El trato que recibo de mi jefe es justo y respetuoso?	✓		✓		✓		✓		✓	
b. Comunicación											
4	¿Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras?	✓		✓		✓		✓		✓	
5	¿Me entero oportunamente de los cambios que afectan mi trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓	
6	¿Existe comunicación efectiva entre los turnos de trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓	
c. Motivación y reconocimiento											
7	¿La empresa reconoce cuando hago bien mi trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓	
8	¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?	✓		✓		✓		✓		✓	
9	¿Los incentivos o beneficios que recibo son motivantes?	✓		✓		✓		✓		✓	
d. Condiciones laborales (salario, seguridad, estabilidad, capacitación)											
10	¿Mi salario es justo en relación con el trabajo que realizo?	✓		✓		✓		✓		✓	
11	¿Me siento seguro físicamente en mi lugar de trabajo?	✓		✓		✓		✓		✓	
12	¿He recibido capacitación suficiente para realizar bien mis funciones?	✓		✓		✓		✓		✓	
e. Relaciones interpersonales											
13	¿El ambiente entre mis compañeros de trabajo es positivo?	✓		✓		✓		✓		✓	

		Si		Si		Si		Si		Si
14	¿Los conflictos en mi equipo se resuelven de manera adecuada?	✓		✓		✓		✓		✓
15	¿Existe trabajo en equipo y colaboración entre los compañeros de turno?	✓		✓		✓		✓		✓
Variable 2 :Costo de Rotación										
e. Costos directos										
16	¿Cuánto invierte la empresa por proceso de reclutamiento?	✓		✓		✓		✓		✓
17	¿Cuál es el costo estimado de inducción y capacitación por empleado?	✓		✓		✓		✓		✓
18	¿Cuántos días transcurren hasta que un empleado nuevo opera de forma autónoma?	✓		✓		✓		✓		✓
f. Costos indirectos (ocultos)										
19	¿Cuanto tiempo extra dedica el supervisor al nuevo empleado durante la adaptación?	✓		✓		✓		✓		✓
20	¿Se han registrado errores o quejas de clientes durante periodos de transición de personal?	✓		✓		✓		✓		✓
21	21. ¿Cuál es la caída estimada de ventas durante las semanas de adaptación?	✓		✓		✓		✓		✓
Variable 3 :Rotación de personal										
g. Tasa de rotación										
22	22. ¿Cuántos empleados renuncian en los últimos 12 meses?	✓		✓		✓		✓		✓
23	23. (Registro RRHH) ¿En qué área y mes se concentran las salidas?	✓		✓		✓		✓		✓
24	(Registro RRHH) ¿Cuál fue la causa documentada de cada salida?	✓		✓		✓		✓		✓
h. Causas declaradas de abandono										
25	¿Cuáles fueron las razones principales por las que decidió renunciar?	✓		✓		✓		✓		✓

26	¿Qué condición habría podido cambiar su decisión?	✓		✓		✓		✓		✓
27	¿Ha pensado en dejar la empresa en los próximos 6 meses? (activos)	✓		✓		✓		✓		✓

VALIDEZ	
LUGAR Y FECHA: Tegucigalpa, Honduras, 1 de junio de 2026	
VALIDADO POR: Msc. María Isabel Castillo	
NIVEL ACADEMICO: Maestría	
AÑOS DE EXPERIENCIA: 8 años	
E-MAIL: m.castilomicro@gmail.com	
FIRMA: 	

Anexo 4: Instrumento de levantamiento de información.

Diagnóstico de Clima Laboral en Gaudium Inversiones S. de R.L.

El presente formulario forma parte de un proceso de recopilación de información desarrollado por **Gaudium Inversiones S. de R.L.**, con el propósito de conocer de manera objetiva y confidencial las percepciones, experiencias y condiciones laborales de sus operarios. La información que usted proporcione será utilizada exclusivamente con fines **diagnósticos y de mejora continua**, orientados a fortalecer los procesos internos, el clima laboral, el desempeño y el bienestar del personal. Sus respuestas permitirán identificar oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la organización del trabajo, la comunicación, la capacitación y otros factores relevantes para el desarrollo de la empresa y de sus colaboradores. No existen respuestas correctas o incorrectas; por ello, se le solicita responder con sinceridad, basándose en su experiencia real dentro de la organización.

Sección 1

...

Datos generales y demográficos

La siguiente sección tiene como finalidad recopilar información general de carácter demográfico y laboral, la cual permitirá analizar los resultados del estudio del clima organizacional desde una perspectiva estadística y comparativa entre distintos grupos de colaboradores. Los datos solicitados no permiten identificar a la persona participante y serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de mejora organizacional. Le agradecemos responder de manera sincera, seleccionando la opción que mejor represente su situación actual dentro de la empresa.

1. Sexo

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiero no decirlo

2. Rango de edad

- ☐ 18-25 años
- ☐ 26-35 años de edad
- ☐ 36-45 años de edad
- ☐ 46 años o más

3. Área o Departamento en el que labora

- ☐ Administrativo
- ☐ Transporte
- ☐ Pista
- ☐ Seguridad
- ☐ Tienda
- ☐ Compras

4. Nombre del puesto que ocupa en Gaudium Inversiones S. de R.L.

Escribe tu respuesta

5. Tiempo de laborar en Gaudium Inversiones S. de R.L.

- ☐ 1-2 meses
- ☐ 3 - 6 meses
- ☐ 12 meses
- ☐ Más de 12 meses

7. Jornada o turno de trabajo que realiza la mayor parte del tiempo en Gaudium S. de R.L.

- ☐ Diurna
- ☐ Nocturna
- ☐ Mixta
- ☐ Generalmente es rotativa

8. Nivel educativo alcanzado

- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Bachillerato
- ☐ Técnico
- ☐ Universitario

9. Tiempo en el puesto actual

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 a 2 años
- ☐ Más de 3 años

Escala de valoración del clima organizacional

Le solicitamos que lea cuidadosamente cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo, de acuerdo con su experiencia personal dentro de la empresa. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es que su valoración sea honesta y objetiva. Para responder, utilice la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Recuerde que sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora organizacional, por lo que se le agradece responder con sinceridad.

10. Pregunta *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. ¿Mi supervisor me explica claramente lo que espera de mi trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
2. ¿Recibo retroalimentación oportuna sobre mi desempeño?	☐	☐	☐	☐	☐
3. ¿El trato que recibo de mi jefe es justo y respetuoso?	☐	☐	☐	☐	☐
4. ¿Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras?	☐	☐	☐	☐	☐
5. ¿Me entrego oportunamente de los cambios que afectan mi trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
6. ¿Existe comunicación efectiva entre los turnos de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
7. ¿La empresa reconoce cuando hago bien mi trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
8. ¿Siento que tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
9. ¿Los incentivos o beneficios que recibo son motivantes?	☐	☐	☐	☐	☐
10. ¿Mi salario es justo en relación con el trabajo que realizo?	☐	☐	☐	☐	☐
11. ¿Me siento seguro físicamente en mi lugar de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
12. ¿He recibido capacitación suficiente para realizar bien mis funciones?	☐	☐	☐	☐	☐
13. ¿El ambiente entre mis compañeros de trabajo es positivo?	☐	☐	☐	☐	☐
14. ¿Los conflictos en mi equipo se resuelven de manera adecuada?	☐	☐	☐	☐	☐
15. ¿Existe trabajo en equipo y colaboración entre los compañeros de turno?	☐	☐	☐	☐	☐

11. Observaciones generales *

Escribe tu respuesta

Autoguardado
DETALLE DE SALIDAS 2025-2026...
Guardado en Este PC
Buscar

Archivo
Inicio
Insertar
Dibujar
Disposición de página
Fórmulas
Datos
Revisar
Vista
Automatizar
Ayuda

Pegar
Portapapeles

Calibri
11
A
A
N
K
L
A
Fuente

Alineación

Número

Estilos

Celdas

DESPIDO CON JUSTA CAUSA

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	Código	Código	Nombre	Departamento	Fecha Ingreso	Fecha Salida	Año	Meses	Días	Motivo			
1	95	7034	ANDINO RAMIREZ, GERSON DANIEL	UNO AMERICA PISTA	7/12/2023	2/12/2025	1	7		10 DESPIDO CON JUSTA CAUSA			
2	80	7079	FLORES ARDÓN MAYRA LUZETH	ADMINISTRACIÓN	9/12/2022	14/03/2025	2	6		13 RENUNCIA			
3	112	717	GUNERA CASTELLON, MARIA JOSE	UNO AMERICA TIENDA	15/10/2024	16/03/2025	0	5		1 RENUNCIA			
4	111	710	MENDEZ FLORES, JIMY JABIEL	UNO AMERICA PISTA	10/12/2024	18/04/2025	0	6		17 RENUNCIA			
5	117	721	BARDALES CHIRINOS, OLVIN DAVID	UNO AMERICA TIENDA	4/12/2025	3/04/2025	0	0		29 RENUNCIA			
6	116	720	GUNERA CASTELLON, MARIA JOSE	UNO AMERICA TIENDA	2/03/2025	3/08/2025	0	5		10 RENUNCIA			
7	120	722	TRIVINIO, HERNANDEZ ALEJANDRA D	UNO AMERICA PISTA	6/12/2025	14/03/2025	0	4		13 DESPIDO CON JUSTA CAUSA			
8	114	719	PALACIOS SAUCEDA, GABRIELA ESTE	UNO AMERICA TIENDA	12/12/2024	14/02/2025	0	10		10 DESPIDO CON JUSTA CAUSA			
9	108	708	CABRERA MARADIGA, HECTOR JOSU	UNO AMERICA PISTA	16/06/2024	16/02/2025	1	4		0 RENUNCIA			
10	122	7125	ZUNIGA RODRIGUEZ, ESTEFANY MICHE	UNO AMERICA TIENDA	8/12/2025	16/02/2025	0	2		15 RENUNCIA			
11	126	7128	ALCERRIO MACIAS, SKARLETH DANIEL	UNO AMERICA TIENDA	17/12/2025	12/12/2025	0	1		0 RENUNCIA			
12	125	7129	MANZANAREZ GONZALEZ, ANGIE PAOLI	UNO AMERICA TIENDA	17/12/2025	19/12/2025	0	1		14 DESPIDO CON JUSTA CAUSA			
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19	118	717	ANDINO RAMIREZ, GERSON DANIEL	UNO AMERICA PISTA	5/12/2025	15/01/2026	0	8		14 DESPIDO CON JUSTA CAUSA			
20	123	7126	MEJIA, GRANADOS, NAYELI NICOLLE	UNO AMERICA TIENDA	10/12/2025	15/01/2026	0	3		14 RENUNCIA			
21	39	7038	CASTELLON AGUILAR, CRISTHIAN ENF	UNO AMERICA PISTA	9/12/2023	23/01/2026	2	4		22 RENUNCIA			
22	115	719	CELYAIA MATAKORDAS, VILKY JIRETH	UNO AMERICA TIENDA	2/12/2025	3/12/2026	1	1		0 RENUNCIA			
23	144	7103	BETANCOURT MATAKORDAS, SUNNY G	UNO AMERICA TIENDA	16/04/2024	24/03/2026	1	11		8 RENUNCIA			
24	129	7133	AVILEZ VASQUEZ, CINTHIA CAROLINA	UNO AMERICA TIENDA	2/12/2026	4/12/2026	0	2		1 RENUNCIA			
25	119	7123	OSEGUERA COLINDRES, YESENIA KAF	UNO AMERICA TIENDA	6/12/2025	4/10/2026	0	10		9 DESPIDO CON JUSTA CAUSA			
26	128	7131	ZUNIGA RODRIGUEZ, ESTEFANY MICHE	UNO AMERICA TIENDA	12/23/2025	15/04/2026	0	4		13 RENUNCIA			
27	130	7132	FORTILLO CALLO, CARLOS ANDRES	UNO AMERICA PISTA	2/12/2025	13/09/2026	0	3		12 DESPIDO CON JUSTA CAUSA			
28	131	7102	MARTINEZ VASQUEZ, ZAMBAR ABIGAIL	UNO AMERICA TIENDA	16/03/2024	14/05/2026	2	1		28 RENUNCIA			
29	131	7136	IZAGUIRRE, CALIX, YEISON DAVID	UNO AMERICA PISTA	3/12/2026	28/							

SISTEMA DE COMUNICACIÓN OPERATIVA

SICO

Gaudium Inversiones, S. de R.L.

Gasolinera UNO América

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, 2026

1. PRESENTACIÓN

El Sistema de Comunicación Operativa (SICO) se presenta como un proyecto estratégico orientado a fortalecer la gestión de la comunicación interna en Gaudium Inversiones, S. de R.L., mediante la formalización y estandarización de los procesos comunicacionales en los distintos niveles organizativos. Su diseño responde directamente a las debilidades identificadas en el diagnóstico, particularmente en lo relativo al flujo de información, la coordinación entre turnos y la claridad en la transmisión de instrucciones.

2. JUSTIFICACIÓN

La implementación del Sistema de Comunicación Operativa (SICO) se justifica como una iniciativa estratégica orientada a optimizar los procesos de comunicación interna en Gaudium Inversiones, S. de R.L., mediante la formalización y estandarización de los flujos de información en los distintos niveles organizacionales. Su adopción permitirá establecer canales claros, protocolos definidos y mecanismos de registro que fortalezcan la coordinación entre áreas y turnos, mejorando la eficiencia en la ejecución de las operaciones y reduciendo errores derivados de la desorganización comunicacional.

Asimismo, el SICO contribuirá a la consolidación de una gestión organizacional más estructurada, al permitir que la comunicación se administre como un proceso formal, medible y alineado con los objetivos institucionales. Como resultado, se espera una mejora en la experiencia del colaborador, mayor claridad en las funciones y responsabilidades, y un fortalecimiento del clima organizacional, generando condiciones favorables para la retención del talento y la

sostenibilidad operativa de la empresa.

3. OBJETIVO DEL SICO

3.1 OBJETIVO GENERAL

Optimizar el flujo de información interna entre turnos, áreas y niveles jerárquicos de Gaudium Inversiones, S. de R.L., mediante la implementación de un sistema estructurado de comunicación operativa, con el propósito de reducir los errores operativos, la incertidumbre laboral y la rotación de personal asociada a deficiencias comunicacionales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Reducir los niveles de insatisfacción relacionados con el flujo de información organizacional.
2. Mejorar la comunicación entre turnos de trabajo.
3. Garantizar el registro del 100 % de las bitácoras operativas a partir del tercer mes de implementación.
4. Eliminar progresivamente el uso de canales informales para la transmisión de instrucciones operativas.

4. COMPONENTES DEL SISTEMA

El Sistema de Comunicación Operativa (SICO) es un modelo estructurado que organiza y formaliza los procesos de comunicación interna mediante tres componentes principales:

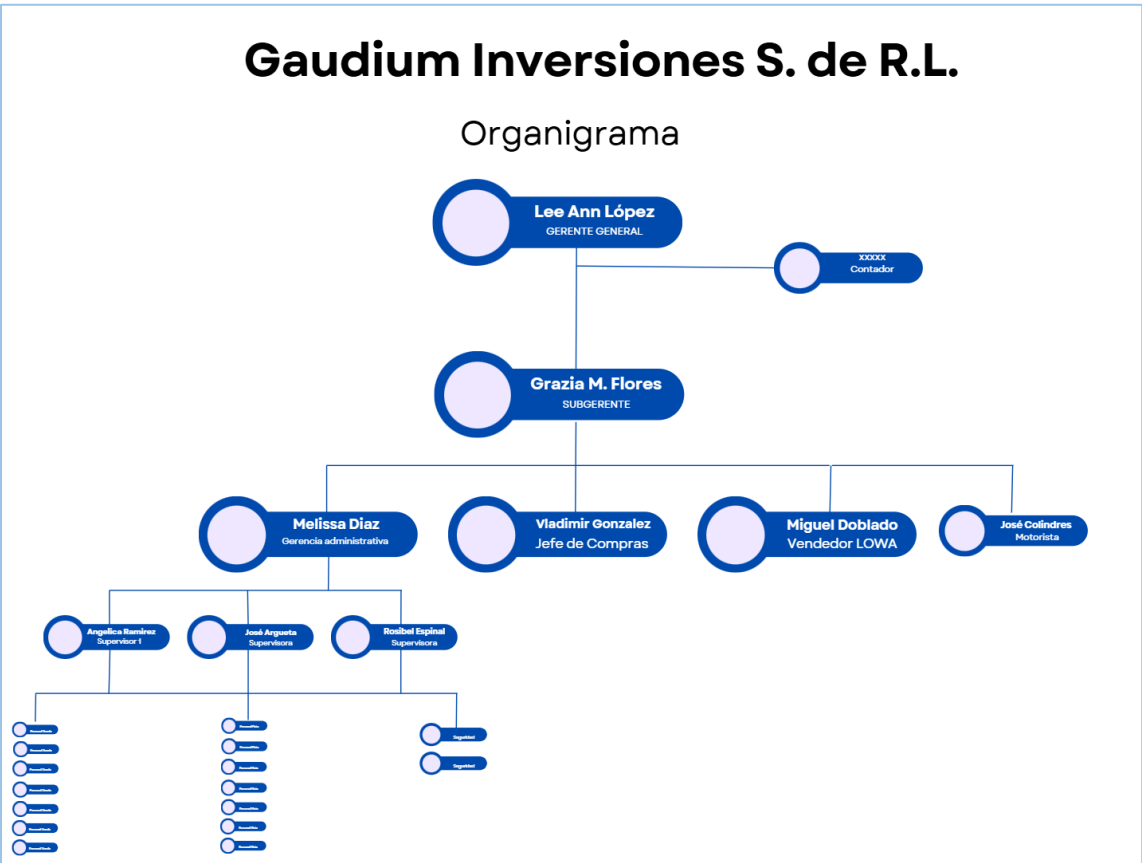
- Bitácora de turno.
- Reglas básicas de comunicación.
- Protocolos de comunicación por escenario.

El Sistema de Comunicación Operativa (SICO) se articula de manera directa con la estructura organizativa de Gaudium Inversiones, S. de R.L., la cual se representa en el organigrama institucional presentado como figura 1. Este organigrama constituye la base sobre la cual se

diseñan los flujos de comunicación formal del sistema, asegurando que la transmisión de información responda a la línea jerárquica y a las funciones definidas en cada nivel organizacional.

Figura 1

Organigrama de Gaudium Inversiones S. de R.L.



Nota: Organigrama actual de Gaudium Inversiones S.de. R.L.. propuesta elaborada con el apoyo de la Gerencia y Subgerencia

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

Este sistema no crea nuevas funciones organizacionales, sino que sistematiza los procesos existentes, garantizando su consistencia y control.

Tabla 1

Roles de cada puesto del organigrama vigente dentro del sistema.

Rol / Puesto	Responsabilidades en el SICO	Alcance de la responsabilidad
Gerencia General	Aprueba el SICO como política oficial de comunicación de la organización. Valida las 5 reglas básicas como estándar institucional obligatorio.	Autoridad máxima del sistema, su respaldo es indispensable para que los supervisores lo adopten.
Subgerencia	Supervisa la implementación del SICO. Participa en la Reunión Semanal de Coordinación Resuelve incidencias de comunicación que escalan más allá del nivel de la Gerencia Administrativa.	Supervisión de segundo nivel; garante de la sostenibilidad del sistema.
Gerencia Administrativa	Diseña y configura el formulario digital de bitácora. Capacita a los supervisores en su uso. Convoca y dirige la reunión semanal de Coordinación. Verifica el cumplimiento mensual de los indicadores del SICO.	Responsable operativa principal del sistema.
Supervisores de turno	Completan la bitácora al inicio y al cierre de cada turno Aplican las 5 reglas básicas de comunicación. Participan en la Reunión Semanal; Conducen las reuniones one-to-one mensuales con su equipo.	Eje de ejecución del SICO en el nivel operativo.
Personal operativo (tienda y pista)	Revisan la bitácora del turno anterior en sus primeros 10 minutos. Reportan incidencias a su supervisor durante el turno. Participan en las reuniones one-to-one mensuales.	Destinatarios y corresponsables del sistema.

Nota. Roles por puesto en el Sistema Integral de Comunicación Operativa. Elaboración propia con base en el organigrama y la matriz funcional de Gaudium Inversiones, 2026. Fuente: (Elaboración propia, 2026).

La tabla siguiente se muestra cómo las funciones ya previstas en la matriz funcional de la organización se integran de manera directa al SICO, sin crear nuevas responsabilidades sino sistematizando las existentes.

Tabla 2

Integración de las funciones del puesto con SICO

Puesto	Función vigente (matriz funcional)	Integración con el SICO
Gerencia Administrativa	Supervisión de turno. Llamados de atención. Evaluación y retroalimentación de personal. Arqueos Auditoría de inventario crítico elaboración de horarios. Reuniones semanales con tienda/pista.	El SICO sistematiza las reuniones semanales ya previstas en la función. La bitácora digital reemplaza los reportes informales y centraliza la información que actualmente se dispersa en múltiples canales.
Supervisores de turno	<i>Checklist</i> de apertura. Reporte de tienda y de pista. Gestión de fondos y caja chica. Entrenamiento de personal nuevo. Supervisión de asignaciones de turno.	El reporte de tienda y de pista se integra como campo de la bitácora SICO, evitando documentos paralelos.
Gerente de Compras	Pedidos Recepción de proveedores Actualización de precios Cambios por producto dañado.	Cuando se producen cambios de precios o de disponibilidad de productos que afectan el turno, el Jefe de Compras lo comunica a la Gerencia Administrativa, quien lo traslada a los supervisores en la Reunión Semanal o mediante la bitácora (Regla 5).
Subgerencia (Ejerce la función de RRHH)	Reunión de supervisores. Diseño del proceso de inducción. Seguimiento al período de prueba.	La Reunión de Supervisores ya prevista en la función de RRHH se formaliza como la Reunión Semanal de Coordinación del SICO, evitando duplicar instancias.

Nota. Integración de las funciones del puesto con el SICO. Elaboración propia con base en la matriz funcional de Gaudium Inversiones, S. de R.L., 2026. Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El SICO se concibe como un sistema organizacional, en tanto integra componentes interrelacionados que operan bajo una lógica de entradas, procesos y salidas, con mecanismos de control y retroalimentación que garantizan su funcionamiento y mejora continua. En este sistema, la información operativa constituye la entrada, los protocolos y herramientas de comunicación representan el proceso, y la correcta toma de decisiones y coordinación operativa constituyen la salida, todo ello enmarcado en un esquema de seguimiento que permite evaluar su efectividad.

Figura 2

Flujo del Sistema Integral Operativo SICO



Nota: Flujo del Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO).

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

4.1. BITÁCORA DE TURNO SICO

La bitácora constituye el instrumento central del sistema, permitiendo registrar de manera estructurada la información relevante generada en cada turno.

Su implementación en formato digital facilita la trazabilidad, accesibilidad y supervisión de la información, reduciendo la dependencia de canales informales.

Tabla 3

Propuesta de estructura de la bitácora de turno

Campo	Contenido	Propósito	Responsable / Momento
Identificación del turno	Fecha, turno (apertura/intermedio/nocturno), encargado, área (tienda/pista)	Trazabilidad: quién reportó y cuándo	Encargado de turno al iniciar
Novedades operativas	Incidencias con clientes. Ejemplo: productos agotados, fallas de equipo, pendientes de mantenimiento.	Continuidad informativa entre turnos consecutivos	Actualizado durante el turno; revisado por el turno entrante en sus primeros 10 minutos
Estado de inventario crítico	Ejemplo: Nivel de gas, aguazul, leche, hielo; nivel de combustibles; alertas de desabastecimiento	Evitar desabastecimiento y errores de pedido	Verificado al cierre de turno
Instrucciones para el turno siguiente	Tareas pendientes, instrucciones de Gerencia/Subgerencia, recordatorios de procedimientos	Eliminar la dependencia de WhatsApp para instrucciones operativas	Redactado por el supervisor saliente; confirmado por el entrante
Reconocimientos	Espacio para reconocimientos	Refuerzo positivo	Solo reconocimientos

del turno	positivos: colaborador que resolvió bien una situación, turno sin incidencias, logro de meta de venta	documentado; las correcciones NO van en bitácora — van en persona (Regla 2)	positivos
------------------	---	---	-----------

Nota: SICO-3. Estructura de la bitácora de turno del SICO.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

El protocolo de uso de la Bitácora es el siguiente:

- Al inicio del turno (primeros 10 minutos): el supervisor de turno lee la bitácora del turno anterior y confirma su revisión con firma o clic de validación. Informa al personal operativo de las novedades relevantes en una reunión de apertura de no más de 5 minutos.
- Durante el turno: registra en tiempo real cualquier novedad operativa relevante, incidencia con cliente o alerta de inventario.
- Al cierre del turno (últimos 15 minutos): completa los campos de inventario crítico, instrucciones para el turno siguiente y reconocimientos, y envía la bitácora antes de retirarse. El turno no se considera oficialmente cerrado hasta que la bitácora esté enviada.

4.2. REGLAS BÁSICAS DE COMUNICACIÓN

El sistema establece cinco reglas fundamentales orientadas a estandarizar el flujo de información, eliminando la ambigüedad en el uso de los canales de comunicación y promoviendo prácticas formales dentro de la organización.

Tabla 4

Reglas básicas de comunicación de SICO

Nº	Regla básica de comunicación	Aplica a	Vigencia
1	Toda novedad operativa relevante para el turno siguiente se registra en la bitácora SICO.	Todo el personal operativo y supervisores	Inmediato desde el mes 1
2	Las observaciones sobre el desempeño de un colaborador se comunican siempre en persona, de forma privada.	Supervisores, Gerencia Administrativa, Subgerencia	Inmediato desde el mes 1
3	En un horario establecido se realiza la Reunión Semanal de Coordinación (15 minutos) entre los tres supervisores de turno y	Supervisores y Gerencia Administrativa	Semanal desde el mes 2

N°	Regla básica de comunicación	Aplica a	Vigencia
	la Gerencia Administrativa.		
4	El supervisor entrante revisa obligatoriamente la bitácora del turno anterior antes de asumir funciones operativas. Esta revisión queda confirmada con su firma o validación digital.	Los tres supervisores de turno	Inmediato desde el mes 1
5	Cualquier instrucción de Gerencia o Subgerencia dirigida al personal operativo se transmite primero al supervisor de turno correspondiente, quien la traslada en persona al personal.	Gerencia General, Subgerencia, Gerencia Administrativa	Inmediato desde el mes 1

Nota. Reglas básicas de comunicación del SICO.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

4.3. PROTOCOLOS DE COMUNICACIÓN POR ESCENARIO

Los protocolos definen el canal adecuado para cada tipo de comunicación organizacional, diferenciando entre situaciones operativas, administrativas, correctivas y de emergencia.

Tabla 5

Protocolo de atención por escenario SICO

Tipo de comunicación	Descripción	Canal correcto	Restricción / Nota
Comunicación de novedades operativas	Todo lo que afecte el siguiente turno: incidencias, fallas, pendientes, cambios en procedimientos	Bitácora SICO (campo: Novedades operativas)	Durante el turno; obligatorio antes del cierre
Instrucciones de Gerencia al personal	Cambios de horario, nuevas políticas, instrucciones especiales	Gerencia → Supervisor (Reunión Semanal o comunicación directa) → Personal (reunión de inicio de turno)	Nunca directamente a personal operativo
Corrección de desempeño	Error en caja, tarea no completada, incidente con cliente	En persona, privado, dentro de las 24 horas del hecho	Nunca por WhatsApp
Situación de urgencia real	Emergencia de seguridad, falla crítica de equipo, incidente grave	Llamada telefónica directa al supervisor; el supervisor activa el protocolo de emergencia,	WhatsApp es válido SOLO para confirmar recepción del llamado
Reconocimiento de logro	Buen desempeño, cierre de turno sin incidencias, meta de venta alcanzada	Verbal inmediato (mismo día) + registro en bitácora (campo: Reconocimientos) + Reunión one-to-one mensual	Público (ante el equipo) o privado, según preferencia del colaborador
Seguimiento post-turno	Pendientes que requieren	Bitácora SICO (campo:	El turno entrante debe leer

atención en el siguiente día hábil	Instrucciones para el turno siguiente)	y confirmar
---------------------------------------	---	-------------

Nota. Protocolos de comunicación por escenario. (Elaboración propia, 2026).

4.3.1 REUNIÓN SEMANAL DE COORDINACIÓN (LUNES 7:00 A.M.)

Participantes: los tres supervisores de turno y la Gerencia Administrativa. Duración: 15 minutos fijos, sin extensiones salvo emergencia.

Agenda estándar:

1. Revisión de la bitácora consolidada de la semana anterior (5 minutos)
2. Novedades de Gerencia, Compras o Subgerencia que afecten la operación de la semana (5 minutos)
3. Temas varios (Ej. Un tema de mejora operativa propuesto por cualquier participante (5 minutos). Las decisiones acordadas en la reunión se registran en un acta de media página archivada por la Gerencia Administrativa.

4.3.2. REUNIÓN ONE-TO-ONE MENSUAL (SUPERVISOR–COLABORADOR)

El primer lunes de cada mes, cada supervisor de turno dedica 10 minutos individuales a cada colaborador a su cargo, siguiendo la estructura de tres partes del Programa de Liderazgo (Proyecto 3): reconocimiento de un logro específico del mes, un área de mejora con sugerencia concreta, y un acuerdo de seguimiento. Esta reunión es el mecanismo formal para transmitir cualquier observación.

INDICADORES DE DESEMPEÑO Y CRONOGRAMA

El SICO incorpora indicadores que permiten medir su nivel de cumplimiento e impacto organizacional, entre los cuales se incluyen:

- Porcentaje de bitácoras completadas
- Reducción del uso de canales informales

- Mejora en la percepción del flujo de información
- Mejora en la comunicación entre turnos

Estos indicadores serán evaluados de manera periódica para garantizar la efectividad del sistema.

Tabla 6

Indicadores de desempeño SICO

Indicador	Meta	Fuente de verificación	Frecuencia	Responsable
% de bitácoras completadas sobre total de turnos trabajados	100% a partir del mes 3	Registro digital de formularios enviados (Google Forms)	Mensual	Gerencia Administrativa
% de instrucciones operativas transmitidas por WhatsApp (meta: cero)	0% a partir del mes 3	Revisión mensual de chats grupales durante la fase de transición	Mensual	Gerencia Administrativa
% favorable ítem 5 (flujo de información, Likert)	< 10% desfavorable (línea base: 26.3%)	Cuestionario semestral de clima	Semestral	Subgerencia
% favorable ítem 6 (comunicación entre turnos, Likert)	< 10% desfavorable (línea base: 21.1%)	Cuestionario semestral de clima	Semestral	Subgerencia
Reuniones Semanales de Coordinación realizadas y documentadas	100% de lunes con reunión registrada	Actas de reunión archivadas	Semanal	Gerencia Administrativa

Nota. Indicadores de desempeño del SICO.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

5. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Considerando que la implementación del Sistema de Comunicación Operativa (SICO) implica modificaciones en los hábitos organizacionales y en las prácticas tradicionales de comunicación, se plantea una estrategia de implementación basada en la gestión del cambio, orientada a facilitar su adopción efectiva. En este sentido, la implementación contempla acciones de sensibilización dirigidas al personal sobre la importancia del sistema, así como procesos de capacitación enfocados en el uso de las herramientas y protocolos definidos.

De igual forma, durante la fase inicial de implementación se prevé un acompañamiento

continuo, junto con mecanismos de supervisión del cumplimiento y refuerzo de prácticas positivas que favorezcan la consolidación del sistema. Estas acciones, integradas dentro de la estrategia de implementación, tienen como propósito minimizar la resistencia al cambio, promover la apropiación del SICO por parte de los colaboradores y garantizar su correcta ejecución dentro de la organización.

Tabla 7

Cronograma de implementación del SICO

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diseño de bitácora digital (Google Forms)	●	●				
Elaboración de reglas y protocolos	●	●				
Capacitación a supervisores (1h)	●	●				
Lanzamiento y período de prueba (2 semanas)		●				
Reunión Semanal de Coordinación (continua)		●	●	●	●	●
Reuniones one-to-one mensuales			●	●	●	●
1.ª medición de indicadores (mes 3)			●			
Evaluación semestral (cuestionario Likert)						●

Nota. Cronograma de implementación del SICO. ● azul = planificación, ● verde = ejecución, ● amarillo = monitoreo.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6.1. LISTA DE VERIFICACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN

Para uso de la Gerencia Administrativa durante el mes 1:

- ☐ Formulario digital de bitácora diseñado y probado
- ☐ Las 5 reglas básicas de comunicación impresas y publicadas en área visible de la tienda y la pista
- ☐ Sesión de capacitación de 1 hora a los tres supervisores de turno realizada
- ☐ Período de prueba de 2 semanas completado con ajustes al formato
- ☐ Primer lunes de reunión semanal de coordinación realizado
- ☐ WhatsApp grupal operativo sustituido por bitácora para instrucciones operativas
- ☐ Primera medición de indicadores programada para el mes 3

5.1.FORMATO DE BITÁCORA DE TURNO

GAUDIUM INVERSIONES, S. DE R.L.

GASOLINERA UNO AMÉRICA

BITÁCORA DE TURNO

Fecha:	Turno:	Nombre Supervisión Saliente	Nombre Supervisor Entrante:

Incidencias de turno:

No.	Descripción de la incidencia	Área	Acción realizada

Pendientes del turno

No.	Actividad pendiente	Responsable	Fecha límite

Observaciones generales

Describir aspectos relevantes del turno que deban ser considerados)

--

Firma Supervisor Saliente	Firma Supervisor Entrante

5.2.FORMATO DE INSTRUCCIONES OPERATIVAS

GAUDIUM INVERSIONES, S. DE R.L. — GASOLINERA UNO AMÉRICA

FORMATO DE INSTRUCCIONES OPERATIVAS

Fecha:	Emitido por:	Área:	Código:

Descripción de la instrucción: (Explicar claramente la instrucción a ejecutar)

Objetivo: ¿Qué se busca lograr con esta instrucción?

Alcance: Áreas | puestos a los que aplica

Área:	Función:

Procedimiento: Indicar los pasos a seguir.

No.	Actividad o paso a realizar	Responsable	Fecha de ejecución
1.			
2.			
3.			
3.			
4.			

Evidencia Requerida: Medios de verificación: checklist, fotografías, reporte, etc.

--

Firma Gerencia Administrativa	Firma Supervisor

5.3. REGISTRO DE INCIDENCIAS OPERATIVAS

GAUDIUM INVERSIONES, S. DE R.L.

GASOLINERA UNO AMÉRICA

REGISTRO DE INCIDENCIA OPERATIVAS

Fecha:	Hora	Área:	Reportado por:

Registro de la incidencia

Tipo de incidencia	Descripción de la incidencia (Detalle claro y preciso de lo ocurrido)	Impacto
☐ Operativa ☐ Técnica ☐ Humana ☐ Otra: _____ _____		☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto Descripción del impacto: _____ _____

Acción correctiva inmediata (Qué se hizo para resolver o contener)	Acción preventiva (Qué se hará para evitar que se repita)	Responsable de seguimiento

Firma Supervisor: _____

5.4. LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO SICO

GAUDIUM INVERSIONES, S. DE R.L.

GASOLINERA UNO AMÉRICA

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO

Fecha:	Área:	Supervisor

Verificación de la ejecución

Nº	Actividad / Instrucción	Cumple (Sí/No)	Observaciones
1	Recepción de instrucciones formales		
2	Registro en bitácora de turno		
3	Comunicación según protocolo		
4	Ejecución de actividades asignadas		
5	Reporte de incidencias		
6	Uso de formatos establecidos		

Resultado general:

Resultado	Observaciones Generales
☐ Cumplimiento total ☐ Cumplimiento parcial ☐ Incumplimiento	

Firma Supervisor	Revisión de la Gerencia Administrativa

5.5.ACTA DE REUNIÓN SEMANAL

GAUDIUM INVERSIONES, S. DE R.L.

GASOLINERA UNO AMÉRICA

ACTA DE REUNIÓN SEMANAL

Fecha:	Hora:	Lugar
Convoca:	Facilitador:	

Objetivo de la reunión:

Participantes			
No.	Nombre	Cargo	Área
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Temas tratados			
No.	Tema	Breve descripción	Responsable
1.			
2.			
3.			

Acuerdos			
No.	Acuerdo	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.			
2.			
3.			
4.			

5.6.FORMATO DE REUNIONES ONE-TO-ONE

GAUDIUM INVERSIONES, S. DE R.L.
GASOLINERA UNO AMÉRICA
FORMATO DE REUNIONES ONE TO ONE

Fecha	Supervisor	Colaborador
Objetivo de la reunión:		
Aspecto	Evaluación Escala 1-5	Observaciones
Cumplimiento de tareas		
Actitud / conducta		
Comunicación		
Desempeño general		
Identificación de necesidades ☐ Capacitación ☐ Apoyo operativo ☐ Mejora en comunicación ☐ Otro: _____		Compromiso

Retroalimentación por parte del supervisor:

Retroalimentación por parte del colaborador:

Firma Supervisor Gerente Administrativo	Firma del colaborador

5.7.ENCUESTA DE EVALUACIÓN

GAUDIUM INVERSIONES, S. DE R.L.

GASOLINERA UNO AMÉRICA

ENCUESTA DE EVALUACIÓN (SICO)

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN OPERATIVA – SICO

Objetivo: Evaluar la percepción del personal sobre la efectividad del sistema de comunicación.

Instrucciones

Marque su nivel de acuerdo:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Dimensión: Comunicación

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	Recibo instrucciones claras en mi trabajo					
2	La información fluye adecuadamente entre turnos					
3	Conozco a quién acudir para resolver dudas					
4	La comunicación con mi supervisor es efectiva					
5	Se utilizan canales formales para comunicar instrucciones					

Dimensión: Coordinación operativa

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
6	Existe buena coordinación entre áreas					
7	Hay continuidad entre los turnos					

¿Qué mejorarías en la comunicación dentro de la empresa?

PROGRAMA CONECTA GAUDIUM | PROYECTO 2
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

Gaudium Inversiones, S. de R.L.

Gasolinera UNO América

Tegucigalpa, Honduras 2026

1. PRESENTACIÓN

El Programa de Motivación e Incentivos para el Personal forma parte del modelo de intervención Conecta Gaudium y constituye una iniciativa estratégica orientada a fortalecer la gestión del talento humano en Gaudium Inversiones, S. de R.L. A través de este programa, la organización establece un sistema estructurado de reconocimiento que busca alinear el desempeño del colaborador con mecanismos claros, equitativos y sostenibles de estímulo y valoración.

El programa integra incentivos económicos y no económicos, así como un plan de desarrollo que permite generar oportunidades de desarrollo dentro del rol operativo. Su diseño está orientado a reforzar la motivación, la percepción de equidad y el sentido de pertenencia del personal, contribuyendo a la consolidación de un entorno de trabajo más comprometido, productivo y alineado con los objetivos organizacionales.

2. OBJETIVO DEL PROGRAMA

2.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la motivación laboral del personal operativo de Gaudium Inversiones, S. de R.L. mediante la implementación de un sistema equitativo de incentivos y reconocimiento, complementado con un plan de desarrollo que promueva oportunidades de desarrollo y contribuya a la reducción de la rotación del personal.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Incrementar la percepción de satisfacción del personal operativo con los incentivos y

beneficios organizacionales, mediante la implementación de un sistema equitativo y transparente de reconocimiento vinculado al desempeño.

2. Reducir las brechas en la asignación de incentivos entre áreas organizativas, mediante la implementación de mecanismos de compensación que promuevan condiciones más equitativas y alineadas con el desempeño del personal.

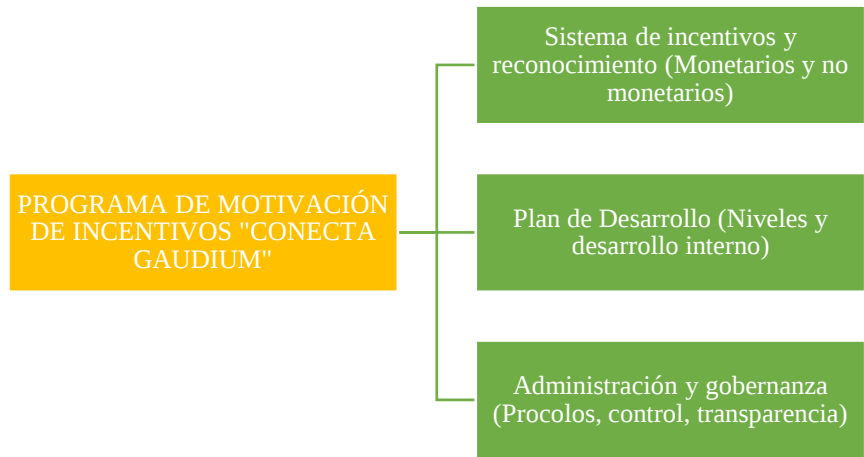
3. Fortalecer las oportunidades de desarrollo interno del personal operativo mediante la implementación de un plan de desarrollo, que permita generar reconocimiento progresivo dentro del rol y contribuya a la permanencia del talento en la organización.

3. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

El Programa de Motivación e Incentivos para el personal se estructura en tres componentes principales, diseñados de manera integrada para fortalecer la motivación del colaborador, mejorar la percepción de equidad organizacional y promover la permanencia del talento en la empresa. Estos componentes operan de forma complementaria, permitiendo abordar tanto la dimensión económica del reconocimiento como el desarrollo profesional y la gestión eficiente del sistema.

Figura 1

Estructura del programa de motivación de incentivos Conecta Gaudium



Nota: Diagrama estructural del Programa de Motivación e Incentivos.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

La figura 1 presenta la estructura del Programa de Motivación e Incentivos, organizada en

tres componentes principales que operan de manera articulada. El sistema de incentivos y reconocimiento atiende la motivación de corto plazo mediante estímulos económicos y no económicos; el plan de desarrollo fortalece el compromiso del colaborador a mediano y largo plazo; y el componente de administración y gobernanza garantiza la correcta implementación del programa bajo criterios de transparencia, control y equidad. Esta integración permite consolidar un modelo de reconocimiento organizacional sostenible y alineado con los objetivos estratégicos de Gaudium Inversiones, S. de R.L.

3.1. SISTEMA DE INCENTIVOS

Este componente comprende el conjunto de incentivos económicos y no económicos orientados a reconocer el desempeño del colaborador y fortalecer su motivación en el corto plazo. Incluye mecanismos como comisiones por venta, bonos de cumplimiento, reconocimientos formales y beneficios simbólicos, diseñados para ser aplicados de manera equitativa y transparente en toda la organización.

Este componente cumple con las siguientes funciones de incentivar el desempeño individual y colectivo, mejorar la percepción de reconocimiento y reducir brechas de equidad entre áreas.

Tabla 1

Esquema de incentivos del Programa de Motivación e Incentivos

Tipo de incentivo	Criterio de elegibilidad	Valor	Aplicación	Frecuencia / Pago
Bono de permanencia Semestral	Activo sin renuncia voluntaria al completar el semestre	L. 500 / semestre	Todo el personal operativo	Meses 6 y 12 Dos pagos únicos por colaborador.
Comisión por venta Tienda	% sobre ventas que superen la meta mensual fijada por Gerencia General	1% sobre excedente de meta	Personal de tienda	Mensual con nómina
Reconocimiento «Colaborador del Mes»	Evaluación del supervisor según actitud, desempeño y puntualidad — criterios definidos y publicados	Certificado + Tarjeta de regalo (café repostería) de L. 350.00	Un ganador por área (tienda pista) por mes	Mensual — anunciado en reunión de turno
Día libre por cumpleaños	Beneficio continuo para todo el personal activo	L. 500.00 aproximado que representa pago	Todo el personal activo	Permanente desde el ingreso

		de la persona que cubra.		
Premio por sugerencia implementada	Colaborador cuya propuesta de mejora operativa es adoptada por la gerencia	L. 200 por mejora adoptada	Todo el personal	Cuando aplique (sin límite anual)
Día libre por Aniversario laboral	Beneficio continuo para todo el personal activo	L. 500.00 aproximado que representa pago de la persona que cubra.	Todo el personal activo	Permanente desde el ingreso
Tarjeta digital días especiales (Día del Padre Día de la madre)	Beneficio continuo para todo el personal activo	No aplica, diseño digital.	Todo el personal activo	Permanente desde el ingreso
Reconocimiento por recorrido en la empresa	Colaborador que cumple 5 o 10 años en la organización	Pin institucional (5 y 10 años) + reconocimiento público	Todo el personal activo	Entrega anual en fecha de aniversario

Nota: Esquema de incentivos del Programa de Motivación e Incentivos, 2026.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

3.2. PLAN DE DESARROLLO

Este componente introduce una ruta estructurada de desarrollo dentro del rol operativo, permitiendo a los colaboradores avanzar a través de niveles definidos en función de su antigüedad, desempeño y participación en actividades de mayor valor organizacional. El plan integra responsabilidades progresivas y mecanismos de reconocimiento asociados, sin requerir cambios en la estructura jerárquica.

Este componente tiene como función:

- Generar oportunidades de desarrollo interno
- Fortalecer la motivación intrínseca
- Incrementar el compromiso y permanencia

Tabla 2*Plan de desarrollo del Programa de Motivación e Incentivos*

Nivel	Criterio de avance	Beneficio asociado	Tiempo estimado
Nivel 1 Colaborador Operativo	Ingreso. Dominio de funciones básicas de caja, atención e inventario (evaluado al cierre del Onboarding, semana 4).	Acceso a capacitación trimestral de servicio al cliente.	0 – 6 meses
Nivel 2 Colaborador Senior	≥ 6 meses de antigüedad, evaluación de desempeño favorable, sin llamados de atención formales.	Bono de permanencia semestral (L.300). Prioridad para cubrir turnos con mejor horario. Reconocimiento formal en reunión de equipo. Identificación como colaborador senior (distintivo o pin)	6 – 18 meses
Nivel 3 Colaborador Referente	≥ 18 meses, desempeño sobresaliente sostenido, disposición para apoyar el entrenamiento de personal nuevo.	Bono adicional de mentoría: L.300 por cada colaborador nuevo entrenado exitosamente que completa el mes 3. Reconocimiento formal ante la Gerencia. Asignación como mentor operativo.	18+ meses
Nivel 4 Candidato a Supervisor	Colaborador Referente con interés formal en crecer, recomendado por su supervisor actual para posición de encargado de turno.	Prioridad en vacantes de supervisión. Participación como observador en el Programa de Liderazgo Operativo (Proyecto 3).	Variable — según vacantes disponibles

Nota. Plan de desarrollo del Programa de Motivación e Incentivos. Elaboración propia con base en Hausknecht et al. (2009) y matriz funcional de Gaudium Inversiones, 2026.

3.3. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y GOBERNANZA

Este componente establece los lineamientos, procesos y responsabilidades necesarios para la gestión efectiva del programa, asegurando la correcta aplicación de los incentivos y la transparencia del sistema. Incluye procedimientos de cálculo, validación, comunicación y seguimiento, así como mecanismos de control que garantizan la equidad y consistencia en la implementación.

Función del componente:

- Garantizar transparencia y trazabilidad
- Fortalecer la confianza en el sistema
- Asegurar la sostenibilidad del programa

Tabla 2

Protocolo de administración y gobernanza del Programa de Motivación e Incentivos

Proceso	Descripción	Responsable	Periodicidad / Momento
Cálculo mensual de bonos	Gerencia Administrativa calcula la comisión por venta de tienda con base en los registros de asistencia y el reporte de ventas del mes.	Gerencia Administrativa	Último día hábil del mes, antes del procesamiento de la nómina.
Validación de resultados	Los resultados del cálculo son revisados y validados por la Gerencia General antes de su publicación.	Gerencia General	24-48 horas antes de la publicación.
Publicación de resultados	Los montos calculados son publicados en la cartelera interna y en la bitácora SICO antes del pago, permitiendo su verificación por parte del personal.	Gerencia Administrativa	Al menos 48 horas del pago de nómina.
Pago de incentivos	Los bonos se incluyen en la nómina mensual regular; la comisión por venta se liquida como rubro separado identificado en el comprobante de pago.	Gerencia Administrativa	Fecha de pago de nómina.
Reconocimiento «Colaborador del Mes»	El supervisor propone candidatos con justificación documentada; la Gerencia Administrativa valida y comunica el resultado.	Supervisores Gerencia Administrativa	En la Reunión Semanal de Coordinación del SICO.

Seguimiento del plan de desarrollo	Se mantiene un registro actualizado del nivel de cada colaborador y su fecha de avance, evaluado con base en desempeño y cumplimiento de criterios establecidos.	Supervisores Subgerencia RRHH	Revisión trimestral
---	--	-----------------------------------	---------------------

Nota. Protocolo de administración y gobernanza del Programa de Motivación e Incentivos.

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

4. DESARROLLO OPERATIVO DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

El componente operativo del Programa de Motivación e Incentivos establece los lineamientos, procedimientos y responsabilidades necesarios para su ejecución efectiva dentro de Gaudium Inversiones, S. de R.L. Su propósito es garantizar que los mecanismos de reconocimiento definidos se implementen de manera estructurada, transparente y consistente, asegurando su impacto en la motivación del personal y en la mejora del clima organizacional.

Para su funcionamiento, el programa se articula a través de tres ejes operativos: (1) asignación y cálculo de incentivos, (2) aplicación del plan de desarrollo y (3) mecanismos de seguimiento y control, los cuales operan de manera integrada dentro de la dinámica organizacional.

4.1. ASIGNACIÓN Y CÁLCULO DE INCENTIVOS

La ejecución de los incentivos económicos y no económicos se realiza conforme a criterios previamente establecidos, garantizando su aplicación equitativa y alineada al desempeño del colaborador.

Figura 2

Proceso operativo de asignación y cálculo de incentivos

Procedimiento operativo:	Cálculo de incentivos	Validación	Comunicación	Pago
Registro de información	Comisión por ventas → según excedente de metas	Revisión de resultados por Gerencia Administrativa	Publicación en cartelera interna y SICO	Inclusión en nómina o Identificación clara en comprobante
Control de asistencia mensual	Bonos → según criterios definidos (puntualidad, permanencia, etc.)	Confirmación antes de publicación	Presentación de resultados en reunión semanal	
Reportes de ventas (especialmente para tienda)				
Evaluación de desempeño (supervisores)				

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

4.2. APLICACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

El plan de desarrollo se implementa como un sistema progresivo de desarrollo dentro del rol operativo, basado en criterios de desempeño, antigüedad y participación en funciones de mayor valor organizacional.

Procedimiento operativo:

Evaluación de ingreso al sistema

- Revisión del desempeño al cierre del onboarding
- Asignación de Nivel 1

Seguimiento del desarrollo

- Evaluación periódica por supervisor directo
- Registro del avance en formato de desarrollo

Criterios de ascenso

- Tiempo mínimo en el rol
- Evaluación positiva del desempeño
- Cumplimiento de funciones adicionales

Asignación de beneficios

- Activación automática de incentivos por nivel alcanzado
- Reconocimiento en reuniones operativas

4.3. SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

El programa incorpora mecanismos de seguimiento que permiten monitorear su ejecución, evaluar su impacto y realizar ajustes oportunos conforme a los resultados obtenidos.

Procedimiento operativo:

Monitoreo de indicadores

- Favorabilidad de incentivos

- Nivel de desarrollo
- Rotación del personal

Revisión periódica

- Evaluación mensual (resultados operativos)
- Evaluación semestral (clima organizacional)

Auditoría interna

- Revisión del cumplimiento de protocolos
- Validación de registros

Retroalimentación

- Reuniones de seguimiento con supervisores
- Ajustes al programa según resultados

4.4. INTEGRACIÓN OPERATIVA DEL PROGRAMA

Los tres ejes operativos del programa funcionan de manera complementaria, permitiendo que la asignación de incentivos genere resultados inmediatos en la motivación del personal, mientras que el plan de desarrollo fortalece el compromiso y desarrollo a mediano plazo, bajo un sistema de seguimiento que garantiza su correcto funcionamiento. Esta integración permite consolidar un modelo de gestión del reconocimiento organizacional efectivo, sostenible y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El cronograma de implementación del Programa de Motivación e Incentivos para el Personal establece la secuencia de actividades necesarias para su puesta en marcha dentro de Gaudium Inversiones, S. de R.L., garantizando una implementación ordenada, progresiva y controlada. El programa se desarrolla en fases que permiten preparar a la organización, ejecutar los componentes principales y dar seguimiento a su funcionamiento, asegurando la correcta adopción del sistema por parte del personal y la alineación con los procesos operativos existentes.

Tabla 3

Cronograma de implementación del Plan de Motivación e Incentivos

Fase	Actividad	Responsable	Tiempo
Fase 1: Preparación	Socialización del programa con Gerencia y supervisores	Gerencia General / Subgerencia	Semana 1
	Ajuste final de criterios de incentivos y validación	Gerencia Administrativa	Semana 1
	Comunicación interna del programa al personal	Supervisores	Semana 2
	Capacitación a supervisores sobre aplicación del programa	Subgerencia	Semana 2
Fase 2	Inicio del sistema de incentivos (bonos y comisiones)	Gerencia Administrativa	Mes 1
	Implementación del reconocimiento “Colaborador del mes”	Supervisores	Mes 1
	Activación del registro de desarrollo	Supervisores / Administración	Mes 1
Fase 3: Consolidación	Primer cálculo y publicación de incentivos	Gerencia Administrativa	Mes 2
	Inicio de evaluación de desempeño para desarrollo	Supervisores	Mes 2
	Aplicación de beneficios por niveles alcanzados	Administración	Mes 3
Fase 4	Evaluación de indicadores operativos (incentivos y rotación)	Gerencia Administrativa	Mensual
	Evaluación de satisfacción del personal (encuesta)	Subgerencia	Mes 6
	Ajustes al programa según resultados	Gerencia General	Mes 6

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

6. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

El presupuesto del Programa de Motivación e Incentivos para el Personal se ha diseñado bajo un enfoque de optimización de recursos, priorizando mecanismos de alto impacto motivacional y bajo costo financiero. Este enfoque permite garantizar la viabilidad y sostenibilidad del programa dentro de la operación de Gaudium Inversiones, S. de R.L., asegurando que los beneficios otorgados al personal estén alineados con la capacidad organizativa y generen un retorno en términos de compromiso, productividad y reducción de la rotación.

Tabla 4

Presupuesto para la implementación del Plan de Motivación e Incentivos

Concepto	Descripción	Costo unitario	Frecuencia	Costo anual estimado
Bono	L. 500 por colaborador (2 veces al año)	L. 500	Semestral	L. 25,000
Comisión	Promedio L. 400 por colaborador (estimado 10 colaboradores tienda)	L. 400	Mensual	L. 48,000
Colaborador	Tarjeta de consumo + certificado	L. 350	12 meses	L. 4,200
Pines de reconocimiento	Reconocimiento 5 y 10 años	L. 150	Anual	L. 1,500
Certificados	Reconocimientos, formatos	L. 50	Mensual	L. 600

Eventos de reconocimiento	Material/logística básica	L. 300	6 eventos/anuales	L. 1,800
Capacitación y socialización	Material básico y sesiones internas	L. 200	Trimestral	L. 800
Flexibilidad operativa	Sustituciones por días libres	L. 500	Ocasional estimado	L. 3,000
	Total estimado			L. 84,900.00

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

7. CONCLUSIÓN

El Programa de Motivación e Incentivos enmarcado en la estrategia Conecta Gaudium, constituye una iniciativa orientada a fortalecer la gestión del talento humano en Gaudium Inversiones, S. de R.L., mediante la implementación de un sistema estructurado de reconocimiento alineado con el desempeño. Su objetivo es incrementar la motivación laboral, mejorar la percepción de equidad organizacional y contribuir a la reducción de la rotación del personal, impactando positivamente en el clima organizacional y la productividad.

Desde el punto de vista operativo, el programa se integra a los procesos existentes de la organización, facilitando su implementación sin requerir cambios estructurales significativos. Con un costo anual estimado de L. 84,900, se proyecta como una inversión viable que generará mejoras en la satisfacción del personal, el desarrollo interno y la reducción progresiva de la rotación, contribuyendo a la sostenibilidad operativa y al fortalecimiento de la gestión estratégica de personas en la empresa.

**PROGRAMA DE LIDERAZGO OPERATIVO Y RETROALIMENTACIÓN
EFECTIVA**

Gaudium Inversiones, S. de R.L.

Gasolinera UNO América

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras 2026

1. PRESENTACIÓN

El plan de implementación del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva se estructura bajo un enfoque progresivo que permite la adopción sistemática de las prácticas de supervisión propuestas dentro de Gaudium Inversiones, S. de R.L. Este enfoque contempla fases secuenciales de preparación, formación, aplicación y seguimiento, orientadas a garantizar la internalización de los nuevos estándares de liderazgo y retroalimentación en el entorno operativo. Asimismo, la implementación se articula con los componentes desarrollados previamente, particularmente el SICO y el Programa de Motivación e Incentivos, asegurando coherencia en la intervención organizacional.

2. OBJETIVOS

GENERAL

Fortalecer las prácticas de liderazgo operativo en Gaudium Inversiones, S. de R.L. mediante la implementación de un sistema estructurado de retroalimentación y desarrollo de competencias de supervisión, orientado a mejorar la calidad de la interacción laboral, la experiencia del colaborador y contribuir a la reducción de la rotación del personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar e implementar mecanismos formales de retroalimentación, incluyendo reuniones one-to-one mensuales y prácticas de reconocimiento inmediato, con el fin de mejorar la calidad, frecuencia y trazabilidad del feedback entre supervisores y colaboradores en un período de 6 meses.

2. Fortalecer las competencias de los supervisores en comunicación asertiva, retroalimentación constructiva y manejo de conflictos mediante un plan de capacitación estructurado, orientado a mejorar la calidad de la gestión del desempeño en el entorno operativo en un período de 6 a 12 meses.

3. Implementar un estándar de comunicación supervisor–colaborador que regule la interacción en distintos escenarios operativos, promoviendo el uso de canales formales y reduciendo prácticas informales en la transmisión de retroalimentación crítica, en coherencia con el Sistema de Comunicación Operativa (SICO).

3. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

Fase 1: Preparación del programa

Objetivo: Asegurar las condiciones organizacionales para la implementación.

Actividades:

- Validación del programa por Gerencia General
- Socialización con supervisores y Gerencia Administrativa
- Presentación del estándar de comunicación supervisor–colaborador
- Preparación de instrumentos (formatos one-to-one, checklist, registros)

Fase 2: Capacitación en liderazgo y retroalimentación

Objetivo: Desarrollar competencias clave en supervisores.

Actividades:

- Ejecución del taller de 8 horas (4 módulos)
- Desarrollo de habilidades en:
 - comunicación asertiva
 - retroalimentación estructurada

- manejo de conflictos
- liderazgo y clima

Fase 3: Implementación operativa

Objetivo: Integrar las prácticas en la dinámica diaria.

Actividades:

- Inicio de reuniones one-to-one mensuales
- Aplicación del estándar de comunicación supervisor–colaborador
- Implementación del reconocimiento inmediato
- Uso de formatos y registros establecidos

Fase 4: Seguimiento y control

Objetivo: Asegurar la consistencia en la aplicación.

Actividades:

- Monitoreo de one-to-one realizados
- calidad del feedback
- uso de canales formales

Fase 5: Evaluación del impacto

Objetivo: Medir resultados del programa.

Actividades:

- Re-aplicación de encuesta de clima
- Evaluación 180° supervisor–colaborador
- Análisis de indicadores: retroalimentación, conflictos, rotación

4. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación está dirigido a los supervisores de turno, así como a la Gerencia Administrativa, quien desempeña un rol activo en los procesos de evaluación y retroalimentación del personal, conforme a lo establecido en la matriz funcional de la organización. En particular, esta unidad participa en funciones asociadas a la evaluación y retroalimentación tanto de personal de nuevo ingreso como del personal operativo en general, lo que justifica su inclusión dentro del proceso formativo.

El programa de capacitación se desarrolla mediante un taller intensivo con una duración total de ocho horas, estructurado en cuatro módulos de dos horas cada uno. La formación será impartida por un facilitador externo especializado en gestión de personas, con el propósito de garantizar la calidad técnica del contenido y promover la adopción efectiva de las prácticas de liderazgo y retroalimentación propuestas. El costo estimado de honorarios del facilitador asciende a L. 6,000, en coherencia con el alcance y objetivos del programa.

Tabla 1

Plan de capacitación

Sesión	Temática	Contenido	Actividad práctica	Competencia a desarrollar
Módulo 1	Comunicación asertiva y feedback constructivo	Diferencia entre crítica y retroalimentación; modelo estructurado de feedback (situación–conducta–impacto); cómo comunicar observaciones sin generar reacciones defensivas; práctica con escenarios reales identificados en la organización.	Role-play de situaciones de retroalimentación con base en casos de la empresa (transición de comunicación informal a comunicación directa estructurada).	Comunicación efectiva y retroalimentación.
Módulo 2	Identificación y manejo temprano de conflictos	Tipos de conflicto (operativo e interpersonal); señales tempranas de tensión; técnicas básicas de mediación; criterios para intervención o escalamiento; protocolos de	Análisis de casos reales de salida (anonimizados) y simulación de intervención del supervisor.	Gestión de conflictos

Sesión	Temática	Contenido	Actividad práctica	Competencia a desarrollar
		des-escalamiento antes de que se conviertan en renunciaciones.		
Módulo 3	La reunión one-to-one mensual	Estructura de la reunión: reconocimiento, área de mejora y acuerdos de seguimiento; uso del formato estandarizado; técnicas de escucha activa; gestión del tiempo (10 min por colaborador); registro de compromisos y seguimiento.	Práctica en parejas utilizando el formato oficial del programa con simulación de seguimiento.	Gestión del desempeño y seguimiento
Módulo 4	El supervisor como constructor de clima	Impacto del liderazgo en el clima laboral; cómo el tono, trato y distribución del trabajo afectan la percepción del equipo; rol del supervisor en la experiencia del colaborador; análisis de resultados organizacionales y áreas de mejora.	Elaboración de plan de acción individual para los siguientes tres meses con compromisos de comportamiento.	Liderazgo operativo y gestión del clima

Nota: Plan de capacitación del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva. Elaboración propia con base en Deci y Ryan (2000) y hallazgos cualitativos del Capítulo IV, 2026.

El plan de capacitación se estructura como un proceso progresivo de desarrollo de competencias, orientado a transformar la calidad de la interacción supervisor–colaborador y fortalecer el clima organizacional.

4.1. SELECCIÓN Y PERFIL DEL FACILITADOR EXTERNO

Dado que los supervisores de turno y la Gerencia Administrativa no cuentan actualmente con formación específica en gestión de personas condición consistente con la ausencia de una función formal de recursos humanos identificada en el Capítulo IV, se establece la necesidad de incorporar un facilitador externo especializado para el desarrollo del proceso formativo. Esta decisión responde a la importancia de asegurar la calidad técnica de la capacitación y la adecuada transferencia de competencias en liderazgo y retroalimentación.

En este contexto, el facilitador deberá cumplir con un perfil mínimo que incluya formación académica en áreas como psicología organizacional, administración de empresas o gestión de recursos humanos, así como experiencia comprobable en procesos de capacitación dirigidos a mandos medios o supervisores de primera línea. Se valora especialmente la experiencia en entornos de servicio al cliente o retail, dada la similitud con la dinámica operativa de la organización.

Asimismo, se dispone que el proceso formativo no se limite a la jornada inicial, sino que incluya una sesión de seguimiento de dos horas, programada a los tres meses de la capacitación, con el objetivo de reforzar los contenidos, acompañar la aplicación práctica y resolver dudas surgidas durante la implementación del programa. Este acompañamiento se encuentra contemplado dentro del honorario estimado de L. 6,000, lo que contribuye a asegurar la continuidad y efectividad del aprendizaje en el tiempo.

4.2. DISEÑO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROGRAMA

La evaluación del impacto del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva se estructura bajo un enfoque comparativo antes–después, orientado a medir los cambios generados en las competencias de los supervisores y en la percepción de los colaboradores respecto a la calidad del liderazgo y la retroalimentación. Este enfoque permite identificar la efectividad del proceso formativo mediante la comparación de una línea base inicial con los resultados obtenidos posterior a la implementación del programa. Asimismo, la evaluación integra indicadores de reacción, aprendizaje y aplicación, permitiendo una valoración integral del impacto de la capacitación en el contexto organizacional.

Tabla 2

Evaluación del programa de capacitación

Evaluación antes	Evaluación durante	Evaluación después
Previo a la implementación del programa se realiza un diagnóstico inicial que permite establecer el punto de partida en relación con las competencias de liderazgo y la percepción del personal.	Durante la implementación del programa se aplican mecanismos de seguimiento que permiten monitorear la apropiación de los contenidos por parte de los supervisores.	Al finalizar el proceso de capacitación y transcurrido un período de aplicación (3 a 6 meses), se realiza una evaluación comparativa que permite medir los cambios generados.

Encuesta de clima organizacional Ítems de: retroalimentación, liderazgo, manejo de conflictos Autoevaluación de supervisores.	Instrumentos:	Instrumentos:
Escala Likert sobre: comunicación, feedback, manejo de conflictos y evaluación 180° (colaborador– supervisor)	• Observación de reuniones one-to-one • Revisión de formatos de retroalimentación • Checklists de aplicación de competencias.	• Re-aplicación de encuesta de clima • Evaluación 180° post intervención • Entrevistas breves a colaboradores (cualitativo)

Nota: Evaluación del Plan de capacitación del Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva. (Elaboración propia, 2026).

La evaluación del programa se estructura bajo un enfoque de medición de cambio organizacional, que permite evidenciar la relación entre la formación en liderazgo y la mejora en la experiencia del colaborador.

5. PROPUESTA DE RETROALIMENTACIÓN Y FEEDBACK

El registro de cada sesión se documenta en un formulario formal que se incorpora al expediente del colaborador, permitiendo asegurar la continuidad y trazabilidad del proceso de retroalimentación a lo largo del tiempo, superando la falta de sistematicidad previamente identificada en la organización. Este mecanismo transforma la retroalimentación en un proceso estructurado de gestión del desempeño, en lugar de un evento ocasional o informal.

De manera complementaria, el programa incorpora un mecanismo de retroalimentación inmediata de reconocimiento, el cual no depende de la periodicidad de las reuniones formales.

6. ESTÁNDAR DE COMUNICACIÓN SUPERVISOR-COLABORADOR

El estándar de comunicación supervisor–colaborador se desarrolla como un complemento del Sistema de Comunicación Operativa (SICO), el cual regula los flujos de información operativa entre turnos y niveles jerárquicos. En este caso, el estándar se orienta específicamente a definir los lineamientos que deben guiar la interacción directa entre el supervisor y el colaborador en los distintos escenarios cotidianos de la operación.

A través de este instrumento, se establece un marco de referencia que busca uniformar las

prácticas de comunicación interpersonal, promoviendo el uso de estrategias de comunicación asertiva, retroalimentación constructiva y reconocimiento oportuno. De esta manera, el estándar no solo contribuye a mejorar la claridad en la transmisión de instrucciones, sino que también fortalece la calidad de la relación laboral y la experiencia del colaborador dentro de la organización, consolidando el rol del supervisor como agente clave en la gestión del clima organizacional.

Tabla: 3

Estándar de comunicación supervisor-colaborador del Programa de Liderazgo

Tipo de comunicación	Estándar institucional	Ejemplo de aplicación
Reconocimiento de logro	Verbal, inmediato, específico y basado en conductas observables; puede ser público o privado según preferencia.	«Hoy resolviste muy bien la situación con el cliente del surtidor 3, mantuviste la calma y el cliente se fue satisfecho»
Corrección de desempeño	En espacio privado, en un plazo máximo de 24 horas, centrado en la conducta y no en la persona, con acuerdo de mejora y seguimiento.	«Note que el conteo de caja tuvo una diferencia hoy. Repasemos juntos el procedimiento de cierre para que no vuelva a pasar»
Reunión one-to-one mensual	Estructurada en 3 partes (logro + mejora + acuerdo), 10 minutos, mismo día y hora cada mes, registrada en formulario	Ver formato del Programa de Liderazgo (sección 6.5.3)
Comunicación de cambios organizacionales	Siempre a través del supervisor inmediato, comunicada en reunión formal, con verificación de comprensión del equipo.	Cambio de precios, nuevas políticas, cambios de horario
Situaciones de urgencia operativa	Comunicación directa e inmediata mediante canal prioritario, con definición clara de acción requerida y tiempo de respuesta.	Derrame de combustible, falla de sistema de pago, situación de seguridad

Nota: Estándar de comunicación supervisor-colaborador del Programa de Liderazgo. (Elaboración propia, 2026).

7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Fase	Actividad principal	Responsable	Tiempo
Preparación	Socialización y validación	Gerencia / Subgerencia	Semana 1
Capacitación	Ejecución del taller	Facilitador externo	Semana 2
Implementación	Inicio de prácticas (one-to-one y feedback)	Supervisores	Mes 1–2
Seguimiento	Control y monitoreo	Gerencia Administrativa	Mes 2–6
Evaluación	Medición de impacto	Subgerencia	Mes 6

Fuente: (Elaboración propia, 2026).

CONCLUSIÓN

En síntesis, el Programa de Liderazgo Operativo y Retroalimentación Efectiva se configura como una intervención estratégica orientada a transformar las prácticas de supervisión dentro de Gaudium Inversiones, S. de R.L., mediante la institucionalización de mecanismos formales de comunicación, retroalimentación y gestión del desempeño. A través de la combinación de un proceso de formación estructurado, la implementación de estándares de comunicación supervisor–colaborador y la incorporación de herramientas permanentes de seguimiento, el programa permite avanzar desde prácticas informales hacia un modelo sistemático de liderazgo operativo.

Desde una perspectiva organizacional, el programa aporta valor al fortalecer la calidad de la interacción entre supervisores y colaboradores, promoviendo la claridad en la comunicación, la retroalimentación oportuna y la gestión adecuada de situaciones de conflicto. Asimismo, al establecer procesos estandarizados como las reuniones one-to-one y el reconocimiento inmediato, se consolida un sistema continuo de retroalimentación que contribuye al desarrollo del colaborador y a la mejora de la experiencia laboral.

Anexo 9: Manual de *Onboarding* Gaudium Inversiones S. de R.L.

PROGRAMA CONECTA GAUDIUM

MANUAL DE ONBOARDING

Gaudium Inversiones, S. de R.L.

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras 2026

PRESENTACIÓN DEL MANUAL

El presente Manual de Onboarding se incorpora como un componente estratégico transversal dentro de la propuesta, orientado a facilitar la adaptación del personal operativo, garantizar la correcta transmisión de información organizacional y fortalecer el vínculo inicial entre el colaborador y la empresa, reduciendo así la incertidumbre laboral y la intención de rotación temprana.

Figura 1:

Línea de tiempo del proceso de Onboarding de Gaudium Inversiones, S. de R.L.

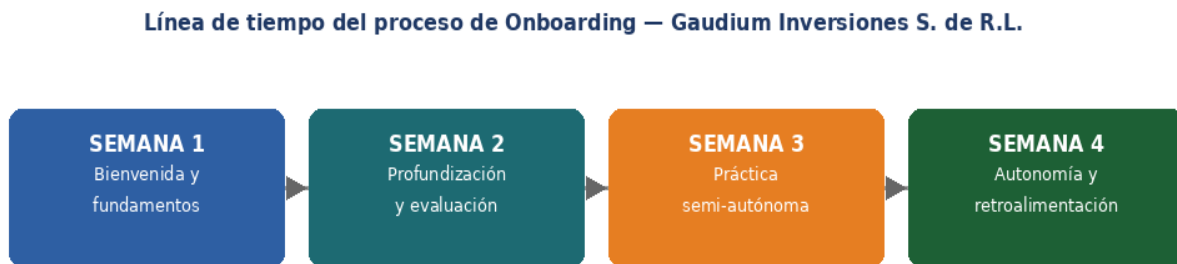


Figura 1. Línea de tiempo del proceso de Onboarding de Gaudium Inversiones, S. de R.L.
Elaboración propia, 2026.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ONBOARDING

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un proceso estructurado y estandarizado de inducción de cuatro semanas para el personal operativo de nuevo ingreso de Gaudium Inversiones, S. de R.L., que garantice la correcta transmisión de conocimientos, funciones, protocolos y cultura organizacional, reduciendo la incertidumbre laboral y la rotación temprana.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Dotar a cada nuevo colaborador de los conocimientos técnicos y operativos necesarios para desempeñar sus funciones con autonomía al finalizar la cuarta semana de empleo.

b) Introducir desde el primer día al nuevo colaborador en el Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO), garantizando que comprenda y utilice correctamente la bitácora de turno y las reglas básicas de comunicación de la organización.

c) Establecer puntos de evaluación formal en las semanas 2, 3 y 4 que permitan a los supervisores y a la Gerencia Administrativa identificar oportunamente dificultades de adaptación y brindar el apoyo adicional necesario antes de que estas se traduzcan en una decisión de abandono.

3. ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO

El proceso de *onboarding* involucra a cuatro actores dentro de la estructura organizacional de Gaudium Inversiones, conforme al organigrama institucional y a la matriz de funciones vigente.

Tabla 1

Responsabilidades específicas en el proceso

Rol	Responsabilidades en el proceso	Resultado esperado
Gerencia Administrativa	c. Diseño, actualización y supervisión general del proceso de onboarding (función ya prevista en la matriz funcional: «Diseño e implementación de proceso de inducción»).	Garantizar que el proceso se cumple en su totalidad y con la calidad esperada para cada nuevo ingreso, sin excepciones.
	d. Gestión documental del expediente de personal; explicación del esquema de incentivos en la semana 4.	

Rol	Responsabilidades en el proceso	Resultado esperado
Supervisor de turno asignado	Ejecución día a día del programa: f. Acompañamiento g. Capacitación práctica h. Evaluación en cada hito (semanas 2 y 3) i. Registro de observaciones j. Conducción de la reunión de retroalimentación de cierre en la semana 4.	Es el responsable operativo principal del éxito del proceso de adaptación del nuevo colaborador.
Subgerencia	d. Seguimiento al período de prueba de nuevo. e. Revisión de los formularios de cierre de <i>onboarding</i> . f. Soporte en casos de necesidad de extensión del período o de decisión de no continuidad.	Supervisión de segundo nivel y respaldo a la Gerencia Administrativa en decisiones críticas.
Colaborador nuevo	e. Participación activa en cada etapa. f. Cumplimiento de las evaluaciones g. Uso responsable de la bitácora del Sistema Integral de Comunicación SICO desde el primer día. h. Comunicación proactiva de dudas a su supervisor.	Apropiarse del proceso como parte de su responsabilidad de integración exitosa a la organización.

Nota. Roles y responsabilidades en el proceso de Onboarding. Elaboración propia con base en la matriz funcional de Gaudium Inversiones, S. de R.L., 2026.

4. PROGRAMA DE INDUCCIÓN DESARROLLO SEMANA A SEMANA

El programa se estructura en cuatro semanas progresivas, cada una con un nivel creciente de autonomía otorgada al colaborador, complementado con evaluaciones formales en los puntos de transición entre etapas. Esta progresión gradual de la observación dirigida a la autonomía plena sigue el principio pedagógico del aprendizaje escalonado y responde directamente a la brecha de siete semanas identificada entre el actual período de prueba (8 días) y el momento real de autonomía operativa (2 meses, según la Subgerencia).

4.1 SEMANA 1: BIENVENIDA Y FUNDAMENTOS

La primera semana se concentra en la integración del colaborador a la organización, la

transmisión de la información institucional básica y el inicio de la capacitación en seguridad, dado que el manejo de combustibles inflamables exige que las normas de seguridad se establezcan desde el primer contacto del colaborador con las instalaciones.

Tabla 2

Actividades de inducción | onboarding en semana 1

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
Día 1	• Bienvenida institucional: recorrido completo de las instalaciones (tienda, pista, área de combustibles, oficinas administrativas). • Presentación formal ante el equipo de turno. • Entrega física y digital del Manual de Funciones del puesto y del Reglamento Interno de Trabajo.	Gerencia Administrativa + Supervisor de turno asignado	Lista de verificación de bienvenida firmada por el colaborador
Día 2-3	• Introducción al sistema de punto de venta: manejo básico de caja, apertura y cierre de turno, registro de ventas, métodos de pago aceptados (efectivo, tarjeta, programa de lealtad Pronto América).	Supervisor de turno	Demostración práctica supervisada
Día 4-5	• Presentación del Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO): qué es la bitácora de turno, cómo se usa, las cinco reglas básicas de comunicación de la organización. • Primera práctica de llenado de bitácora bajo supervisión.	Supervisor de turno	Bitácora de práctica completada y revisada

Nota: Programa detallado de la Semana 1 del Onboarding. (Elaboración propia, 2026).

4.2 SEMANA 2: PROFUNDIZACIÓN Y PRIMERA EVALUACIÓN

La segunda semana profundiza en el conocimiento específico de productos, protocolos de atención al cliente y manejo de combustibles, culminando con la primera evaluación formal del proceso: una prueba escrita de conocimientos básicos que el colaborador debe aprobar con un mínimo del 70% para continuar al siguiente nivel de autonomía.

Tabla 3

Actividades de inducción | onboarding en semana 2

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
Día 6	• Firma de documentación de ingreso: contrato de trabajo, afiliación al IHSS	Gerencia Administrativa	Expediente de personal completo

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
	(Decreto 140/1959). Formulario de datos de emergencia, entrega de uniforme y carnet de identificación.		
Día 6	- Capacitación en protocolos de seguridad con manejo de combustibles. - Uso de equipo de protección. - Información sobre procedimiento ante derrames, ubicación de extintores y rutas de evacuación.	Supervisor de turno	Evaluación oral de seguridad (5 preguntas, debe responder correctamente 4 de 5)
Día 6-7	- Profundización en productos de la tienda de conveniencia: categorías, ubicación física, precios, fechas de vencimiento, manejo de productos perecederos. - Introducción a la revisión de inventario crítico (gas, aguazul, leche, hielo).	Supervisor de turno	Recorrido guiado documentado
Día 8	Protocolos de atención al cliente: estándares de saludo y despedida, manejo de quejas y reclamos, entre otros.	Supervisor de turno	Role-play de atención al cliente (3 escenarios)
Día 9	Capacitación en manejo de combustibles para personal de pista: calibración básica de bombas, procedimiento de descarga de combustible, atención a clientes de crédito en pista, cambio de precios y comunicación de actualizaciones.	Supervisor de turno (área pista)	Evaluación práctica supervisada
Día 10 (Viernes)	Primer simulacro de turno completo con supervisión directa y continua: el colaborador ejecuta todas las funciones del puesto mientras el supervisor observa sin intervenir salvo necesidad. Cierre con retroalimentación inmediata del día.	Supervisor de turno	Evaluación escrita de conocimientos básicos: mínimo 70% para continuar a semana 3

Tabla 3. Programa detallado de la Semana 2 del Onboarding, con primer punto de evaluación formal. (Elaboración propia, 2026).

4.3 SEMANA 3: PRÁCTICA SEMI-AUTÓNOMA

La tercera semana reduce gradualmente la intervención directa del supervisor, permitiendo que el colaborador asuma mayor responsabilidad mientras se mantiene la posibilidad de observación y corrección oportuna. Esta etapa culmina con la evaluación de desempeño mediante una rúbrica de cinco criterios.

Tabla 4*Síntesis de rúbrica de evaluación*

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
Día 11-12	Trabajo semi-autónomo: el colaborador conduce el turno completo con el supervisor disponible en las instalaciones, pero sin intervención directa, salvo en caso de error que afecte al cliente o la seguridad. El supervisor observa y registra incidencias.	Supervisor disponible (observación pasiva)	Bitácora de observación del supervisor.
Día 13	Práctica de procedimientos de cierre de caja de fin de turno: cuadre de efectivo, reporte de ventas, entrega de fondo de cambio al siguiente turno, registro en bitácora SICO de novedades para el turno entrante.	Supervisor (observación)	Cierre de caja sin diferencias o con diferencia justificada
Día 14	Manejo de situaciones especiales: clientes conflictivos o insatisfechos, escasez temporal de productos, fallas menores de equipo, coordinación con el área de pista en situaciones de alta demanda simultánea.	Supervisor (disponible por consulta)	Registro de situaciones manejadas y forma de resolución
Día 15 (Viernes)	Evaluación de desempeño en turno mediante rúbrica de 5 criterios: precisión en caja, atención al cliente, cumplimiento de protocolos de seguridad, uso correcto de la bitácora SICO, trabajo en equipo con compañeros de turno.	Supervisor de turno + Gerencia Administrativa	Rúbrica de evaluación: mínimo 3.5/5 en cada criterio para continuar a semana 4

Nota. Programa detallado de la Semana 3 del Onboarding, con segundo punto de evaluación formal. (Elaboración propia, 2026).

Tabla 5*Rúbrica de evaluación de desempeño en turno (Semana 3, Día 15):*

Criterio	Descripción	Calificación (mínimo 3.5)
1. Precisión en caja	Cuadre correcto de efectivo al cierre de turno; registro adecuado de ventas; manejo correcto de métodos de pago	1 — 2 — 3 — 4 — 5
2. Atención al cliente	Aplicación de los estándares de saludo, resolución de quejas básicas, uso del Programa de Lealtad Pronto América	1 — 2 — 3 — 4 — 5
3. Cumplimiento de protocolos de seguridad	Uso correcto de equipo de protección; cumplimiento de las normas del Reglamento en el área de pista	1 — 2 — 3 — 4 — 5
4. Uso correcto de la	Registro completo, oportuno y claro de novedades;	1 — 2 — 3 — 4 — 5

bitácora SICO	revisión de la bitácora del turno anterior antes de iniciar funciones				
5. Trabajo en equipo	Colaboración con compañeros de turno; disposición a apoyar tareas fuera de su asignación directa cuando es necesario	1	2	3	4 — 5

Tabla 5. Rúbrica de evaluación de desempeño en turno aplicada al cierre de la Semana 3. Elaboración propia, 2026.

4.4 SEMANA 4: AUTONOMÍA Y RETROALIMENTACIÓN DE CIERRE

La cuarta y última semana del programa formal de *onboarding* otorga autonomía operativa completa al colaborador, manteniendo disponible al supervisor únicamente para consultas a través de los canales formales establecidos por el SICO. La semana culmina con la introducción detallada al esquema de incentivos de la organización y con la primera reunión de retroalimentación individual extendida, que determina formalmente la continuidad del colaborador en su puesto.

Tabla 6

Cierre formal del proceso de inducción | onboarding

Día	Actividad	Responsable	Evidencia
Día 16-19	Turno autónomo completo: el colaborador opera de forma independiente, con el encargado de turno disponible únicamente para consultas vía el canal formal establecido (no WhatsApp para asuntos operativos rutinarios, conforme al protocolo SICO).	Colaborador (autónomo)	Bitácoras de turno completadas de forma independiente
Día 18	Introducción al esquema de incentivos del Programa de Motivación: explicación detallada del bono de puntualidad, el bono de permanencia trimestral, la comisión por venta (para personal de tienda) y el plan de desarrollo (Niveles 1 a 4).	Gerencia Administrativa	Formulario de explicación de beneficios firmado
Día 20 (Viernes)	REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN INDIVIDUAL DE CIERRE: sesión de 20 minutos (más extensa que la mensual habitual) entre el colaborador y su supervisor directo, siguiendo el formato de tres partes: reconocimiento de logros del proceso, áreas de mejora identificadas, y decisión formal de continuidad.	Supervisor de turno + Gerencia Administrativa	FORMULARIO DE CIERRE DE ONBOARDING — decisión documentada de continuidad o extensión

Nota. Programa detallado de la Semana 4 del Onboarding, con cierre formal del proceso. (Elaboración propia, 2026).

5. SEGUIMIENTO POST-ONBOARDING (MESES 2 Y 3)

La finalización formal del programa de cuatro semanas no significa el fin del acompañamiento al colaborador nuevo. Se consideran oportunos las siguientes acciones como parte del seguimiento en el proceso de integración:

1. Seguimiento del mes 2: el supervisor de turno realiza una reunión de retroalimentación de 15 minutos (más extensa que la reunión mensual estándar) específicamente orientada a evaluar si el colaborador ha alcanzado el nivel de autonomía esperado, identificando cualquier área que requiera refuerzo adicional antes de que se convierta en fuente de frustración o error recurrente.

2. Seguimiento del mes 3: coincidiendo con el primer bono de permanencia trimestral del Programa de Motivación e Incentivos, se realiza una evaluación de cierre del período de adaptación temprana, en la que participan el supervisor de turno y la Gerencia Administrativa. Esta evaluación determina si el colaborador ha completado exitosamente su proceso de integración.

6. FORMATOS DE APOYO DEL PROCESO DE ONBOARDING

Esta sección presenta los formatos operativos de uso directo durante el proceso de inducción, diseñados para ser impresos o digitalizados según la preferencia de la Gerencia Administrativa.

6.1 LISTA DE VERIFICACIÓN DE BIENVENIDA (DÍA 1)

- ☐ Recorrido completo de las instalaciones (tienda, pista, oficinas)
- ☐ Presentación formal ante el equipo de turno
- ☐ Entrega del Manual de Funciones del puesto
- ☐ Entrega del Reglamento Interno de Trabajo
- ☐ Firma de contrato de trabajo
- ☐ Afiliación al IHSS gestionada
- ☐ Formulario de datos de emergencia completado
- ☐ Entrega de uniforme
- ☐ Entrega de carnet de identificación

6.2 FORMULARIO DE CIERRE DE ONBOARDING (SEMANA 4, DÍA 20)

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____ Área: ☐ Tienda ☐ Pista

Fecha de ingreso: _____ Supervisor responsable: _____

Resultados de las evaluaciones del proceso:

☐ Evaluación escrita Semana 2 (mínimo 70%): _____% — ☐ Aprobado ☐ No aprobado

☐ Rúbrica de desempeño Semana 3 (mínimo 3.5/5 por criterio): Promedio: _____ — ☐ Aprobado ☐ No aprobado

Reconocimiento de logros del proceso (a completar por el supervisor):

Áreas de mejora identificadas:

Decisión de continuidad:

☐ Continuidad confirmada — el colaborador completó exitosamente el proceso de *onboarding*

☐ Extensión del período de adaptación por 2 semanas adicionales — especificar motivo:

☐ No continuidad, especificar motivo y remitir a Subgerencia:

Firma del colaborador: _____ Firma del supervisor: _____

Firma de Gerencia Administrativa: _____ Fecha: _____

Política de Bienestar Organizacional

Gaudium Inversiones, S. de R.L.

Programa Conecta Gaudium

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras 2026

1. PROPÓSITO

La presente Política de Bienestar Organizacional tiene como propósito establecer los lineamientos institucionales orientados a promover el bienestar integral, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia del talento humano en Gaudium Inversiones, S. de R.L.

Esta política forma parte del Programa Conecta Gaudium y constituye el marco de referencia para el diseño e implementación de acciones dirigidas a fortalecer la experiencia del colaborador, mejorar el clima organizacional y contribuir a la reducción de la rotación del personal mediante prácticas estructuradas de comunicación, reconocimiento, desarrollo y liderazgo.

2. ALCANCE

La presente política es aplicable a todos los colaboradores de Gaudium Inversiones, S. de R.L., independientemente de su cargo, área de trabajo, modalidad de contratación o antigüedad dentro de la organización.

Su cumplimiento involucra a la Gerencia General, Subgerencia, Gerencia Administrativa, supervisores y personal operativo.

3. OBJETIVOS

Objetivo general

Promover condiciones organizacionales que favorezcan el bienestar integral de los colaboradores mediante la implementación de prácticas orientadas al reconocimiento, desarrollo, comunicación efectiva, liderazgo positivo e integración laboral.

Objetivos específicos

- a) Fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.
- b) Favorecer ambientes laborales basados en el respeto, la comunicación efectiva y el reconocimiento.

- c) Generar oportunidades de crecimiento y desarrollo para el personal.
- d) Facilitar la integración y adaptación de los colaboradores de nuevo ingreso.
- e) Contribuir a la disminución sostenida de la rotación de personal.

4. Principios de la Política de Bienestar Organizacional

Las acciones de bienestar organizacional se regirán por los siguientes principios:

- Respeto a la dignidad de las personas.
- Equidad en el acceso a beneficios y oportunidades.
- Reconocimiento del desempeño.
- Comunicación abierta y transparente.
- Desarrollo continuo del talento humano.
- Mejora continua del clima organizacional.
- Sostenibilidad y viabilidad organizacional.

5. Beneficios de Bienestar Organizacional

Como parte del Programa Conecta Gaudium, la organización promoverá los siguientes beneficios:

5.1 Reconocimiento e incentivos

- Los colaboradores podrán acceder a mecanismos de reconocimiento económico y no económico, conforme a los criterios establecidos por la organización, incluyendo:
- Bono de permanencia semestral.
- Comisión por cumplimiento de metas de venta para personal de tienda.
- Reconocimiento "Colaborador del Mes".
- Premio por sugerencias implementadas.
- Reconocimiento por trayectoria laboral.

5.2 Beneficios de conciliación y reconocimiento personal

La organización promoverá acciones de valoración del colaborador mediante:

- Día libre por cumpleaños.
- Día libre por aniversario laboral.
- Tarjetas digitales conmemorativas en fechas especiales.
- Reconocimientos públicos por logros individuales y colectivos.

5.3 Desarrollo y crecimiento interno

- La empresa promoverá el crecimiento profesional mediante:
- Plan de desarrollo por niveles.
- Acceso a capacitaciones internas.
- Participación en procesos de mentoría.
- Prioridad para promociones internas.
- Identificación y preparación de colaboradores con potencial de supervisión.

5.4 Liderazgo y acompañamiento

Todos los colaboradores tendrán derecho a recibir orientación y retroalimentación periódica mediante:

- Reuniones one-to-one entre supervisor y colaborador.
- Reconocimiento oportuno del desempeño.
- Retroalimentación constructiva y respetuosa.
- Manejo adecuado y temprano de conflictos laborales.

5.5 Comunicación organizacional

- La organización promoverá un entorno de trabajo basado en la comunicación formal y transparente a través de:
- Sistema Integral de Comunicación Operativa (SICO).
- Bitácora de turno.
- Reuniones semanales de coordinación.

- Protocolos de comunicación definidos.
- Espacios de retroalimentación bidireccional.

5.6 Integración y adaptación del personal

Todo colaborador de nuevo ingreso participará en el proceso formal de onboarding institucional, el cual contempla:

- Bienvenida e inducción.
- Capacitación inicial.
- Acompañamiento durante el período de adaptación.
- Evaluaciones progresivas de integración.
- Retroalimentación formal al finalizar el proceso

6. Responsabilidades

Gerencia General

- Aprobar y respaldar la política.
- Garantizar los recursos necesarios para su implementación.

Subgerencia de Operaciones

- Dar seguimiento al cumplimiento de la política.
- Monitorear indicadores asociados al bienestar.

Gerencia Administrativa

- Coordinar la ejecución de los programas y beneficios.
- Mantener los registros e indicadores correspondientes.

Supervisores

- Aplicar los mecanismos de reconocimiento y retroalimentación establecidos.
- Promover un clima de respeto e integración.

Colaboradores

- Participar activamente en las iniciativas de bienestar.
- Contribuir al fortalecimiento de un ambiente laboral positivo.

7. Seguimiento y Evaluación

La efectividad de esta política será evaluada mediante indicadores vinculados a:

- Rotación de personal.
- Satisfacción laboral.
- Clima organizacional.
- Participación en programas de bienestar.
- Cumplimiento de reuniones de retroalimentación.
- Percepción de reconocimiento y comunicación interna.

8. Vigencia

La presente Política de Bienestar Organizacional entrará en vigor una vez aprobada por la Gerencia General y deberá revisarse anualmente para asegurar su alineación con las necesidades de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización.

Gerencia General

Anexo 11: Fotografías





