FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN CELAQUE, TEGUCIGALPA.

SUSTENTADO POR:

VANNY ISABEL ORDOÑES DIAZ

MIRTALA LINNETTE SALINAS NAZAR

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, FM, HONDURAS, C.A.

AGOSTO, 2025

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

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN CELAQUE, TEGUCIGALPA.

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

ASESOR

MSC. HENRY ANTONIO OSORTO RUIZ

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023

Vanny Isabel Ordoñes Diaz

Mirtala Linnette Salinas Nazar

Todos los derechos son reservados.

FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN CELAQUE, TEGUCIGALPA.

Vanny Isabel Ordoñes Diaz
Mirtala Linnette Salinas Nazar

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación tuvo como propósito analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque, empresa del sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa, con la finalidad de identificar los factores que influyen en esta problemática y proponer estrategias que fortalezcan la retención del talento humano. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo apoyado en encuestas aplicadas a colaboradores y revisión documental, lo que permitió obtener información relevante sobre las percepciones respecto a dimensiones como comunicación, liderazgo, reconocimiento, respeto mutuo, oportunidades de desarrollo y satisfacción laboral. Los resultados evidenciaron que la capacitación, el reconocimiento y el ambiente laboral positivo fortalecieron la intención de permanencia, mientras que la insuficiente remuneración y las limitadas oportunidades de ascenso representaron riesgos significativos de rotación. Se concluyó que existe una relación directa entre el clima organizacional y la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar la empresa, recomendándole a Inversiones Celaque

implementar un plan estratégico que priorice la equidad salarial y el desarrollo profesional para reducir la rotación y consolidar un ambiente laboral sostenible.

Palabras claves: Clima organizacional, Inversiones Celaque, Rotación de personal, Satisfacción laboral, Talento humano**.**

GRADUATE SCHOOL

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN CELAQUE, TEGUCIGALPA.

Vanny Isabel Ordoñes Diaz
Mirtala Linnette Salinas Nazar

Abstract

The purpose of this Final Graduation Project was to analyze the relationship between organizational climate and staff turnover at Inversiones Celaque, a company in the real estate and construction sector in Tegucigalpa, with the aim of identifying the factors that influence this issue and proposing strategies to strengthen human talent retention. The research was carried out through a quantitative approach supported by surveys administered to employees and documentary review, which provided relevant information regarding perceptions of dimensions such as communication, leadership, recognition, mutual respect, development opportunities, and job satisfaction. The results showed that training, recognition, and a positive work environment strengthened the intention to remain, while insufficient compensation and limited opportunities for advancement represented significant risks of turnover. It was

concluded that there is a direct relationship between organizational climate and employees' decision to remain in or leave the company, recommending that Inversiones Celaque implement a strategic plan that prioritizes salary equity and professional development to reduce turnover and consolidate a sustainable work environment.

Keywords: Human talent, Inversiones Celaque, Job satisfaction, Organizational climate, Staff turnover.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo con profundo agradecimiento a nuestros padres, por su amor, sacrificio y apoyo incondicional que nos motivaron a seguir adelante; a Dios, por guiarnos y darnos la fortaleza necesaria para alcanzar esta meta; y a nuestros catedráticos, por su paciencia, enseñanza y dedicación que contribuyeron a nuestra formación académica y profesional.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios por brindarnos la fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa académica. A nuestras familias, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante durante el desarrollo de nuestra carrera y la realización de esta tesis. A nuestros docentes y asesores, quienes con su guía y conocimientos nos orientaron en este proceso de investigación. Finalmente, agradecemos a Inversiones Celaque por permitirnos llevar a cabo este estudio, el cual ha sido fundamental para nuestro crecimiento profesional y personal.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN *16*

1.1 INTRODUCCIÓN **16**

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA **17**

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA **19**

1.3.1 Enunciado del problema 19

1.3.2 Formulación del problema 20

1.3.3 Preguntas de Investigación 20

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO **21**

1.5 JUSTIFICACIÓN **21**

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO *22*

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL **22**

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN **24**

2.2.1. El Clima Organizacional 24

2.2.2. Dimensiones y Factores influyentes del Clima Organizacional 25

2.2.3. Importancia y efectos del Clima Organizacional 26

2.2.4. La Rotación de Personal (RP) 26

2.2.7. Relación entre el Clima Organizacional y la Rotación del Personal 28

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO **29**

2.3.1 BASES TEÓRICAS 29

2.3.2 METODOLOGÍA DESARROLLADAS **31**

2.3.2.1. Metodologías basadas en la Teoría de Herzberg 31

2.3.2.2. Metodologías basadas en la Teoría de Sistemas de Likert 32

2.4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS **32**

2.4 MARCO LEGAL **33**

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA *35*

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA **35**

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA 35

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO 37

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 38

3.1.4 HIPÓTESIS 42

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS **42**

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN **43**

3.3.1 POBLACIÓN 43

3.3.2 MUESTRA 43

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO 44

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS **44**

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN **45**

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS 45

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS 45

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS *46*
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS **46**
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS **48**
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS **48**
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS **55**
4.3.1. Clima Organizacional 55
4.3.2. Rotación del Personal 56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES *57*
5.1 CONCLUSIONES **57**
5.2 RECOMENDACIONES **58**
CAPÍTULO VI. ESTRUCTURA DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO *60*
6.1 Título **60**
6.2 Autores y afiliación **60**
6.3 Resumen y Abstract **61**
6.4 Palabras Clave y Keywords **62**
6.5 Introducción **62**
6.6. Contextualización del fenómeno **62**
6.7. Antecedentes relevantes **63**
6.8. Planteamiento del problema / Justificación **63**
6.9. Objetivo de la investigación **63**
6.10. Revisión de Literatura **63**
6.11. Conceptualización del Fenómeno Investigado **64**
6.11.1. Clima Organizacional (CO) 64
6.11.2. Rotación de Personal (RP) 65
6.11.3. Relación entre CO y RP 66
6.11.4. Antecedentes Empíricos 67
6.12. Metodologías Desarrolladas y Uso de de Instrumentos **67**
6.13. Vacíos del Conocimiento y Pertinencia del Estudio **68**
6.14. Materiales y Métodos - Metodología **68**
6.14.1. Población y Muestra 69
6.14.2. Muestra y Muestreo: 69
6.14.3. Variables y Operacionalización 70
6.14.4. Instrumentos y Validación 70
6.14.5. Procediientos de Recolección y Análisis de Datos 71
6.15. Análisis de Datos y Software **71**
6.16. Resultados **72**
6.17. Análisis Inferencial y Modelos Aplicados **74**

6.18. Conclusión **75**
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ***76***
ANEXO ***80***

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito analizar el clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en Inversiones Celaque, empresa del sector inmobiliario y de construcción ubicada en Tegucigalpa. Este estudio surge a raíz de la creciente preocupación

por comprender cómo las condiciones internas de una organización inciden directamente en la estabilidad de los equipos de trabajo, afectando la permanencia, el compromiso del personal y, en consecuencia, la productividad y sostenibilidad empresarial. En un entorno donde la rotación de personal representa un reto constante, resulta fundamental evaluar el ambiente laboral para identificar áreas de mejora que fortalezcan la retención del talento humano y contribuyan al desarrollo organizacional.

El Trabajo Final de Graduación tiene como propósito analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque, con el objetivo de identificar los factores que influyen en esta problemática y proponer estrategias efectivas para mejorar la retención del talento humano. El estudio se sustenta en fundamentos empíricos provenientes de investigaciones previas que evidencian cómo un clima organizacional incide directamente en la permanencia del personal, la productividad y la reducción de costos asociados a la contratación y capacitación constante. La elección de este tema responde a la elevada tasa de rotación que enfrenta el sector inmobiliario hondureño y al interés personal de contribuir con soluciones prácticas a una situación real que afecta a Inversiones Celaque, reconociendo la necesidad de fortalecer su capital humano como un pilar estratégico para el desarrollo sostenible de la organización.

El objeto de esta investigación es ofrecer a Inversiones Celaque un diagnóstico integral del clima organizacional y su incidencia en la rotación de personal, en beneficio tanto de la empresa como de sus colaboradores. El estudio se desarrolla en el ámbito específico de Tegucigalpa durante el año 2025, lo que permite que sus resultados y recomendaciones tengan una aplicabilidad práctica orientada a fortalecer el compromiso, la satisfacción laboral y la gestión del talento humano. Para alcanzar estos fines, se emplearon recursos metodológicos como encuestas dirigidas al personal y revisión documental de teorías previas, lo que contribuye a generar propuestas viables que apoyen la competitividad y sostenibilidad de la organización.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El clima organizacional ha sido ampliamente estudiado como un factor determinante en la satisfacción, compromiso y permanencia del personal dentro de las organizaciones. Su influencia directa sobre la rotación de personal ha sido objeto de diversas investigaciones tanto a nivel internacional como nacional, debido a su impacto en la productividad, los costos

operativos y la estabilidad institucional. La rotación frecuente de empleados, especialmente en sectores como el comercial e inmobiliario, donde la empresa Celaque desarrolla sus operaciones, puede generar pérdidas económicas significativas, disminución de la calidad en el servicio y afectaciones a la cultura organizacional.

A lo largo del tiempo, diversos estudios han demostrado que un clima laboral negativo, caracterizado por relaciones interpersonales conflictivas, falta de reconocimiento, escasas oportunidades de desarrollo y liderazgo autoritario, incrementa la intención de renuncia y la movilidad del talento humano. Chiavenato (2017) destaca que el clima organizacional actúa como un termómetro emocional dentro de la empresa, y cuando no es favorable, genera desmotivación y fuga de personal capacitado. En la misma línea, Robbins y Judge (2019) señalan que los entornos laborales con poca comunicación y sin espacios para la participación activa tienden a tener mayor rotación y ausentismo laboral.

En Latinoamérica, una investigación realizada por Vargas y Gómez (2020) en Colombia, sobre la relación entre clima organizacional y rotación de personal en una empresa del sector servicios, evidenció que el 78% de los colaboradores que abandonaron la empresa lo hicieron por inconformidad con el ambiente laboral. De igual forma, en El Salvador, Pérez y Ramírez (2021) analizaron los factores que influyen en la retención de empleados en empresas inmobiliarias, concluyendo que el estilo de liderazgo, la carga laboral y la falta de incentivos impactan directamente en la decisión de permanecer o renunciar.

En Honduras, los estudios sobre esta temática aún son limitados, aunque algunos esfuerzos se han realizado para visibilizar esta problemática. Un estudio de Hernández y Castellanos (2022) sobre el clima laboral en empresas comerciales de Tegucigalpa encontró que el 65% de los empleados que manifiestan insatisfacción con su entorno laboral consideraban activamente buscar otro empleo. A pesar de estos hallazgos, existe un vacío significativo de investigaciones específicas centradas en empresas del sector inmobiliario hondureño, como Celaque, donde la rotación del personal representa una problemática recurrente que afecta tanto la operatividad como el crecimiento sostenido de la organización.

En el caso de Honduras, Banegas (2023) realizó una propuesta de mejora en una empresa farmacéutica en Tegucigalpa donde se identificó que el mal clima organizacional era un factor predominante en la rotación de empleados. El estudio propuso acciones concretas como la

evaluación periódica del clima laboral, retroalimentación continua y fortalecimiento del liderazgo, como mecanismos para reducir la salida de personal.

Asimismo, Zúñiga (2019), en un estudio realizado con trabajadores de la planta de la Compañía Avícola de Centroamérica (CADECA), encontró que un 63% de los empleados percibían un clima organizacional poco favorable, lo que incidía directamente en su satisfacción laboral y aumentaba la intención de abandonar la empresa. Los aspectos más señalados fueron la falta de reconocimiento, el estilo de supervisión y las escasas oportunidades de desarrollo profesional.

Por otro lado, un estudio desarrollado en el sur de Honduras en una empresa camaronera demostró una correlación positiva entre el clima organizacional y el desempeño del personal, señalando que un entorno laboral motivador, con comunicación efectiva y liderazgo participativo, reduce significativamente los niveles de rotación (Mejía, 2023).

A nivel internacional, Hartini et al. (2020), en un análisis realizado con personal de marketing en Asia, reportaron una correlación negativa entre clima organizacional y rotación intencional, con un coeficiente de 0.889, lo que evidencia un impacto considerable. Los investigadores concluyeron que las organizaciones deben priorizar estrategias internas de fortalecimiento del clima para garantizar la retención del personal.

La importancia de abordar este tema radica en la necesidad de generar estrategias de mejora basadas en datos concretos, que permitan fortalecer el compromiso organizacional, reducir los índices de rotación y optimizar los recursos humanos. Este estudio se justifica teóricamente al aportar evidencia empírica que permita comprender la dinámica entre el clima laboral y la rotación de personal, y se sustenta prácticamente en la posibilidad de implementar cambios reales y sostenibles dentro de la empresa Celaque, adaptados a su entorno y cultura organizacional.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del problema

En la actualidad, una de las principales dificultades que enfrentan las organizaciones hondureñas, especialmente en el sector inmobiliario y de construcción, es la alta rotación del personal. Este fenómeno afecta de manera directa la estabilidad de los equipos de trabajo y

limita el crecimiento sostenido de las empresas. En el caso de Inversiones Celaque, la rotación del personal se ha convertido en un desafío que impacta la productividad, eleva los costos de contratación y genera pérdida de conocimiento organizacional.

El clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores sobre su ambiente laboral, sus relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, las oportunidades de desarrollo y los mecanismos de reconocimiento, desempeña un papel fundamental en la retención del talento. De acuerdo con estudios del Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras (INE, 2024), el país enfrenta una tasa de rotación laboral promedio superior al 20% en algunos sectores, cifra que representa un riesgo significativo para empresas que requieren personal calificado y estable, como las del rubro inmobiliario y de construcción. Aunque existen esfuerzos por parte de las organizaciones para implementar acciones de mejora como; capacitaciones, incentivos económicos o programas de integración. En muchos casos estas iniciativas no están respaldadas por un diagnóstico formal del clima organizacional que permita identificar las causas reales de rotación. Esta falta de información dificulta la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión de talento humano y limita la posibilidad de implementar medidas preventivas y efectivas.

1.3.2 Formulación del problema

¿De qué manera el clima organizacional influye en la rotación del personal en Inversiones Celaque, y cómo puede este análisis servir de base para implementar estrategias que fortalezcan la retención y el compromiso de los colaboradores?

1.3.3 Preguntas de Investigación

Pregunta principal

- ¿Cómo influye el clima organizacional en la rotación de personal en Inversiones Celaque?

Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son las percepciones de los colaboradores en Inversiones Celaque sobre el clima organizacional en sus diferentes dimensiones (comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, entre otras)?
- ¿Qué factores del clima organizacional tienen una mayor incidencia en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa o de abandonarla?

- ¿Cómo se compara el nivel de rotación de personal de Inversiones Celaque con las tendencias del sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general

- Analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque, con el fin de identificar los factores que inciden en esta problemática y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la retención del talento humano.

Objetivos específicos

- Evaluar las percepciones de los colaboradores de Inversiones Celaque respecto a las dimensiones del clima organizacional (comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, entre otros.)
- Identificar los factores del clima organizacional que tiene mayor influencia en la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar la empresa.
- Comparar los niveles de rotación de personal en Inversiones Celaque con los promedios del sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional constituye determinantes del desempeño y la permanencia de los colaboradores en cualquier empresa. En el contexto de Honduras, donde el mercado laboral presenta desafíos relacionados con la retención de talentos y la competitividad empresarial, comprender este fenómeno adquiere una relevancia estratégica. Inversiones Celaque, empresa del sector inmobiliario y de construcción, enfrenta los efectos de la rotación del personal, los

cuales impactan tanto en los costos operativos como en la productividad y estabilidad de sus equipos de trabajo.

La rotación de personal implica gastos constantes en procesos de reclutamiento, selección, capacitación e inducción de nuevos colaboradores, así como la pérdida de experiencia y conocimiento acumulado dentro de la organización. Estos efectos no solo generan consecuencias económicas, sino que también afectan el clima laboral, ya que la salida de personal puede influir en la moral de los equipos y en la percepción de estabilidad de los colaboradores que permanecen en la empresa.

La investigación propuesta permitirá analizar de manera objetiva el clima organizacional en Celaque y determinar cómo influye en la rotación de su personal. Los resultados servirán como base para el diseño de estrategias enfocadas en fortalecer la satisfacción, el compromiso y la retención de los colaboradores, lo que se traducirá en una mayor eficiencia operativa y una reducción de los costos derivados de la rotación.

Adicionalmente, esta investigación proporcionará a la empresa información precisa y fundamentada que permitirá a la alta gerencia tomar decisiones estratégicas basadas en datos. Contar con un diagnóstico claro del clima organizacional facilitará la implementación de planes de acción dirigidos a mejorar las condiciones de trabajo, optimizar los procesos de gestión del talento humano y fortalecer la cultura organizacional de Celaque.

Desde una perspectiva social, el estudio contribuirá a mejorar las condiciones de trabajo y el bienestar de los empleados, generando un ambiente laboral más favorable y motivador. Asimismo, desde el punto de vista académico, este análisis será una fuente de información útil para investigaciones futuras en el ámbito de la gestión del talento humano en empresas hondureñas.

En síntesis, esta investigación no sólo busca describir una problemática, sino también ofrecer soluciones prácticas y fundamentales que permitan a Celaque optimizar su gestión de recursos humanos y consolidarse como una empresa competitiva y socialmente responsable.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La rotación de personal representa uno de los retos más importantes para las empresas que desean mantenerse competitivas en un entorno empresarial cambiante, dinámico y altamente exigente. Este fenómeno no solo incide en los costos económicos, sino también en la estabilidad

emocional del equipo, la pérdida de capital humano valioso, y en el clima organizacional, que es un factor crítico para la motivación y permanencia de los colaboradores. En el caso particular de Inversiones Celaque, empresa con aproximadamente 150 colaboradores, dedicada al desarrollo inmobiliario y comercial en Tegucigalpa, se percibe un ambiente laboral positivo, aunque marcado por altos niveles de exigencia y una considerable carga laboral. Esta realidad obliga a reflexionar con profundidad sobre cómo estas condiciones pueden estar influyendo en los índices de rotación y en la percepción general del entorno laboral.

El documento "El costo de la alta rotación de personal para las empresas" (Ramírez Peña, 2016) advierte que el impacto de la rotación va más allá de la pérdida de un empleado. Se estima que el reemplazo de un colaborador puede costarle a una organización, entre 6 y 12 veces su salario mensual. Esto incluye procesos de contratación, inducción, capacitación, y el tiempo que le toma al nuevo colaborador alcanzar el nivel de productividad requerido. En empresas con estructuras complejas como Celaque, estos efectos son aún más notorios, debido a la necesidad de retener personal especializado en áreas técnicas, operativas y comerciales. Además, la pérdida de colaboradores con experiencia puede afectar directamente la continuidad de los proyectos y la confianza de los equipos.

Por otra parte, Muñoz (2023) destaca que uno de los errores más comunes que cometen las organizaciones es asumir que la rotación se resuelve únicamente con incentivos económicos. La investigación demuestra que aspectos como el reconocimiento al desempeño, la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, la comunicación efectiva y la participación del colaborador en decisiones clave, son factores de alto impacto para fortalecer la retención del talento.

Si bien Celaque es reconocida por su clima laboral favorable, su ritmo de trabajo y el volumen de actividades pueden convertirse en factores de riesgo si no se acompañan con estrategias estructuradas de reconocimiento, desarrollo profesional y bienestar organizacional. La exigencia, por sí sola, no es negativa; de hecho, puede ser un motor de productividad. Sin embargo, cuando no se equilibra con espacios de escucha activa, retroalimentación positiva y oportunidades de crecimiento, puede derivar en agotamiento, desgaste emocional y en decisiones de abandono laboral.

"La planificación del talento humano se presenta como una herramienta clave para anticiparse a estos riesgos" (Brigard, 2016, pág. 22). Una gestión estratégica del recurso humano permite no solo atraer talento calificado, sino también generar un entorno de compromiso y permanencia. Entre las estrategias más efectivas se destacan la claridad en los procesos de

promoción, la existencia de programas de capacitación continua, la adecuación del sistema de incentivos al esfuerzo real del trabajador y la incorporación de prácticas de liderazgo participativo,

El clima organizacional, cuando es gestionado con enfoque estratégico, se convierte en un aliado clave para la retención del talento, el fortalecimiento del compromiso y la consolidación de una cultura organizacional sólida.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La gestión efectiva del talento humano se ha consolidado como un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el panorama competitivo actual. En este contexto, la interrelación entre el clima organizacional y la rotación de personal emerge como un área critica de estudio, dado que impacta directamente en la productividad, la competitividad y el bienestar de los colaboradores. Para Inversiones Celaque, una empresa dedicada el desarrollo inmobiliario desde 2015, la comprensión profunda de estos fenómenos es vital para fomentar un ambiente que no solo retenga a su talento, sino que también impulse la innovación y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos de transformación de espacios y satisfacción de necesidades.

2.2.1. El Clima Organizacional

El clima organizacional es un constructo intangible, pero de gran trascendencia que refleja, las percepciones compartidas por los empleados en su ambiente de trabajo. Dávila (2011) destaca que el clima organizacional se refiere al conjunto de valoraciones comunes del personal de la organización respecto a su ambiente de trabajo, lo cual se puede observar en el modo de comportarse, dado que en el entorno influyen atributos personales, organizacionales y de ambiente externo. Asimismo, cada empresa tiene una variedad de climas que las caracterizan de tal forma, que las diferencia de otras en cuanto al ambiente laboral. Estas percepciones, que se forman a partir de las experiencias cotidianas y las interacciones dentro de la organización influyen directamente en el comportamiento, la motivación y el desempeño del personal. “Es en esencia, la ‘personalidad’ única de una organización que la distingue de otras” (Jojoa Vargas, 2017, pág. 9).

El concepto de clima organizacional ha sido abordado desde diversas perspectivas a lo largo del tiempo, evidenciando su complejidad y naturaleza multidimensional. “En su forma más sencilla, puede definirse como el conjunto de entornos, situaciones, condiciones y

circunstancias en las que las personas realizan su trabajo" (Guerrero, 2022, pág. 15). Significa que el ambiente de trabajo es la suma de la interrelación que existe entre los empleados y los empleadores y el ambiente en el que trabajan los empleados que incluye el ambiente técnico, humano y organizacional. Esta categoría es amplia, abarcando desde el entorno físico hasta características organizacionales más vastas. Esto implica que el clima organizacional o CO es un reflejo de la cultura más profunda de la organización, y determina cómo el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción.

"El CO puede concebirse como una variable independiente (determinando motivación, satisfacción, productividad), dependientes (reflejando condiciones personales y de trabajo), o interviniente (mediando entre ambas)" (Toro, 1988, pág. 337).

2.2.2. Dimensiones y Factores influyentes del Clima Organizacional

Para una comprensión más profunda del CO, la literatura identifica diversas dimensiones que lo componen y factores que lo influencian. Un modelo ampliamente utilizado es el de Litwin y Stringer (1968), que ha sido adaptado en varias investigaciones para medir el clima laboral. Las dimensiones principales incluyen:

- Estructura: Se refiere a la percepción de las reglas, procedimientos, tareas y departamentalizaciones de la empresa.
- Recompensa: La percepción de equidad y suficiencia de las retribuciones y reconocimientos, tanto monetarios como no monetarios.
- Desafío: La existencia de retos y oportunidades que la organización ofrece a los empleados para su crecimiento y desarrollo.
- Relaciones: El ambiente social y las interacciones interpersonales entre compañeros y con la administración, incluyendo camaradería, la confianza y la calidez.
- Cooperación: El grado de ayuda mutua y trabajo en equipo entre los empleados y con sus superiores.

Jojoa Vargas (2017) identifica otros factores claves que intervienen directamente en la conducta de los empleados, los cuales son:

- Ambiente físico: Como el espacio, instalaciones, equipos, temperatura y nivel de contaminación.
- Características personales: Aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas de los empleados.

- Comportamiento organizacional: Incluye la productividad, ausentismos, rotación y satisfacción laboral.
- Liderazgo y gestión: El estilo de dirección influye significativamente en la atmosfera de trabajo.

La medición de estos factores es crucial, y se utilizan instrumentos confiables y válidos como el cuestionario de Litwin y Stringer.

2.2.3. Importancia y efectos del Clima Organizacional

"Un Clima Organizacional saludable es un activo estratégico para cualquier empresa" (Alhuay, 2019, pág. 67).

Allen (2018) sostiene que un ambiente de trabajo óptimo mejora la productividad y la calidad de productos y servicios. Estudios confirman que el CO se relaciona con la eficiencia y eficacia del recurso humano. Por otra parte, para Farrell (2000) un CO positivo fomenta la motivación, la satisfacción laboral y el nivel de comodidad de los empleados. La felicidad del empleado se vigoriza con emociones positivas en la organización.

Un ambiente laboral es una estrategia clave para retener personal valioso y reducir la rotación. Se asocia con un mayor compromiso organizacional y una menor intención de abandono.

Alhuay (2019) indica que el CO influye en la tasa de error, el nivel de innovación y la colaboración. Las empresas innovadoras del siglo XXI requieren un clima de innovación que motive el cambio, facilite el aprendizaje, y fomente la creatividad individual y colectiva, contribuyendo a la competitividad.

Por otro lado, Acosta & Vanegas (2020) sostiene que un ambiente de trabajo saludable brinda seguridad a las capacidades físicas y mentales de los empleados. Las organizaciones deben promover un CO que propicie emociones positivas y el bienestar integral. Las inversiones en un buen clima laboral no es un gasto, sino una inversión que evita costos mayores derivados de un ambiente laboral deficiente.

2.2.4. La Rotación de Personal (RP)

La rotación de personal es un fenómeno laboral de gran interés para las organizaciones, dado su impacto significativo en la productividad, los costos y la continuidad operativa. "Se refiere al flujo de entradas (admisiones) y salidas (renuncias o despidos) de personas en una organización" (Mina, 2019, pág. 89). Este proceso puede ser voluntario (cuando el empleado

decide irse) o involuntario (cuando la empresa decide despedir al empleado, por reducción de personal o desempeño insuficiente).

La rotación de personal se utiliza comúnmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Chi-Lan (2020) lo define como “el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados”. Reyes (2005) la describe como el movimiento de entradas y salidas de personas en la organización, en relación al total de empleados, es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado.

2.2.5. Causas de la Rotación de Personal

La rotación de personal no es un fenómeno aislado, sino el resultado de múltiples factores, tanto internos como externos a la organización, que afectan el clima laboral y la satisfacción del empleado.

Vizuete (2023) las clasifica como insatisfacción labora, una de las causas más recurrentes y se debe a la insatisfacción laboral: Es una causa más recurrente, se debe a:

- Remuneración inadecuada: Salarios bajos, falta de correspondencia con el mercado o las funciones, o un sistema de comisiones insatisfactorio. La percepción de inequidad salarial es un fuerte desmotivador.
- Falta de beneficios y compensaciones: Ausencia de beneficios adicionales más allá del salario, incluyendo el salario emocional.
- Ausencia de reconocimiento: Cuando el esfuerzo no es reconocido o valorado.
- Condiciones laborales precarias: Carga de trabajo desproporcionada, tareas aburridas o monotonía.
- Problemas con horarios: Falta de flexibilidad, medidas administrativas estrictas por retrasos, o trabajo extra no remunerado.
- Factores sociodemográficos: Edad y género pueden influir en la rotación, aunque los hallazgos varían.

2.2.6. Consecuencias e impactos de la Rotación de Personal

“La alta rotación de personal es un fenómeno laboral que impone una serie de costoso y desafíos significativos para las organizaciones, los cuales van más allá de lo meramente financiero” (Vásquez, 2021, pág. 32). Esta situación se ha convertido en una preocupación

primordial para la gestión de una organización. Impactando negativamente su desempeño y rentabilidad.

En primer lugar, los costos económicos asociados a la alta rotación son considerables. Chiavenato (2009), indica que implica un incremento sustancial en los costos de admisión, que abarcan el reclutamiento, la selección y la capacitación de nuevo personal, así como los costos de separación, que incluyen indemnizaciones y pagos de vacaciones. Se estima que estos costos pueden ser muy elevados, llegando hasta 12 veces el valor del salario de la persona que se retira. “La inversión de tiempo y dinero en capacitar a un nuevo candidato puede resultar en retrasos y desgaste para la empresa si la persona se va a corto plazo, y se gastan cantidades significativas en la selección y formación de nuevos empleados, lo que, en última instancia, conduce a pérdidas para la empresa a largo plazo si los empleados continúan abandonando la organización” (Jojoa Vargas, 2017, pág. 198).

Además de los costos indirectos, la rotación de personal conlleva una pérdida invaluable de capital humano y conocimiento, menciona Hernández (2013). Los empleados que se retiran de una organización se llevan consigo no solo conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas, sino también la inversión en recursos humanos y financieros que la organización destinó a su inducción, capacitación y desarrollo, elementos que no son fáciles de recuperar.

“Un alto índice de rotación del personal es un síntoma de diversos problemas subyacentes, siendo la insatisfacción laboral uno de los principales factores que impulsan la salida de los trabajadores” (Hernández, 2013).

2.2.7. Relación entre el Clima Organizacional y la Rotación del Personal

La relación entre el clima organizacional y la rotación del personal es un área crítica en la gestión del talento humano, donde el ambiente en el que los empleados realizan su trabajo influye directamente en su permanencia en la organización. “Un buen ambiente de trabajo, o un ambiente controlado, es considerado la mejor manera de motivar a las personas” (Parra, 2022, pág. 96). La actitud y la comunicación dentro del clima laboral tienen una relación inversa y significativa con la rotación de personal, lo que sugiere que una mejora en estos aspectos reduce la rotación. De manera similar, Sri, Surya & Ewen (2016) documentó una relación negativa entre la intención de rotación y el clima laboral, donde un clima más favorable se asocia con una menor intención de rotación.

“La insatisfacción laboral es un factor primordial que media la relación entre el clima y la rotación” (Hernández, 2013). La desmotivación y la insatisfacción son motivos fundamentales

que impulsan la salida de los trabajadores. Campos Rendon (2020) indica que la falta de una remuneración que satisficiera las expectativas de los colaboradores, junto con la ausencia de estimulación y oportunidades, genero inconformidad, afectando el clima organizacional y el rendimiento, lo que se tradujo a rotación del personal. Problemas como la falta de buenos canales de comunicación, conducta arrogante de los jefes, ausencia de incentivos y reconocimiento son identificados como generadores de insatisfacción. “Un clima laboral deficiente, donde no se involucra al personal en la toma de decisiones o sus opiniones contribuye a la insatisfacción y rotación” (Vizuete, 2023, pág. 93)

Para evitar la rotación y mejorar el clima organizacional, Jojoa Vargas (2020) menciona que se debe invertir en políticas que fomenten el bienestar integral de los colaboradores, el desarrollo profesional continuo y un ambiente de trabajo donde se valoren y reconozcan sus contribuciones.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

El análisis de la relación entre el clima organizacional y la rotación del personal requiere apoyarse en marcos teóricos sólidos que permitan comprender, desde una perspectiva científica, los factores que inciden en la satisfacción, el compromiso y la permanencia de los colaboradores dentro de una organización. La identificación y aplicación de teorías relevantes no solo orienta el diseño metodológico de la investigación, sino que también facilita la interpretación de los resultados en función de modelos previamente válidos.

Entre los enfoques más utilizados destacan la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de Sistemas de Likert, la aplicación conjunta de estas teorías permite establecer un marco analítico integral que abarca tanto a los elementos tangibles del entorno de trabajo como las percepciones y actitudes que moldean el comportamiento organizacional.

Para el caso de Inversiones Celaque, estas teorías representan una base esencial para comprender como los factores internos interactúan con las percepciones de los empleados, generando consecuencias directas sobre la estabilidad de la plantilla y los niveles de rotación. El uso de estos modelos, permitirá formular estrategias orientadas a fortalecer el clima organizacional y optimizar la retención del talento.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló la Teoría de la Motivación-Higiene con el propósito de explicar las causas que generan satisfacción e insatisfacción en el ámbito laboral. De acuerdo con Herzberg, los elementos que influyen en la motivación y en la permanencia del personal se dividen en dos categorías diferenciadas:

- Factores higiénicos: corresponden al entorno del trabajo e incluyen aspectos como la política organizacional, el salario, las condiciones físicas del puesto, la supervisión y las relaciones interpersonales. La ausencia o deficiencia de estos factores provoca insatisfacción; no obstante, su sola presencia no garantiza motivación ni compromiso.
- Factores motivadores: están asociados con el contenido mismo del trabajo, tales como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, las oportunidades de crecimiento y el desarrollo profesional. La falta de estos factores limita el compromiso del colaborador, mientras que su presencia fomenta la motivación intrínseca y la satisfacción laboral (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2011).

Al aplicar esta teoría en un entorno organizacional, se evidencia que la insuficiencia de factores higiénicos como un ambiente laboral adverso o una comunicación deficiente puede incrementar la rotación del personal. De igual manera, la carencia de factores motivadores, como el reconocimiento o las oportunidades de desarrollo profesional, tiende a disminuir la permanencia y el compromiso de los colaboradores.

Herzberg (1968) sostiene que para aumentar la satisfacción y reducir la rotación, las organizaciones deben garantizar condiciones laborales adecuadas y fortalecer simultáneamente los factores que potencian la motivación intrínseca. Esto requiere una estrategia integral que atienda tanto el entorno físico y relacional, como las oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional.

2.3.1.2. Teoría de Sistemas de Likert

Rensis Likert desarrolló un modelo de análisis organizacional que clasifica los estilos de gestión en cuatro sistemas administrativos diferenciados. El autoritarismo explotador se caracteriza por un estilo autocrático, baja confianza en los empleados, comunicación unidireccional y un clima laboral tenso. El autoritarismo benevolente muestra una consideración limitada hacia los trabajadores, mantiene la centralización de las decisiones y permite una participación mínima. El sistema consultivo promueve una participación parcial,

facilita una comunicación más abierta y establece relaciones más cercanas entre directivos y colaboradores. Finalmente, el modelo participativo en grupo se basa en un liderazgo democrático, altos niveles de confianza, comunicación bidireccional y toma de decisiones compartida (Likert, 1967).

Este enfoque facilita la comprensión de cómo el liderazgo y la comunicación influyen en la percepción del clima organizacional y, en consecuencia, en la rotación de personal. Según Likert (1967), los sistemas más participativos fomentan un mayor compromiso y reducen la rotación, ya que los colaboradores se sienten escuchados, valorados y partícipes activos de la organización. En el caso de Inversiones Celaque, identificar el sistema de gestión predominante permitirá diseñar acciones orientadas a la transición hacia modelos más participativos, contribuyendo así a fortalecer el clima laboral y a incrementar la retención del talento.

2.3.2 METODOLOGÍA DESARROLLADAS

Diversos estudios han implementado metodologías fundamentadas en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de Sistemas de Likert para analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, adaptando sus herramientas y enfoques sectoriales y geográficos específicos. La revisión de investigaciones previas permite identificar procedimientos e instrumentos que pueden ser aplicados o adaptados a nuevos estudios, como el realizado por Inversiones Celaque.

2.3.2.1. Metodologías basadas en la Teoría de Herzberg

Las investigaciones enmarcadas en la Teoría de la Motivación-Higiene se apoyan frecuentemente en cuestionarios estructurados, diseñados para medir variables higiénicas y motivadoras, correlacionándolas con indicadores de satisfacción y rotación laboral.

Por ejemplo, Vargas y Gómez (2020) adaptaron el instrumento Job Satisfaction Survey (JSS) de Spector, distribuyéndolo en dos grandes dimensiones: factores higiénicos (salario, condiciones físicas, políticas internas, supervisión y relaciones interpersonales) y factores motivadores (reconocimiento, logros, responsabilidad y oportunidades de desarrollo). Este cuestionario fue aplicado a 120 empleados de una empresa de servicios en Colombia y el análisis se realizó mediante regresión múltiple para identificar el peso de cada factor sobre la permanencia laboral.

De manera complementaria, Pérez y Ramírez (2021) emplearon entrevistas semiestructuradas y encuestas tipo Likert de 5 puntos para evaluar la percepción de los factores identificados por Herzberg, utilizando coeficientes de correlación de Spearman para medir la relación entre los factores motivadores e higiénicos y la decisión de renuncia voluntaria.

2.3.2.2. Metodologías basadas en la Teoría de Sistemas de Likert

En los estudios relacionados con la Teoría de Sistemas de Likert, se utiliza comúnmente el Profile of Organizational Characteristics (POC) para evaluar variables como comunicación, estilos de liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

Hernández y Castellanos (2022) aplicaron cuestionarios derivados del POC a una muestra de 150 empleados en empresas comerciales de Tegucigalpa, empleando muestreo estratificado y análisis factorial exploratorio para validar la estructura del instrumento. El estudio abordó los cuatro sistemas administrativos de Likert y permitió analizar la correspondencia entre estilos de liderazgo y retención del talento.

Mejía (2023), en su investigación sobre una empresa camaronera en el sur de Honduras, combinó el cuestionario del POC con un análisis de clima organizacional basado en dimensiones de confianza, motivación y cohesión grupal. Se utilizaron pruebas de ANOVA para determinar diferencias significativas, seguidas de análisis correlacionales para establecer vínculos con la tasa de rotación.

2.4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En investigaciones previas sobre la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, diversos autores han empleado instrumentos estandarizados, validados y, en algunos casos, adaptados para medir las dimensiones propuestas por la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de Sistemas de Likert, con el fin de garantizar la fiabilidad y validez de los resultados.

Gómez y Martínez (2020) aplicaron el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, adaptado al contexto latinoamericano, el cual evalúa dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo y estándares. Este instrumento permitió

medir de forma cuantitativa las percepciones de los empleados y relacionarlas estadísticamente con los índices de rotación registrados por la empresa.

De manera similar, en un estudio realizado por Herrera y Paredes (2019), se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, complementada con entrevistas semiestructuradas a mandos medios. Esta combinación de instrumentos facilitó un análisis mixto, integrando datos cuantitativos y cualitativos para identificar los factores internos que incidían en la intención de renunciar por parte de los trabajadores.

Por su parte, Sánchez et al. (2021) emplearon un cuestionario diseñado ad hoc basado en la teoría de los dos factores de Herzberg, con preguntas cerradas tipo Likert y algunas abiertas para recoger percepciones más amplias. Este instrumento fue previamente sometido a prueba piloto, alcanzando un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de 0.89, lo que aseguró una adecuada consistencia interna en sus dimensiones.

En investigaciones en el sector inmobiliario, Pérez y Rodríguez (2022) aplicaron encuestas en línea mediante plataformas digitales, utilizando escalas validadas y adaptadas culturalmente, con el fin de aumentar la tasa de respuesta y minimizar el sesgo de no participación. Esta metodología resultó efectiva para recopilar información de empleados que trabajaban en modalidad remota o híbrida.

La revisión de estas investigaciones previas permite evidenciar que los instrumentos más utilizados han sido cuestionarios estandarizados, escalas psicométricas y entrevistas semiestructuradas, adaptados según el contexto y objetivos del estudio. Esta tendencia respalda la importancia de emplear herramientas validadas y culturalmente pertinentes para asegurar la calidad y comparabilidad de los datos.

2.4 MARCO LEGAL

En el desarrollo de esta investigación sobre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque, es fundamental analizar el marco normativo vigente que regula las relaciones laborales, los derechos de los trabajadores y las obligaciones de los empleadores, tanto a nivel nacional como internacional, ya que estas disposiciones inciden directamente en la problemática estudiada.

En primera instancia, la *Constitución de la República de Honduras*, en su artículo 128, establece el derecho fundamental de toda persona a un trabajo digno, justo y estable, garantizando condiciones laborales adecuadas que promuevan el bienestar del trabajador. Este precepto es la piedra angular para comprender la importancia de un clima organizacional favorable, pues protege la estabilidad en el empleo y exige que los empleadores provean un entorno que facilite la productividad y satisfacción laboral.

Complementariamente, el *Código del Trabajo de Honduras* profundiza en este marco constitucional, especialmente en sus artículos 95 y 100. El artículo 95 impone la obligación al empleador de garantizar condiciones adecuadas de seguridad, higiene y trato digno, lo cual es esencial para favorecer un clima organizacional positivo y prevenir la rotación innecesaria de personal. Por otro lado, el artículo 100 enfatiza la responsabilidad de evitar prácticas o ambientes laborales que puedan generar inestabilidad o renuncias voluntarias, lo que evidencia la preocupación normativa por la protección del trabajador ante entornos laborales adversos.

El análisis no puede limitarse al ámbito nacional, ya que Honduras está suscrita a convenios internacionales relevantes en materia laboral. Destacan aquí el *Convenio 87 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)* sobre libertad sindical y el *Convenio 98* sobre el derecho de sindicación y negociación colectiva. Estos instrumentos internacionales respaldan mecanismos internos de diálogo, negociación y solución de conflictos en las organizaciones, elementos clave para mejorar la percepción y experiencia de los trabajadores respecto al clima laboral.

Asimismo, la *Declaración Universal de Derechos Humanos* y el *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales* reconocen el derecho a condiciones de trabajo justas y satisfactorias (artículo 23 y 7, respectivamente), lo que implica que el Estado y los empleadores deben propiciar ambientes laborales seguros, equitativos y propicios para el desarrollo humano, contribuyendo a la disminución de factores psicosociales que desencadenan la rotación voluntaria.

Por otra parte, el sector laboral hondureño cuenta con normativas complementarias como el *Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales* (Acuerdo Ejecutivo No. STSS-052-05), que obliga a las empresas, incluyendo a Inversiones Celaque, a implementar políticas integrales que contemplen no solo la seguridad física, sino también el bienestar psicológico del trabajador, aspecto fundamental para la estabilidad del personal y el clima organizacional.

Finalmente, la jurisprudencia laboral hondureña ha reconocido, en distintas sentencias, la importancia de que los empleadores adopten medidas razonables para evitar la pérdida de talento, reconociendo responsabilidades derivadas de ambientes laborales hostiles o condiciones contrarias a los derechos laborales. Aunque no existe una sanción directa por rotación alta, la incorrecta gestión de las condiciones laborales puede conllevar consecuencias legales en materia de indemnizaciones y daños.

En suma, el marco legal hondureño y el ordenamiento internacional vigente proporcionan un respaldo sólido que ampara el derecho a un clima organizacional favorable y a la estabilidad de los trabajadores. Comprender y aplicar este cuerpo normativo resulta esencial para elaborar políticas organizacionales que permitan a Inversiones Celaque mitigar la rotación de personal y fortalecer el compromiso de sus colaboradores, contribuyendo así a una mejora integral en el ambiente laboral.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

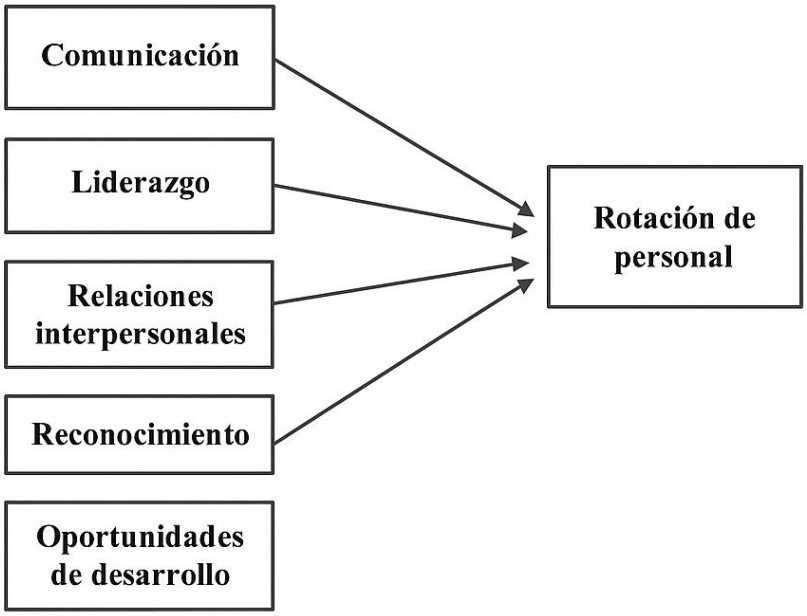
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Título de la investigación	**Objetivos de Investigación**		**Variables**
	General	**Específicos**	
Clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en Inversiones Celaque, Tegucigalpa, 2025	Analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones	Evaluar las percepciones de los colaboradores de Inversiones Celaque respecto a las	Rotación de personal

	Celaque, con el fin de identificar los factores que inciden en esta problemática y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la retención del talento humano.	dimensiones del clima organizacional (comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, entre otros.)	
		Identificar los factores del clima organizacional que tienen mayor influencia en la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar la empresa.	Clima organizacional
		Comparar los niveles de rotación de personal en Inversiones Celaque con los promedios del sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa.	Nivel de satisfacción laboral

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	**Definición Conceptual**	**Definición Operacional**	**Dimensiones**	**Ítems**
Clima organizacional	Percepción común de las características del ambiente laboral, incluyendo la manera en que se comunican, lideran y reconocen los logros dentro de la organización, así como las oportunidades de desarrollo ofrecidas.	Se mide con cuestionario tipo Likert (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo). La puntuación de cada dimensión es la suma de sus ítems dividida entre el número de ítems, y el puntaje global del clima es el promedio de las dimensiones. $ML = \frac{\sum^{k} Ii}{k}$	Comunicación	Coordinación de tareas
				Comprensión
				Relaciones interpersonales
			Liderazgo	Estilo de dirección
				Apoyo del jefe inmediato
				Justicia en la toma de decisiones

			Relaciones interpersonales	Cooperación entre compañeros
				Respeto mutuo
				Trabajo en equipo
			Reconocimiento	Remuneraciones
				Incentivos
				Capacitaciones
				Ascensos

Rotación de personal	Proceso mediante el cual los empleados abandonan una organización y son reemplazados por nuevos trabajadores; refleja estabilidad laboral y permanencia de los colaboradores .		Tasa de rotación	Número de empleados que salieron en el periodo
				Promedio de empleados durante el periodo
				Porcentaje de rotación
			Causas de salida	Exceso de trabajo o estrés
				Falta de reconocimiento
				Ambiente laboral tóxico
				Falta de oportunidades de crecimiento
				Insatisfacción salarial
			Permanencia laboral	Antigüedad en la empresa

				Estabilidad percibida del empleo
				Tiempo promedio de permanencia antes de la salida
			Tipo de rotación	Rotación voluntaria
				Rotación involuntaria
				Rotación interna

3.1.4 HIPÓTESIS

De acuerdo con el enfoque cuantitativo de la investigación y su alcance correlacional, se plantean las siguientes hipótesis, las cuales guardan correspondencia con el objetivo general y los objetivos específicos del estudio:

Hipótesis general

- Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque, Tegucigalpa, en el año 2025.

Hipótesis específicas

- Una comunicación organizacional deficiente incrementa la rotación de personal en Inversiones Celaque.
- Un liderazgo ineficaz influye de manera significativa en la decisión de los colaboradores de abandonar la organización.

La falta de reconocimiento y de oportunidades de desarrollo dentro de la empresa incrementa la rotación de personal.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo. En primera instancia el enfoque cuantitativo porque el objetivo central es medir de manera objetiva las percepciones de los colaboradores de Inversiones Celaque respecto al clima organizacional y su influencia en la rotación del personal, mediante el uso de encuestas estructuradas que generen datos numéricos. En cuanto a su alcance, la investigación es correlacional. Es correlacional porque busca analizar la relación entre dichas dimensiones y la intención de rotación de los colaboradores, determinando el grado de asociación entre las variables estudiadas.

El diseño de investigación es no experimental y de corte transversal. No experimental, porque no se manipularán las variables de estudio, sino que se observarán en su contexto natural; y transversal porque la información será recolectada en un solo momento del tiempo.

Los métodos utilizados corresponden a técnicas de encuestas estructuradas, seleccionada por su eficiencia para recopilar información de un grupo considerable de personas en un tiempo reducido.

El instrumento principal es un cuestionario tipo Likert de cinco puntos, diseñado específicamente para evaluar dimensiones del clima organizacional y su relación con la intención de permanencia o salida de los colaboradores. La escala está entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), lo que facilita cuantificar percepciones subjetivas y analizarlas con métodos estadísticos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población de estudio está conformada por 150 colaboradores activos de Inversiones Celaque. Estos colaboradores se encuentran distribuidos principalmente en las áreas de desarrollo y comercialización, con distintos niveles jerárquicos (operativo y administrativo). La elección de esta población se justifica porque representa el total de recursos humanos de la organización, y es sobre este grupo donde se pretende evaluar el impacto del clima organizacional en la rotación del personal.

3.3.2 MUESTRA

La muestra seleccionada para este estudio está constituida por 30 colaboradores de Celaque, lo que equivale aproximadamente al 20% de la población total. Este tamaño muestral permite obtener resultados representativos y confiables, tomando en cuenta las limitaciones de tiempo y recursos del proyecto.

La no participación del resto de los colaboradores se explica por diversas limitaciones inherentes al contexto organizacional, entre ellas la disponibilidad de tiempo, la carga laboral y la falta de disposición para involucrarse en procesos de carácter investigativo. Estas circunstancias, comunes en estudios de campo dentro de entornos laborales, generaron que no todos los integrantes de la población total pudieran formar parte de la muestra. No obstante, ello no compromete la validez ni la representatividad de los resultados, puesto que la muestra

seleccionada resulta adecuada para alcanzar los objetivos planteados y garantizar la rigurosidad metodológica del estudio.

La selección de este número de participantes se fundamenta en la viabilidad de aplicar encuestas de manera directa, asegurando que se logre recopilar información suficiente para realizar análisis descriptivos y correlacionales sin que la recolección se torne excesivamente extensa o poco práctica.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

El método aplicado será un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo se justifica porque no es posible acceder de forma aleatoria a todos los colaboradores de la empresa, por lo que se seleccionará a aquellos que estén disponibles y dispuestos a participar en el momento de la aplicación de las encuestas.

Aunque esta técnica no garantiza representatividad estadística absoluta, es adecuada para investigaciones exploratorias y aplicadas en contextos organizacionales donde existen restricciones de tiempo y recursos. Además, permite obtener información relevante para describir el clima organizacional de Celaque y su influencia en la rotación del personal, lo que cumple con los objetivos planteados en la investigación.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

- Técnicas de recolección de datos

La técnica principal será la encuesta estructurada, elegida por su capacidad de recopilar información estandarizada en un tiempo reducido y con un nivel aceptable de objetividad. Este método resulta idóneo para medir percepciones y actitudes de los colaboradores respecto al clima organizacional y su relación con la rotación de personal.

- Instrumentos elaborados

El instrumento principal será un cuestionario tipo Likert de cincos puntos (Nada, Muy Poco, Poco, Algo, Mucho). El cuestionario estará compuesto por ítems organizados en cinco dimensiones clave del clima organizacional:

- Liderazgo y estilo de supervisión

- Comunicación organizacional
- Condiciones físicas y laborales
- Relaciones interpersonales y apoyo social
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo

Además, el instrumento incluirá preguntas específicas para medir la intención de permanencia o rotación, lo que permitirá correlacionar los resultados con el clima organizacional.

Previo a su aplicación, el cuestionario será sometido a una prueba piloto con el grupo reducido de colaboradores (3 a 5 personas), con el fin de verificar la claridad de los ítems y realizar los ajustes necesarios. Se calculará el coeficiente alfa de Cronbach para comprobar la confiabilidad interna del instrumento

- Procedimientos de aplicación
  - Se establecerán acuerdos con el área de Recursos Humanos de Celaque para definir la calendarización y logística de aplicación.
  - Se informará a los colaboradores seleccionados sobre los objetivos del estudio, garantizando la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas.
  - Las encuestas se aplicarán de manera digital a la muestra de 30 colaboradores, en horarios previamente acordados.
  - Los resultados cuantitativos se ingresarán a Excel para realizar análisis descriptivos (frecuencias y medias) y correlaciones (coeficientes de correlación).
  - Se contrastan los hallazgos cuantitativos para obtener una visión integral del fenómeno estudiado.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Inversiones Celaque. (2025). Encuesta sobre clima organizacional y rotación de personal. Datos recopilados por el área de Recursos Humanos, Tegucigalpa, Honduras.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (18.ª ed.). Pearson.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Autorización institucional

La recolección de datos se llevó a cabo en la empresa Inversiones Celaque, ubicada en Tegucigalpa, durante el año 2025. En primera instancia, se gestionó la autorización con el área de Recursos Humanos, lo que permitió coordinar el cronograma de aplicación y garantizar la participación de los colaboradores de manera ordenada y voluntaria.

Aplicación de la encuesta

Previo a la recolección, se brindó una breve inducción a los participantes, en la cual se explicó el propósito del estudio y se enfatizó en la confidencialidad de la información. Esto generó un ambiente de confianza para que los colaboradores respondieran con libertad y honestidad.

El instrumento consistió en una encuesta digital con escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta (Nada, Muy poco, Poco, Algo, Mucho). La encuesta fue diseñada para evaluar las dimensiones del clima organizacional, liderazgo, comunicación, condiciones laborales, relaciones interpersonales, reconocimiento y oportunidades de desarrollo y su relación con la rotación de personal.

Prueba piloto y confiabilidad

Antes de la aplicación definitiva, la encuesta se sometió a una prueba piloto con un grupo reducido de colaboradores. Este procedimiento permitió comprobar la claridad de las preguntas y realizar los ajustes pertinentes. Además, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach con el fin de verificar la confiabilidad del instrumento.

Población y muestra

La población total estuvo conformada por 150 colaboradores activos de la organización. Sin embargo, debido a limitaciones relacionadas con la carga laboral y la disponibilidad de tiempo,

se trabajó con una muestra de 30 participantes, lo cual representa aproximadamente el 20% de la población.

La técnica de muestreo utilizada fue no probabilística por conveniencia, seleccionando a aquellos colaboradores que mostraron disposición para participar en el momento de la aplicación.

Procesamiento de los datos

El proceso de recolección se desarrolló sin contratiempos, alcanzando una tasa de respuesta del 100% dentro de la muestra seleccionada. Posteriormente, los datos fueron procesados mediante el programa Microsoft Excel, lo que facilitó la organización de los resultados en tablas y gráficos, además de posibilitar el análisis comparativo de las variables incluidas en el estudio.

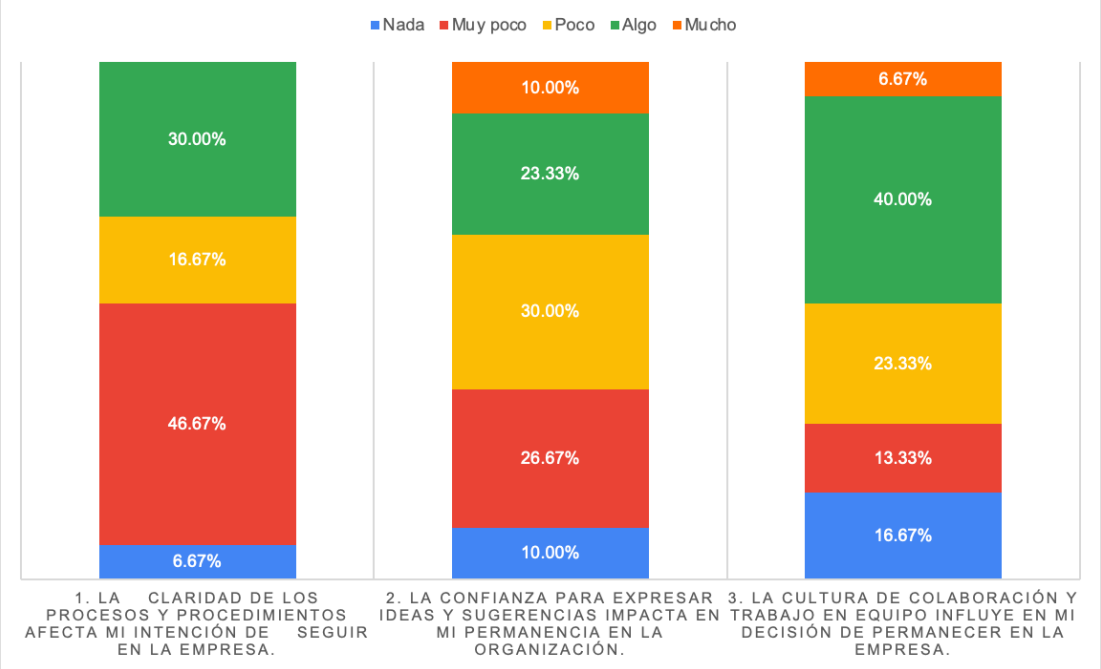
La recolección de datos se ejecutó de manera organizada y efectiva, cumpliendo con los lineamientos metodológicos establecidos. La información obtenida presenta consistencia y validez, constituyendo la base para el análisis de resultados desarrollado en los apartados posteriores.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

I. Sección: Clima Organizacional

Gráfico: 1,2,3

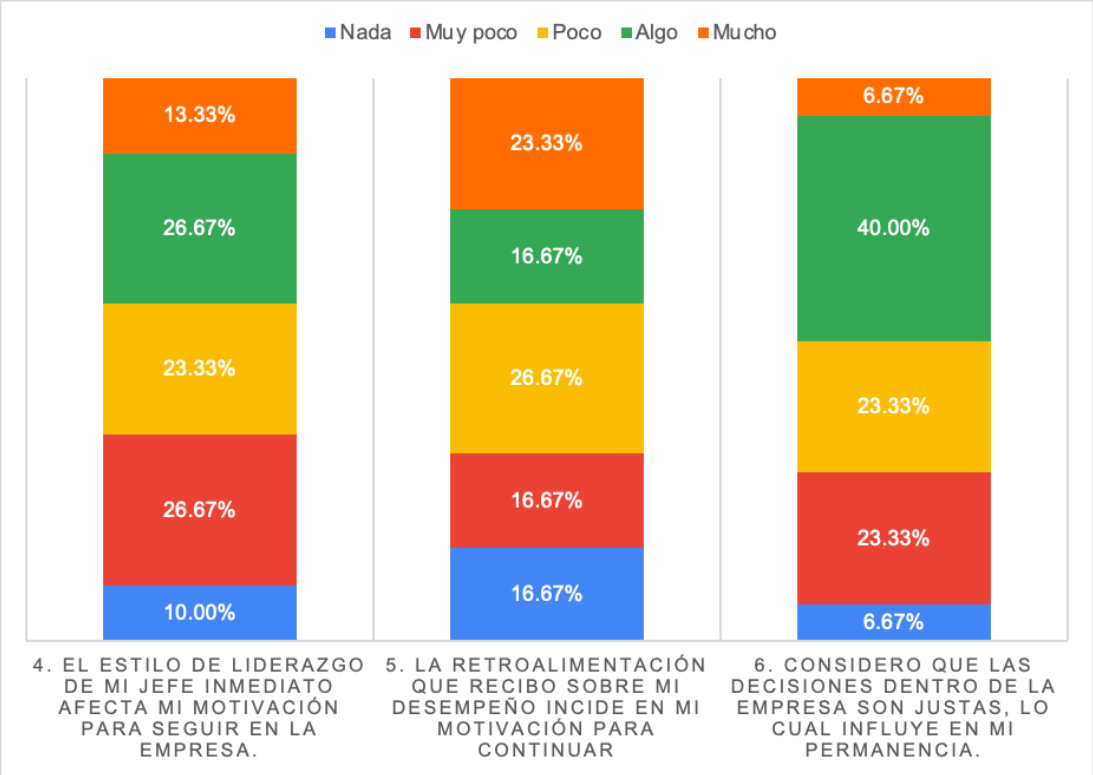


En el caso de la claridad de los procesos y procedimientos, los resultados muestran que un 46.67% de los colaboradores opinan que este aspecto influye muy poco en su permanencia en la empresa, y un 6.67% que no influye en absoluto. Esto refleja que más de la mitad lo perciben como un factor de bajo impacto en su decisión de continuar, lo que sugiere que este aspecto está relativamente resuelto y no constituye una prioridad frente a otros elementos más determinantes.

Por otro lado, la variable de confianza para expresar ideas y sugerencias presenta un comportamiento completamente distinto: un 30% de los participantes indicó que influye algo, mientras que un 23.33% respondió mucho. Esto significa que más de la mitad (53.33%) perciben esta variable como un factor relevante en su permanencia. Se concluye que la apertura para expresar opiniones y sugerencias fortalece la vinculación con la organización y aumenta el deseo de continuar en ella.

En relación con la cultura de colaboración y trabajo en equipo, el 40% señaló que influye mucho, y un 23.33% que influye algo. En conjunto, casi dos tercios (63.33%) consideran que este factor impacta de manera importante en su decisión de permanecer. Aunque todavía un 13.33% lo percibe como de influencia muy poca y un 16.67% como nada, la tendencia positiva indica que si se refuerza, la colaboración entre compañeros puede consolidarse como un elemento clave para la retención.

Gráfico: 4,5,6



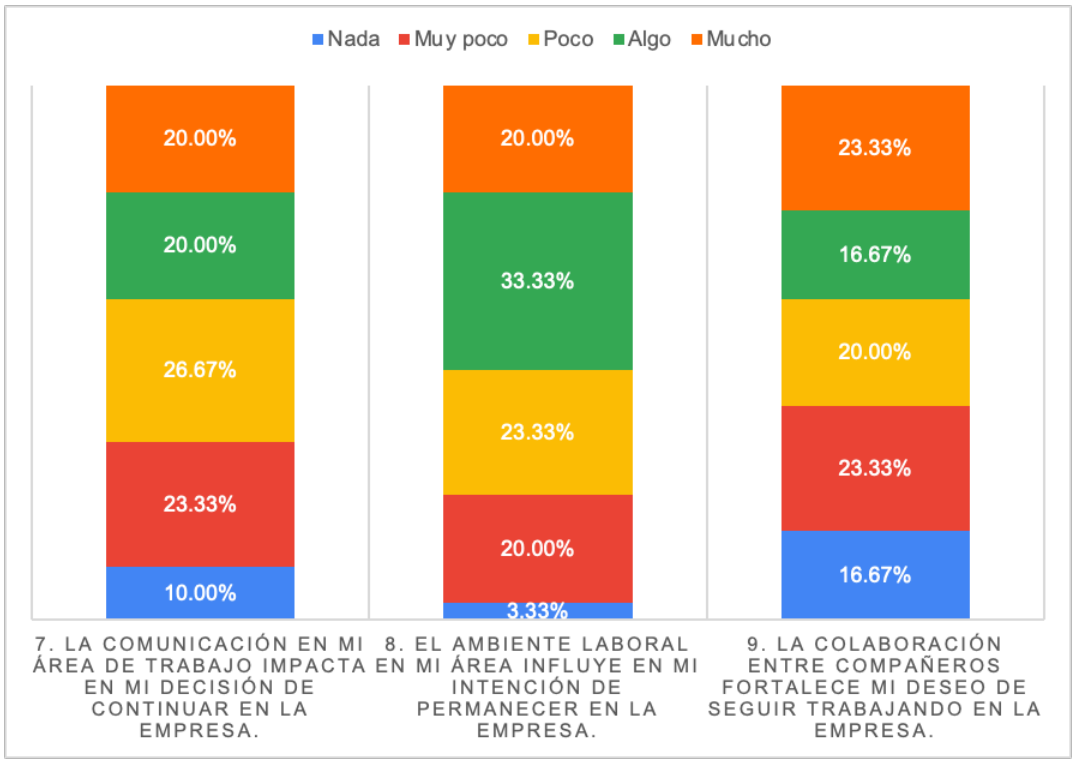
En relación con el estilo de liderazgo del jefe inmediato, los resultados reflejan opiniones muy divididas. Un 26.87% considera que este aspecto influye muy poco en su motivación para permanecer, mientras que un 26.67% lo ubica en la categoría algo. A su vez, un 23.33% señala que influye poco y un 13.33% que influye mucho. Esto evidencia que, aunque el liderazgo sí tiene un impacto, este se percibe de manera dispersa y no logra consolidarse como un factor determinante para la mayoría.

En cuanto a la retroalimentación sobre el desempeño, los resultados muestran un comportamiento similar, con una distribución equilibrada entre las respuestas. Un 26.67% de los encuestados indica que este aspecto influye algo en su motivación, mientras que un 23.33% lo percibe como muy poco. Por otro lado, un 16.67% afirma

que no influye nada y otro 16.67% que influye mucho. Esto refleja que la retroalimentación, aunque reconocida como un elemento que incide en la motivación, aún no logra consolidarse como una herramienta fuerte para retener a los colaboradores.

Finalmente, la percepción de justicia en las decisiones dentro de la empresa presenta una tendencia mucho más marcada hacia la importancia. El 40.00% de los encuestados considera que influye mucho y un 23.33% lo valora como algo. En conjunto, un 63.33% reconoce que la equidad en las decisiones organizacionales impacta directamente en su decisión de permanecer en la empresa. Si bien todavía un 23.33% lo ubica en la categoría muy poco y un 6.67% en nada, los datos evidencian que la justicia es, dentro de este bloque, el factor más determinante para la permanencia de los colaboradores.

Gráfico: 7,8,9



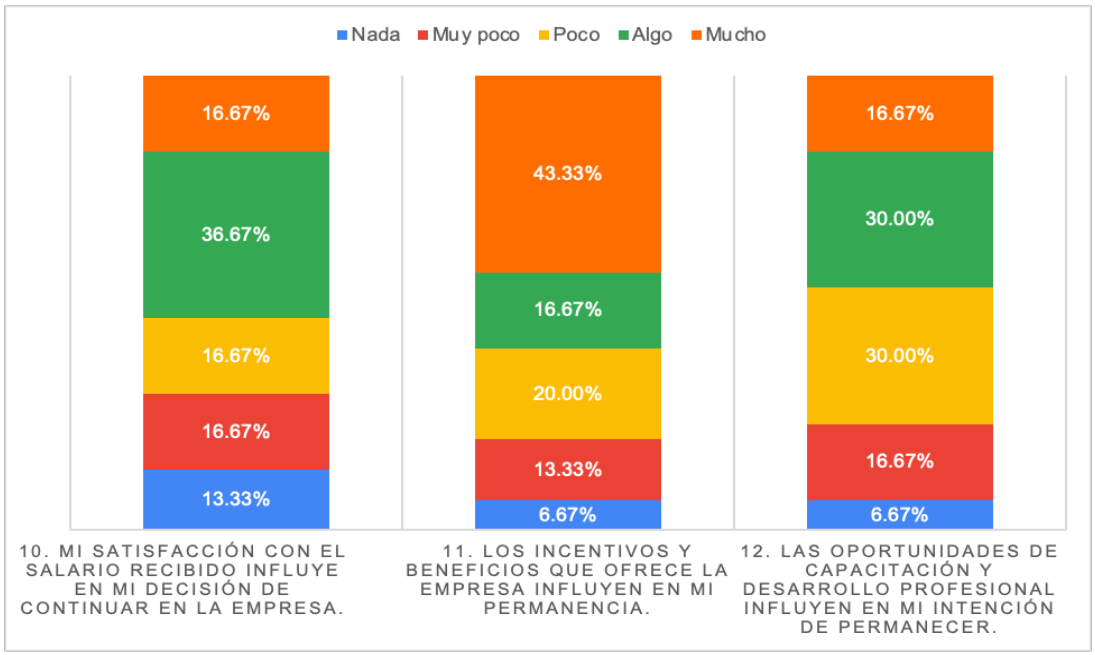
En lo que respecta a la comunicación en el área de trabajo, las percepciones de los colaboradores son variadas. Un 26.87% considera que influye algo en su decisión de permanecer en la empresa, mientras que un 23.33% la percibe como muy poco influyente. Además, un 20.00% opina que influye poco, otro 20.00% que influye mucho, y un 10.00% considera que no influye en absoluto. Esto indica que, aunque la

comunicación es un factor relevante, su impacto no se percibe de manera uniforme y hay áreas donde todavía puede mejorarse.

En cuanto al ambiente laboral, la valoración es ligeramente más positiva. El 33.33% de los encuestados indica que influye algo en su decisión de permanecer, un 23.33% lo percibe como muy poco influyente, un 20.00% considera que no influye (nada) y otro 20.00% que influye mucho. Estos resultados muestran que el ambiente laboral es importante, pero no se percibe como determinante para la mayoría.

La colaboración entre compañeros muestra una tendencia más clara hacia su relevancia. Un 23.33% indica que influye mucho y un 20.00% que influye algo, sumando un 43.33% que reconoce su importancia. Sin embargo, un 23.33% la considera muy poco influyente, un 16.67% poco y un 16.67% que no influye (nada). Esto sugiere que la colaboración es un factor valioso, pero aún necesita fortalecerse para convertirse en un elemento decisivo en la permanencia de los colaboradores.

Gráfico: 10,11,12



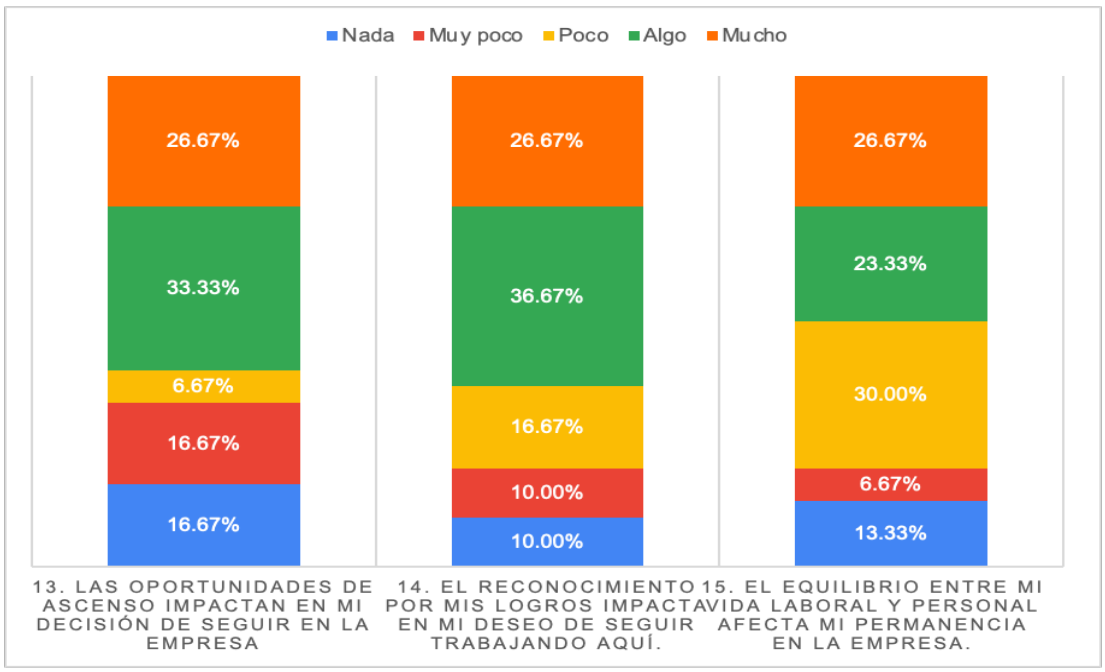
La satisfacción con el salario recibido tiene un impacto moderado en la decisión de permanecer en la empresa, evidenciado por un 36.67% de los empleados que perciben que influye "algo" y un 16.67% que consideran que tiene un gran peso "mucho". Este indicador refleja que, aunque el salario es importante, no es el único factor determinante

para la continuidad laboral, sugiriendo que otros elementos motivacionales también juegan un rol significativo.

En relación a los incentivos y beneficios que ofrece la empresa, se observa que un 43.33% de los empleados perciben que estos influyen "mucho" en su permanencia, lo que destaca la eficacia de las recompensas y reconocimientos tangibles como herramientas para retener talento. Además, un 16.67% considera que estos beneficios influyen "algo", con lo que se confirma que estos aspectos son valorados y deben ser cuidadosamente gestionados para mantener el compromiso laboral.

Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional presentan un impacto equilibrado en la intención de permanecer, con un 30% de evaluación como influencia "algo" y otro 30% como influencia "poco". Sin embargo, un 16.67% indica que este factor tiene una gran influencia ("mucho"), apuntando a la relevancia de ofrecer crecimiento y aprendizaje continuo para fortalecer la lealtad y el interés en la estancia prolongada dentro de la organización.

Gráfico: 13, 14, 15



Las posibilidades de ascenso en la empresa constituyen otro elemento crucial, ya que un 33.33% de los encuestados manifiesta que influye "algo" y el 26.67% considera que influye "mucho" en su decisión de continuidad. Esto subraya la importancia de

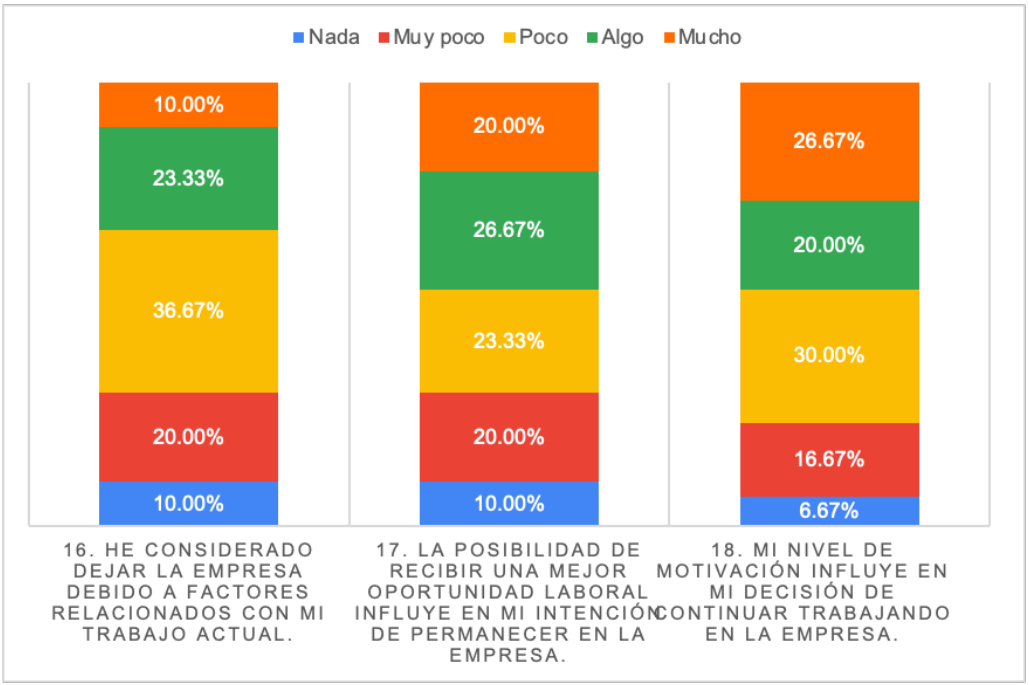
fomentar planes de carrera claros y accesibles para motivar a los empleados a comprometerse a largo plazo.

El reconocimiento por los logros alcanzados cobra importancia al observar que el 36.67% de los empleados lo valoran como un factor que influye "algo" y un 26.67% como un factor que influye "mucho". Este dato evidencia que el reconocimiento es una poderosa herramienta para mantener la motivación y promover la permanencia.

En cuanto al equilibrio entre la vida laboral y personal, un 30% percibe que esta variable influye "algo" y un 26.67% que influye "mucho" en su permanencia, lo que indica que la empresa debería promover políticas que favorezcan esta armonía para mejorar el bienestar y reducir la intención de abandono.

II. Sección: Rotación

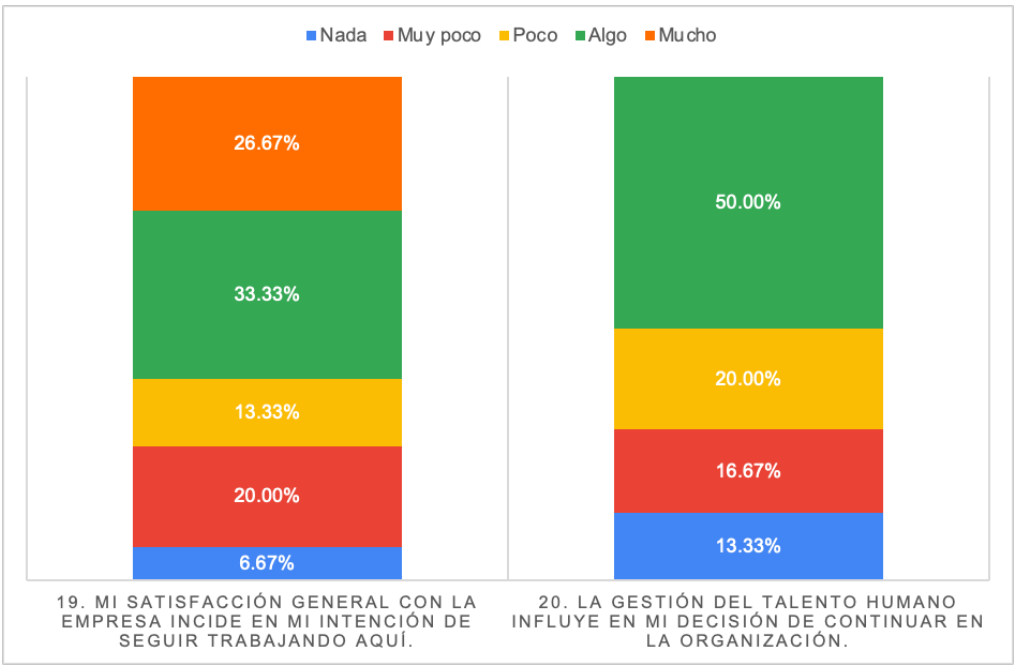
Gráfico: 16,17, 18



Los factores relacionados con la rotación muestran que un 36.67% ha considerado dejar la empresa por cuestiones relacionadas con su trabajo actual, con un 23.33% que lo considera en menor medida "poco". Asimismo, la posibilidad de recibir una mejor oportunidad laboral tiene un impacto relevante, con un 26.67% que responde "algo" y un 20% que responde "mucho", corroborando el constante interés de los empleados por mejores condiciones externas.

El nivel de motivación personal influye significativamente en la disposición a continuar en la empresa, con un 30% que señala influencia "algo" y 26.67% con influencia "mucho". Sumado a esto, la satisfacción general con la organización impacta la intención de permanencia, ya que el 33.33% la valora como "algo" y 26.67% como "mucho".

Gráfico: 19, 20

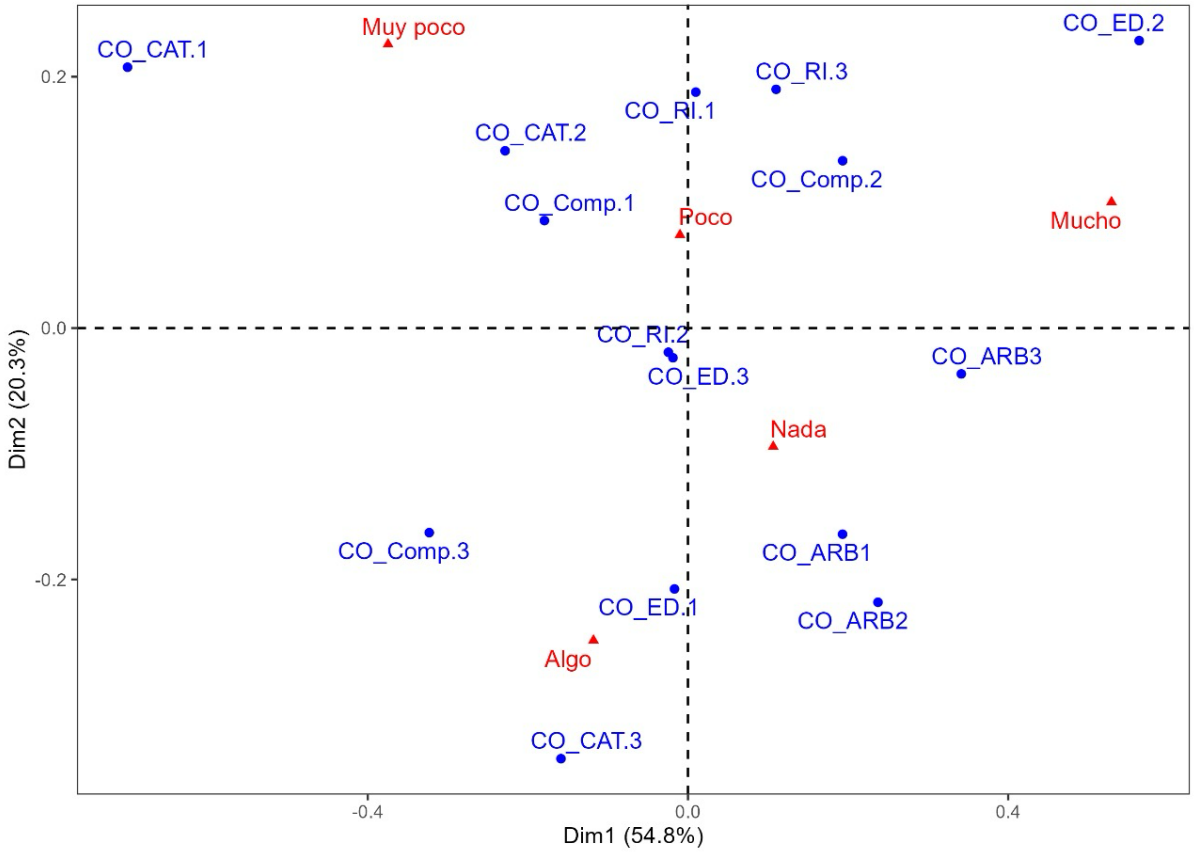


La satisfacción general con la empresa muestra una influencia significativa en la intención de continuar en la organización, con un 33.33% de los empleados indicándola como factor de influencia “algo” y un 26.67% considerándola como factor de alta influencia (“mucho”). Esto evidencia que un clima laboral favorable y una cultura organizacional sólida son elementos clave para fortalecer el compromiso y la retención del personal.

La gestión del talento humano revela un papel fundamental en la decisión de permanencia, siendo reconocida por el 50% de los encuestados con una influencia “algo” en su continuidad, mientras que un 20% la percibe con influencia “poco”. Este resultado resalta la importancia de implementar políticas efectivas de desarrollo, comunicación y reconocimiento del personal, que contribuyan a mantener una fuerza laboral motivada y estable, reduciendo así los índices de rotación.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

4.3.1. Clima Organizacional

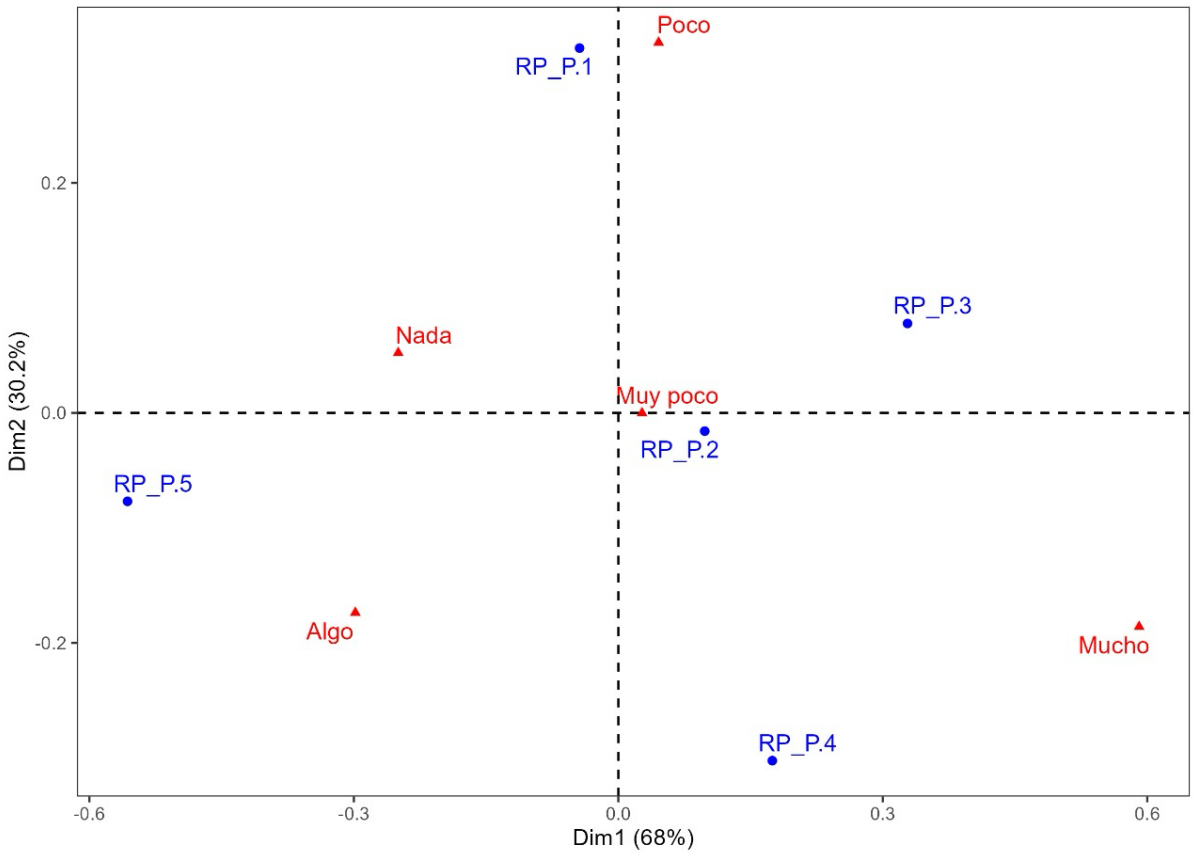


En el gráfico del clima organizacional se aprecia una mayor dispersión entre las dimensiones, lo que evidencia percepciones heterogéneas entre los colaboradores. Destacan variables como Equilibrio entre la vida-trabajo (CO_ED2) y la Justicia en la Toma de Decisiones (CO_RI3), que se posicionan cercanas a la categoría “Mucho”, lo que refleja un reconocimiento positivo hacia la gestión organizacional en estas áreas. Estas dimensiones constituyen pilares fundamentales, pues un balance adecuado y la percepción de justicia fortalecen el compromiso y disminuyen la posibilidad de conflictos internos.

No obstante, también emergen áreas de debilidad, como las capacitaciones (CO_CAT1) y las Relaciones Interpersonales (CO_RI3), que se ubican cercanas a respuestas bajas como “Muy poco” y “Nada”. Esto plantea un desafío, ya que la falta de desarrollo profesional y de relaciones saludables entre compañeros puede deteriorar tanto la motivación como la cohesión del equipo. Asimismo, dimensiones vinculadas a cooperación y comprensión muestran posiciones intermedias (Algo), lo cual sugiere oportunidades de mejora que, de no atenderse,

podrían afectar la sostenibilidad de los resultados positivos ya alcanzados. En síntesis, el clima organizacional presenta fortalezas relevantes, pero también brechas claras que deben abordarse estratégicamente para consolidar una cultura organizacional sólida y orientada al bienestar del talento humano.

4.3.2. Rotación del Personal



El gráfico de rotación de personal refleja una dispersión entre las dimensiones evaluadas y los niveles de respuesta de los colaboradores. Se observa que variables como la Motivación Personal (RP_P3) y la Satisfacción Laboral siguen siendo motores que influyen en su permanencia. En contraste, dimensiones como las Oportunidades Externas (RP_P5) y la permanencia (RP_P1) muestran mayor proximidad a respuestas bajas como “Nada” y “Algo”, lo que denota una percepción limitada de factores externos que impulsen la rotación, lo cual puede interpretarse como una fortaleza para la organización al reducir la amenaza de fuga de talento por ofertas externas.

Sin embargo, también es evidente que aspectos como la Gestión del Talento Humano (RP_P2) presentan un vínculo con respuestas de “Muy poco”, lo que representa un foco de atención importante. Esta tendencia puede estar indicando que las prácticas de recursos humanos no son percibidas como suficientemente robustas para generar valor en la experiencia del colaborador. En consecuencia, aunque la motivación personal y la satisfacción actúan como barreras frente a la rotación, la debilidad en la gestión del talento podría erosionar gradualmente estos niveles si no se fortalecen políticas y programas que refuercen la permanencia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El análisis realizado confirma que la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque es significativa, pues las percepciones positivas en factores como el balance vida-trabajo, la justicia en la toma de decisiones y la satisfacción laboral contribuyen a disminuir la intención de abandono. Sin embargo, la debilidad en dimensiones vinculadas a la gestión del talento humano y a las oportunidades de capacitación genera un riesgo latente que podría incrementar los niveles de rotación en el medio plazo.

- Se evidenció que la motivación personal y la satisfacción de los colaboradores constituyen elementos clave que actúan como barreras frente a la rotación. No obstante, estos factores no son suficientes por sí solos, ya que su sostenibilidad depende de la capacidad de la organización para fortalecer prácticas de liderazgo, reconocimiento y desarrollo profesional. Esto permite concluir que la permanencia está más vinculada a un equilibrio entre factores internos de la organización y la gestión estratégica de los recursos humanos que a las oportunidades externas del mercado laboral.

- Los resultados demuestran que existen diferencias claras en las dimensiones del clima organizacional que influyen en la decisión de permanecer o abandonar la empresa.

Mientras el reconocimiento, la cooperación y el respeto mutuo se percibe en niveles intermedios, la falta de un programa sólido de capacitación y el limitado apoyo en la gestión del talento humano son determinantes que pueden debilitar la lealtad organizacional. En consecuencia, el clima organizacional como predictor director de la retención del talento.

- Al contrastar los hallazgos con los objetivos de la investigación, se concluye que, aunque Inversiones Celaque mantiene fortalezas relevantes en áreas como motivación personal y balance vida-trabajo, aún existe una brecha importante respecto a las prácticas promedio observadas en el sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa. Esto pone en evidencia la necesidad de diseñar estrategias integrales de gestión de personas que no solo se orienten a reducir la rotación, sino también a consolidar un clima organizacional que garantice estabilidad, desarrollo y compromiso a largo plazo.

5.2 RECOMENDACIONES

- La satisfacción con el salario fue percibida de manera crítica, concentrando respuestas de las categorías de “Nada” y “Muy poco”, lo que revela una polarización de opiniones y un punto débil en la permanencia laboral. La remuneración inadecuada es una de las causas más recurrentes de la rotación del personal. Se debe realizar un estudio de equidad salarial y competitividad de mercado para garantizar que la remuneración esté en correspondencia con las funciones y el mercado inmobiliario de Tegucigalpa.

- La capacitación y el desarrollo profesional fue el factor que obtuvo las valoraciones más favorables, siendo percibido como el elemento más influyente en la intención de permanencia de los colaboradores, la posibilidad de crecimiento es un factor motivador clave. Formalizar e invertir en programas claros de capacitación continua y desarrollo de habilidades. La empresa debe asegurar que todos los colaboradores tengan acceso

equitativo a estas oportunidades.

- La concentración de respuestas en “Algo” y “Mucho” indica que el reconocimiento por los logros contribuye directamente a la motivación y la permanencia. La falta de reconocimiento fue señalada en estudios previos en Honduras como un aspecto que incide en la insatisfacción. Implementar un sistema de reconocimiento formal (monetario y no monetario) que valore de manera explícita el esfuerzo y los resultados, asegurando que se refuerce el compromiso y se atienda la carencia de factores motivadores.

- El trato recibido por los líderes tiene un peso considerable en la decisión de los colaboradores de continuar en la organización. Además, la percepción de justicia en las decisiones impacta directamente en la permanencia y la confianza. Los estilos autoritarios incrementan la intención de renuncia. Capacitar a los mandos medios y líderes en estilos autoritarios incrementan la intención de renuncia. Capacitar a los mandos medios y líderes en estilos de dirección más cercanos al modelo participativo en grupo de Likert, fomentando la confianza, la comunicación bidireccional y la toma de decisiones compartida.

- El equilibrio entre la vida laboral y personal fue valorado por la mayoría como un elemento significativo y fundamental para la retención. La alta carga laboral en Celaque es una realidad percibida que, si no se equilibra, puede llevar al desgaste emocional. Diseñar políticas organizacionales que promuevan el bienestar integral y la flexibilidad (donde sea posible) para evitar el agotamiento y el desgaste emocional, atendiendo a la valoración significativa que le da el personal a este factor.

- La confianza para expresar ideas y sugerencias crece fuertemente en las respuestas de “algo” y “mucho”, concluyéndose que impacta directamente en la permanencia. Los entornos laborales sin espacios de participación activa tienden a tener mayor rotación. Crear canales de escucha activa y feedback continuo, asegurando que las opiniones de los colaboradores contribuyan a la toma de decisiones, fomentando así un vínculo más fuerte con la organización.

- Aunque la percepción es variada, existe una proporción amplia que sí reconoce que las oportunidades de ascenso influyen en su decisión de continuar en la empresa. Las oportunidades de crecimiento son un factor motivador vital. Establecer y comunicar la claridad en los procesos de promoción y los planes de carrera. Esto convertirá las oportunidades de ascenso en un "punto intermedio" a un factor motivado de permanencia a futuro.

- La gestión de talento humano se consolidó como un factor de gran incidencia y es determinante en la decisión de los colaboradores de continuar. La alta rotación impone costos significativos entre 6 y 12 veces el salario mensual de un empleado. Adoptar la planificación del talento humano como una herramienta clave para anticiparse a los riesgos de rotación. Esto implica una gestión estratégica que permita no solo atraer personal calificado, sino generar un entorno de compromiso y permanencia, reduciendo la pérdida de conocimiento acumulado y los altos costos operativos.

CAPÍTULO VI. ESTRUCTURA DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

6.1 Título

Clima organizacional y rotación de personal en Inversiones Celaque, Tegucigalpa
Organizational Climate and Staff Turnover in Inversiones Celaque, Tegucigalpa

6.2 Autores y afiliación

Vanny Isabel Ordoñes Díaz
Facultad de Postgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Honduras
vanny.ordonez@unitec.edu.hn

Mirtala Linnette Salinas Nazar
Facultad de Postgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana, UNITEC, Honduras

mirtala.salinas@unitec.edu.hn

6.3 Resumen y Abstract

El presente trabajo tuvo como propósito analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque, empresa del sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa, con la finalidad de identificar los factores que influyen en esta problemática y proponer estrategias que fortalezcan la retención del talento humano. La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo apoyado en encuestas aplicadas a colaboradores y revisión documental, lo que permitió obtener información relevante sobre las percepciones respecto a dimensiones como comunicación, liderazgo, reconocimiento, respeto mutuo, oportunidades de desarrollo y satisfacción laboral. Los resultados evidenciaron que la capacitación, el reconocimiento y el ambiente laboral positivo fortalecieron la intención de permanencia, mientras que la insuficiente remuneración y las limitadas oportunidades de ascenso representaron riesgos significativos de rotación. Se concluyó que existe una relación directa entre el clima organizacional y la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar la empresa, recomendándole a Inversiones Celaque implementar un plan estratégico que priorice la equidad salarial y el desarrollo profesional para reducir la rotación y consolidar un ambiente laboral sostenible.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the relationship between organizational climate and staff turnover at Inversiones Celaque, a company in the real estate and construction sector in Tegucigalpa, with the aim of identifying the factors that influence this issue and proposing strategies to strengthen talent retention. The research was carried out using a quantitative approach supported by surveys administered to employees and document review, which made it possible to obtain relevant information on perceptions regarding dimensions such as communication, leadership, recognition, mutual respect, development opportunities, and job satisfaction. The results showed that training, recognition, and a positive work environment strengthened employees' intention to stay, while insufficient compensation and limited promotion opportunities represented significant turnover risks. It was concluded that there is a direct relationship between organizational climate and employees' decision to remain in or

leave the company, recommending that Inversiones Celaque implement a strategic plan that prioritizes salary equity and professional development to reduce turnover and consolidate a sustainable work environment.

6.4 Palabras Clave y Keywords

Palabras clave: clima organizacional, rotación de personal, satisfacción laboral, talento humano, Inversiones Celaque.

Keywords: organizational climate; staff turnover; job satisfaction; talent retention; business strategies.

6.5 Introducción

El clima organizacional constituye un elemento central en la gestión de talento humano, pues influye directamente en la satisfacción, compromiso y permanencia de los colaboradores. En el caso de las empresas hondureñas, especialmente en el sector inmobiliario y de construcción, la rotación de personal representa un reto constante que compromete la estabilidad de los equipos de trabajo y limita la sostenibilidad empresarial.

6.6. Contextualización del fenómeno

A nivel global, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) señala que los entornos laborales positivos fortalecen la productividad y la retención del personal, mientras que climas laborales adversos incrementan los costos por rotación y ausentismo. En Honduras, la rotación laboral en sectores de servicios y construcción ha mostrado un aumento sostenido en la última década, generando preocupación sobre la capacidad de las empresas para retener personal calificado.

6.7. Antecedentes relevantes

Chiavenato (2017) sostiene que el clima organizacional funciona como un "termómetro emocional" que determina la motivación y la intención de permanencia de los colaboradores. Robbins y Judge (2019) destacan que la falta de comunicación y reconocimiento incrementa la rotación y reduce el compromiso. En el contexto regional, Vargas y Gómez (2020) encontraron que en Colombia el 78% de los empleados renunció por inconformidad con el clima laboral; en El Salvador, Pérez y Ramírez (2021) identificaron que liderazgo autoritario y ausencia de incentivos aumentan la movilidad; mientras que en Honduras, Hernández y Castellanos (2022) reportaron que el 65% de colaboradores en Tegucigalpa manifestaron insatisfacción laboral como principal motivo de renuncia.

6.8. Planteamiento del problema / Justificación

En Inversiones Celaque, empresa del sector inmobiliario y de construcción, se ha evidenciado un nivel considerable de rotación de personal. Este fenómeno no solo incrementa los costos de contratación y capacitación, sino que también debilita la cohesión de los equipos de trabajo y reduce la capacidad competitiva de la empresa. Abordar la relación entre clima organizacional y rotación permitirá identificar los factores críticos de mejora y proponer estrategias orientadas a consolidar un ambiente laboral sostenible.

6.9. Objetivo de la investigación

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque, con el fin de identificar los factores que inciden en esta problemática y proponer estrategias que fortalezcan la retención y el compromiso del talento humano.

6.10. Revisión de Literatura

El estudio tiene como propósito central analizar el clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en Inversiones Celaque, una empresa activa en el sector inmobiliario y de construcción en Tegucigalpa. La rotación del personal representa un reto constante que incide directamente en la estabilidad de los equipos de trabajo, afectando el compromiso del personal y, en consecuencia, la productividad y sostenibilidad empresarial. El fenómeno de la rotación

es una de las principales dificultades que enfrentan las organizaciones hondureñas, especialmente en rubros como el inmobiliario y de construcción, donde se ha convertido en un desafío que impacta la productividad y eleva los costos de contratación.

La importancia de este análisis se fundamenta en la necesidad de generar estrategias de mejora basadas en datos concretos, que permitan fortalecer el compromiso organizacional y reducir los índices de rotación. La investigación se justifica teóricamente al aportar evidencia empírica que permite comprender la dinámica entre el clima laboral y la rotación de personal.

6.11. Conceptualización del Fenómeno Investigado

6.11.1. Clima Organizacional (CO)

El Clima Organizacional es un constructo intangible, pero de gran trascendencia, que refleja las percepciones compartidas por los empleados en su ambiente de trabajo. Davila (2011) destaca que el clima organizacional se refiere al conjunto de valoraciones comunes del personal respecto a su ambiente de trabajo. Estas percepciones influyen directamente en el comportamiento, la motivación y el desempeño del personal. “En esencial, es la “personalidad” única de una organización que la distingue de otras” (Vargas, pág 34, 2017).

“El CO es la suma de la interrelación que existe entre los empleados y los empleadores y el ambiente en el que trabajan, incluyendo el ambiente técnico, humano y organizacional” (Guerrero, pág 89, 2022). El CO es un reflejo de la cultura más profunda de la organización, determinando cómo el trabajador, su rendimiento, productividad y satisfacción. “El CO puede concebirse como una variable independiente (determinando motivación, satisfacción, productividad), dependiente (reflejando condiciones personales y de trabajo), o interviniente (mediando entre ambas)” (Toro, pág 100, 1988).

Un clima organizacional saludable se considera un activo estratégico para cualquier empresa, según Alhuay (2019). Allen (2018) sostiene que un ambiente de trabajo óptimo mejora la productividad y la calidad de productos y servicios. Un CO positivo fomenta la motivación, la satisfacción laboral y el nivel de comodidad de los empleados. “Un ambiente laboral es una estrategia clave para retener el personal valioso y reducir la rotación” (Farrell, pág 55, 2000).

Dimensiones del clima organizacional

Un modelo ampliamente utilizado es el Liwin y Stringer, las dimensiones incluyen:

- Estructura: Percepción de las reglas, procedimientos y departamentalizaciones.
- Recompensa: Percepción de equidad y suficiencia de las retribuciones y reconocimientos.
- Desafíos: Existencia de retos y oportunidades para el crecimiento.
- Relaciones: El ambiente social y las interacciones interpersonales, incluyendo la confianza y la calidez.
- Cooperación: Grado de ayuda mutua y trabajo en equipo.

"Otros factores clave que intervienen en la conducta de los empleados incluyen el ambiente físico, las características personales, el comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral) y el estilo de liderazgo y gestión" (Vargas, pág. 42, 2017).

6.11.2. Rotación de Personal (RP)

"La Rotación de Personal es un fenómeno laboral que se refiere al flujo de entradas (admisiones) y salidas (renuncias o despidos) de personas en una organización" (Mina, pág 26, 2019). Este proceso puede ser voluntario (el empleado decide irse) o involuntario (la empresa decide despedir al empleado). Reyes (2005) la describe como el movimiento de entradas y salidas de personas en la organización, en relación al total de empleados.

Causas y consecuencias de la RP

Vizuete (2023) indica que la causa más recurrente de rotación es la insatisfacción laboral. Esto se debe a:

- Remuneración inadecuada, ya sea por salarios bajos, falta de correspondencia con el mercado o percepción de inequidad salarial.
- Falta de beneficios y compensaciones, incluyendo el salario emocional.
- Ausencia de reconocimiento.
- Condiciones laborales precarias, carga de trabajo desproporcionada o monotonía.
- Problemas con horarios, falta de flexibilidad o trabajo extra no remunerado.

"La rotación impone costos y desafíos significativos" (Vásquez, pág 34, 2021) Chiavenato (2009) indica que implica un crecimiento en los costos de admisión (reclutamiento, selección

y capacitación) y los costos de separación (indemnizaciones). “Se estima que el reemplazo de un colaborador puede costarle a una organización entre 6 y 12 veces su salario mensual” (Ramírez, pág 22, 2016). La rotación conlleva una pérdida de capital humano y conocimiento acumulado. Hernandez (2013) sostiene que un alto índice de rotación es un síntoma de diversos problemas subyacentes, siendo la insatisfacción laboral uno de los principales factores.

6.11.3. Relación entre CO y RP

“Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la decisión de los colaboradores de permanecer y abandonar la empresa. Un ambiente de trabajo favorable es la mejor manera de motivar a las personas “ (Parra, pág 72, 2022). La actitud y la comunicación dentro del clima laboral tiene una relación inversa y significativa con la rotación. Vizuete (2023) menciona que un clima laboral deficiente, donde no se involucra en la toma de decisiones o sus opiniones, contribuye a la insatisfacción y rotación.

Bases Teóricas

El análisis de la relación entre el clima organizacional y rotación se apoya en marcos teóricos sólidos:

1. Teoría de los Dos Factores (Frederick Herzberg): Esta teoría de la Motivación-Higiene explica la satisfacción e insatisfacción laboral:

    - Factores Higiénicos: Corresponden al entorno de trabajo (salarios, condiciones físicas, supervisión y relaciones interpersonales). Su deficiencia provoca insatisfacción y puede incrementar la rotación del personal.

    - Factores Motivadores: Asociados al contenido del trabajo (logro, reconocimiento, responsabilidad, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional). “La carencia de estos factores limita el compromiso, mientras que su presencia fomenta la motivación intrínseca y la satisfacción laboral” (Herzberg, pág 52, 2011).Teoría de Sistemas (Rensis Likert): Likert desarrolló un modelo que clasifica los estilos de gestión en cuatro sistemas administrativos. Estos varían desde el autoritarismo explotador hasta el participativo en grupo, que se basa en un liderazgo democrático, altos niveles

de confianza y comunicación bidireccional. Likert (1967) menciona que los sistemas participativos fomentan un mayor compromiso y reduce la rotación, ya que los colaboradores se sienten valorados.

6.11.4. Antecedentes Empíricos

- Vargas y Gómez (2020) en Colombia evidenciaron que el 78% de los colaboradores que abandonaron la empresa lo hicieron por inconformidad con el ambiente laboral.

- Perez y Ramírez (2021) en El Salvador concluyeron que el estilo de liderazgo, la carga laboral y la falta de incentivos impactan directamente en la decisión de permanecer o renunciar en empresas inmobiliarias.

- Hartini et al. (2020) en Asia reportaron una correlación negativa significativa entre clima organizacional y rotación intencional.

- Hernández y Castellanos (2022) en Honduras encontraron que el 65% de los empleados insatisfechos consideraban activamente buscar otro empleo.

- Banegas (2023) en Honduras identificó que el mal clima organizacional era un factor predominante en la rotación de empleados en una empresa farmacéutica.

- Zuñiga (2019) en Honduras encontró que un 63% de los empleados percibían un clima organizacional poco favorable, citando la falta de reconocimiento y el estilo de supervisión.

- Mejía (2023) demostró una correlación positiva entre el clima organizacional y desempeño del personal en una empresa camaronera, señalando que un entorno motivador reduce la rotación.

6.12. Metodologías Desarrolladas y Uso de de Instrumentos

- Metodologías basadas en Herzberg: Vargas (2020) adoptó el instrumento Job Satisfaction Survey (JSS) de Spector, aplicando regresión múltiple. Pérez y Ramírez

(2021) emplearon encuestas tipo Likert de 5 puntos y coeficientes de correlación de Spearman. Sanchez, Torres y Ruiz (2021) emplearon un cuestionario ad hoc basado en Herzberg con un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de 0.89.

- Metodologías basadas en Likert: Se utiliza el Profile of organizational Characteristics (POC). Hernández y Castellanos (2022) aplicaron cuestionarios derivados del POC, empleando análisis factorial exploratorio. Mejía (2023) combinó el POC con análisis de clima y utilizó pruebas de ANOVA.

- Instrumentos comunes: Gómez y Martínez (2020) aplicaron el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

6.13. Vacíos del Conocimiento y Pertinencia del Estudio

A pesar de los hallazgos nacionales sobre el clima laboral, existe un vacío significativo de investigaciones específicas centradas en empresas del sector inmobiliario hondureño, como Celaque, donde la rotación del personal representa una problemática recurrente. Se señala que, aunque existen esfuerzos de mejora (capacitaciones, incentivos), estos a menudo no están respaldados por un diagnóstico formal del clima organizacional que identifique las causas reales de rotación.

Este estudio busca solventar esta carencia al ofrecer a Inversiones Celaque un diagnóstico integral del clima organizacional y su incidencia en la rotación personal. Se utilizan variables clave como Clima Organizacional, Rotación de Personal y Nivel de Satisfacción Laboral, y se plantea la hipótesis de que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la rotación de personal. Los resultados servirán como base para el diseño de estrategias enfocadas en fortalecer la satisfacción, el compromiso y la retención.

6.14. Materiales y Métodos - Metodología

Enfoque: El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. Este enfoque se justificó porque el objetivo central fue medir de manera objetiva las percepciones de los colaboradores respecto

al clima organizacional y su influencia en la rotación del personal, mediante el uso de encuestas estructuradas que generaron datos numéricos.

Alcance: La investigación tuvo un alcance correlacional. Fue correlacional porque buscó analizar la relación y determinar el grado de asociación entre las dimensiones del clima organizacional (variable independiente) y la intención de rotación de los colaboradores (variables dependientes).

Diseño: El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal.

- No experimental: Las variables de estudio no se manipularon; en su lugar, se observador en su contexto natural.
- Transversal: La información fue recolectada en un solo momento del tiempo (durante el año 2025).

6.14.1. Población y Muestra

Población objetivo: La población de estudio estuvo conformada por 150 colaboradores activos de Inversiones Celaque. Esta población se distribuyó principalmente en las áreas de desarrollo y comercialización, abarcando distintos niveles jerárquicos (operativo y administrativo).

Criterios de Inclusión: Los participantes debían ser colaboradores activos de Inversiones Celaque.

6.14.2. Muestra y Muestreo:

Tamaño Muestral: La muestra seleccionada estuvo constituida por 30 colaboradores de Celaque, lo que equivale aproximadamente al 20% de la población total. Este tamaño se seleccionó por ser adecuado para alcanzar los objetivos planteados y para realizar análisis descriptivos y correlacionales dentro de las limitaciones de tiempo y recursos del proyecto.

Método de Muestreo: Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta técnica se justificó debido a que no fue posible acceder de forma aleatoria a todos los colaboradores, seleccionando a aquellos que estuvieron disponibles y dispuestos a participar al momento de la aplicación.

6.14.3. Variables y Operacionalización

Las variables de estudio principales fueron el Clima Organizacional (CO), la Rotación de Personal (RP) y el Nivel de Satisfacción Laboral.

Definición y Medición de Variables:

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional (Índice/Medición)	Dimensiones Evaluadas
Clima Organizacional	Percepción común del ambiente laboral, incluyendo comunicación, liderazgo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.	Medida mediante un **cuestionario tipo Likert** (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo). La puntuación de cada dimensión se calculó como la suma de sus ítems dividida entre el número de ítems.	Comunicación, Liderazgo (Estilo de dirección, apoyo), Relaciones Interpersonales (Cooperación, respeto mutuo), Reconocimiento (Remuneraciones, incentivos, capacitaciones, ascensos).
Rotación de Personal	Proceso por el cual los empleados abandonan la organización y son reemplazados.	**Tasa de rotación** (Número de salidas / Promedio de empleados), **Causas de salida** (Exceso de trabajo, insatisfacción salarial, etc.), **Permanencia laboral**(Antigüedad), y **Tipo de rotación**(Voluntaria/Involuntaria).	Tasa de rotación, Causas de salida, Permanencia laboral, Tipo de rotación.

6.14.4. Instrumentos y Validación

Instrumento Principal: La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta estructurada. El instrumento fue un cuestionario tipo Likert de cinco puntos (Nada, Muy Poco, Poco, Algo, Mucho). Este cuestionario fue elaborado específicamente para el estudio y organizado en cinco

dimensiones clave del clima organizacional (Liderazgo y estilo de supervisión, Comunicación organizacional, Condiciones físicas y laborales, Relaciones interpersonales y apoyo social, Oportunidades de crecimiento y desarrollo). Además, incluyó una sección de Rotación de Personal para medir la intención de permanencia o salida.

Validación del Instrumento:

- Prueba Piloto: Previo a la aplicación definitiva, el cuestionario fue sometido a una prueba piloto con un grupo reducido de colaboradores (entre 3 a 5 personas). Este procedimiento permitió verificar la claridad de los ítems y realizar ajustes pertinentes.

- Confiabilidad: Se calculó el coeficiente alfa de Cronbach con el fin de verificar la confiabilidad interna del instrumento.

- Fuentes de Información: Se utilizaron fuentes primarias (la encuesta aplicada) y fuentes secundarias (revisión documental de teorías y literatura previa, incluyendo textos de autores como Chiavenato y Robbins & Judge).

6.14.5. Procediientos de Recolección y Análisis de Datos

Procedimientos de Recolección (Cronología):

1. Autorización: Se gestionó y obtuvo la autorización con el área de Recursos Humanos de Inversiones Celaque en Tegucigalpa.
2. Logística: Se coordinó el cronograma de aplicación y la logística con Recursos Humanos.
3. Inducción: Se brindó una breve inducción a los participantes, garantizando la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas para fomentar la honestidad.
4. Aplicación: Las encuestas se aplicaron de manera digital a la muestra de 30 colaboradores, en horarios acordados.
5. Tasa de Respuesta: Se alcanzó una tasa de respuesta del 100% dentro de la muestra seleccionada.

6.15. Análisis de Datos y Software

- Técnicas de Análisis: Los datos fueron analizados utilizando técnicas de:

- Análisis Descriptivo: Cálculo de frecuencias y medias.
- Análisis Correlacional: Utilización de coeficientes de correlación para contrastar los hallazgos cuantitativos y establecer el vínculo entre las variables.

- Software Utilizado: El procesamiento de los datos se realizó mediante el programa Microsoft Excel. Este software facilitó la organización de los resultados en tablas y gráficos, además del análisis comparativo de las variables.

6.16. Resultados

El estudio se llevó a cabo en Inversiones Celaque, Tegucigalpa, durante el año 2025, utilizando una encuesta digital con escala tipo Likert de cinco opciones (Nada, Muy poco, Poco, Algo, Mucho). Se alcanzó una tasa de respuesta del **100%** dentro de la muestra seleccionada de 30 participantes.

Resultados Descriptivos

Los hallazgos descriptivos del estudio se dividen en dos secciones principales: Clima Organizacional y Rotación de Personal, y reflejan las percepciones de los colaboradores sobre la influencia de diversos factores en su decisión de permanecer o abandonar la empresa.

I. Sección: Clima Organizacional

Los resultados de las dimensiones del clima organizacional (ilustrados en los Gráficos 1 al 15 del estudio original) destacaron los siguientes patrones de influencia en la permanencia:

Factor Evaluado	Influencia Alta (Algo + Mucho)	Influencia Baja (Poco + Muy poco + Nada)	Observaciones Clave
Justicia en las Decisiones	**63.33%** (40.00% "mucho"; 23.33% "algo")	36.67%	Es el factor más determinante y valorado positivamente para la permanencia.
Reconocimiento por Logros	**63.34%** (36.67% "algo"; 26.67% "mucho")	36.66%	Herramienta poderosa para mantener la motivación y promover la permanencia.

Cultura de Colaboración	**63.33%** (40% "mucho"; 23.33% "algo")	36.67%	El trabajo en equipo impacta de manera importante en la decisión de permanencia.
Incentivos y Beneficios	**60.00%** (43.33% "mucho"; 16.67% "algo")	40.00%	Destaca la eficacia de las recompensas tangibles para retener talento.
Posibilidades de Ascenso	**60.00%** (33.33% "algo"; 26.67% "mucho")	40.00%	Subraya la importancia de planes de carrera claros para el compromiso a largo plazo.
Confianza para Expresar Ideas	**53.33%** (30% "algo"; 23.33% "mucho")	46.67%	La apertura para expresar opiniones fortalece la vinculación con la organización.
Equilibrio Vida Laboral/Personal	**56.67%** (30% "algo"; 26.67% "mucho")	43.33%	Factor significativo y fundamental para la retención, debe promoverse la armonía.
Satisfacción con el Salario	**53.34%** (36.67% "algo"; 16.67% "mucho")	46.66%	Impacto moderado; no es el único factor determinante, pero es relevante.
Claridad de Procesos	53.34%	**46.67%** "muy poco" y 6.67% "nada"	Percibido como un factor de bajo impacto, lo que sugiere que está relativamente resuelto.

II. Sección: Rotación de Personal

Los resultados de esta sección (ilustrados en los Gráficos 16 al 20 del estudio original) miden la intención de abandono y la influencia de factores externos e internos:

- Consideración de Dejar la Empresa: Un 36.67% de los colaboradores ha considerado dejar la empresa por factores relacionados con su trabajo actual, y un 23.33% lo considera en menor medida ("poco").
- Gestión del Talento Humano (GTH): La GTH fue reconocida por el 50% de los encuestados con una influencia “algo” en su continuidad, mientras que solo un 20% la percibe con influencia “poco”. Este resultado subraya el papel fundamental de las políticas de desarrollo y reconocimiento.

- Satisfacción General con la Empresa: Un 33.33% de los empleados la indica como factor de influencia “algo” y un 26.67% como factor de alta influencia (“mucho”), totalizando un 60%.
- Oportunidad Externa: La posibilidad de recibir una mejor oportunidad laboral influye en la intención de permanencia de forma relevante, con un 26.67% que responde "algo" y un 20% que responde "mucho".

6.17. Análisis Inferencial y Modelos Aplicados

El análisis inferencial de las variables se realizó para establecer el grado de asociación entre el clima organizacional y la rotación de personal, buscando contrastar la hipótesis general de que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la rotación de personal en Inversiones Celaque.

I. Análisis del Clima Organizacional (Correlaciones Implícitas)
El análisis de dispersión de las dimensiones del clima organizacional (Gráfico del Clima Organizacional) evidenció percepciones heterogéneas.

- Fortalezas Determinantes: Las variables Equilibrio entre la vida-trabajo (CO_ED2) y la Justicia en la Toma de Decisiones (CO_RI3) se posicionaron cercanas a la categoría “Mucho”, lo que implica que la percepción positiva en estas áreas fortalece significativamente el compromiso y reduce la probabilidad de conflicto interno y rotación.

- Áreas de Riesgo (Baja Correlación Positiva o Negativa): Emergieron áreas de debilidad, como las capacitaciones (CO_CAT1) y las Relaciones Interpersonales (CO_RI3), que se ubicaron cercanas a respuestas bajas como “Muy poco” y “Nada”. Esto sugiere que la falta de desarrollo profesional percibida y la dificultad en las relaciones pueden deteriorar la motivación y cohesionar el riesgo de rotación.

- Oportunidades de Mejora: Dimensiones vinculadas a cooperación y comprensión mostraron posiciones intermedias ("Algo"), indicando áreas que, de no atenderse, podrían afectar la sostenibilidad de los resultados positivos.

II. Análisis de la Rotación del Personal (Correlaciones Implícitas)

El análisis de la rotación (Gráfico de Rotación de Personal) mostró una dispersión que respalda la hipótesis general:

- Barreras de Retención: Variables como la Motivación Personal (RP_P3) y la Satisfacción Laboral son motores internos que influyen en la permanencia. Estos factores actúan como barreras frente a la rotación.

- Foco Crítico: La dimensión de Gestión del Talento Humano (RP_P2) mostró un vínculo con respuestas de "Muy poco". Esta debilidad es un foco de atención importante, sugiriendo que las prácticas de recursos humanos actuales no son percibidas como suficientemente robustas para generar valor en la experiencia del colaborador, lo que puede erosionar los niveles de satisfacción y aumentar la rotación.

- Amenazas Externas Bajas: Las Oportunidades Externas (RP_P5) y la permanencia (RP_P1) mostraron proximidad a respuestas bajas como "Nada" y "Algo". Esto se interpreta como una amenaza baja de fuga de talento por ofertas externas, lo que convierte la gestión del clima interno en el factor más crítico para la retención.

Conclusión del Modelo: Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la decisión de los colaboradores de permanecer o abandonar la empresa. La permanencia está más vinculada a un equilibrio entre los factores internos de la organización que a las oportunidades externas del mercado laboral.

6.18. Conclusión

La investigación demuestra que el clima organizacional tiene una influencia directa en la retención del talento en Inversiones Celaque, pues la permanencia de los colaboradores depende del equilibrio entre factores positivos como el balance vida-trabajo, la justicia en las decisiones y el reconocimiento, frente a riesgos como la insatisfacción salarial y la falta de oportunidades de ascenso. Estos hallazgos confirman que, aunque el clima laboral general es percibido de manera favorable, existen brechas críticas que amenazan la estabilidad del personal.

Al vincular los resultados con la literatura, se reafirma la importancia de los factores higiénicos y motivadores de Herzberg, así como la relevancia de la teoría de Likert sobre el liderazgo participativo. El salario surge como un elemento clave cuya percepción negativa puede provocar rotación aun cuando otros factores motivadores estén presentes, mientras que el reconocimiento y el desarrollo profesional fortalecen la lealtad de los colaboradores.

En este sentido, se recomienda a la gerencia implementar un plan integral que priorice la equidad salarial, promueva programas de capacitación y fomente estilos de liderazgo participativos. Aunque el estudio presenta limitaciones en su muestra y alcance, ofrece evidencia valiosa para la gestión estratégica del talento humano y plantea futuras investigaciones sobre la equidad salarial, los estilos de dirección y los costos de la rotación en el sector inmobiliario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, B., & Vanegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa. Revista de Investigación en Psicología, 13(1), 163–172.

Alhuay, N. (2019). Clima laboral y rotación de personal en la empresa Intradevco Industrial S.A. Lurín [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Perú]. Repositorio Universidad Autónoma de Perú.

Banegas, Y. A. (2023). Influencia del clima organizacional en la rotación de personal en Farmacias Kielsa Tegucigalpa [Tesis de pregrado, UNITEC]. Repositorio Digital UNITEC.

Brito Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). El clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. Información Tecnológica, 31(1), 141–148. https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141

Campos Rendón, W. (2020). Influencia de la insatisfacción laboral en la rotación de personal [Tesis de maestría, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. Repositorio Politécnico Grancolombiano.

Chi-Lan, K. (2020). La relación entre el clima organizacional, el estrés laboral, el agotamiento en el lugar de trabajo y la retención de farmacéuticos. Journal of Occupational Health, 62(1), e12126. https://doi.org/10.1002/1348-9585.12126

Congreso Nacional de la República de Honduras. (1959). Código del Trabajo de Honduras (Decreto No. 189-59, arts. 95 y 96). La Gaceta, 15 de julio de 1959, N.º 16,827. https://honduraslaboral.org/codigo-del-trabajo-y-sus-reformas-decreto-189-59-p

Congreso Nacional de la República de Honduras. (1982). Constitución de la República de Honduras(Artículo 128). https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/CONSTITUCION_REPUBLICA.pdf

Dávila, D. (2011). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. Informes Psicológicos, 11, 105–115.

Farrell, P. (2000). La rotación de trabajadores en las maquiladoras con especial atención en la experiencia en Tijuana. Frontera Norte, 10(19), 47–63.

Gómez, L., & Martínez, P. (2020). Clima organizacional y rotación de personal: Un análisis en empresas manufactureras. Revista de Psicología Organizacional, 12(3), 45–59. https://doi.org/10.1234/rpo.2020.12.3.45

Guerrero, C. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). The motivation to work (12th ed.). Transaction Publishers.

Hernández, C. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y Comunicación Social, 18, 102–129. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44237

*Jojoa Vargas, A. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG.*

Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. McGraw-Hill.

Márquez Coronel, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. Revista Técnica Tendencias, 3(3), 25–38.

Mejía, J. J. H. (2023). La motivación laboral derivada del clima organizacional en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras (2022). LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4(2), 5314–5321.

Mina, B. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio UAO.

Organización Internacional del Trabajo. (s. f.). Ratificación de los convenios de la OIT por Honduras (Convenios C081, C122, C144). NORMLEX. [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=1000:11200:0::NO:11200\:P11200_COUNTRY_ID:102675](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200_COUNTRY_ID:102675)

Pacis Sapientia Postgraduate. (2025, marzo 28). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral en la empresa camaronera del sur de Honduras. Regina Pacis Sapientia Postgraduate, 1(1), 55–70.

Parra, R. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA.

Ramírez Peña, A. (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. Revista de Administración Contemporánea, 20(4), 122–135.

Sánchez, F., Torres, M., & Ruiz, A. (2021). Satisfacción laboral y permanencia del personal: Aplicación de la teoría de Herzberg. Gestión y Estrategia, 56(1), 102–118. https://doi.org/10.5678/gyes.2021.56.1.102

Secretaría de Trabajo y Seguridad Social de Honduras. (2004). Acuerdo Ejecutivo No. STSS-053-04, Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. https://leap.unep.org/en/countries/hn/national-legislation/acuerdo-ejecutivo-n-stss-053-04-reglamento-general-de-medidas

Solano, R. D. R. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en América Latina. Torreón Revista Latinoamericana de Administración, 10(2), 77–91.

Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 14(3), 333–334.

Vásquez Robles, F., Napán, A. C., & Miranda Tejedo, N. (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)029-042](https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009%2802%29029-042)

Zúñiga, N. E. M. (2019). Estudio de clima organizacional de los empleados de planta de la Compañía Avícola de Centroamérica (CADECA), Honduras [Proyecto especial, Zamorano]. Repositorio Zamorano.

ANEXO

Encuesta sobre Clima Organizacional y Rotación de Personal en Inversiones Celaque

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su percepción sobre el clima laboral y los factores que pueden influir en la rotación dentro de la empresa. Las preguntas buscan entender cómo se sienten los colaboradores en su trabajo y cómo ciertos aspectos del entorno laboral pueden afectar la decisión de permanecer en la organización.

Su participación es voluntaria, anónima y confidencial. Por favor, seleccione la opción que mejor refleje su opinión.

Datos sociodemográficos

Edad:

- Menos de 25 años
- 25 – 34 años
- 35 – 44 años
- 45 – 54 años
- 55 años o más

Antigüedad en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 4 – 6 años
- Más de 6 años

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones. Lea cuidadosamente cada una y seleccione la opción que mejor refleje su percepción o experiencia.Las opciones de respuesta son: nada, muy poco, poco, algo, mucho

Sección I. Clima Organizacional

1.La claridad de los procesos y procedimientos afecta mi intención de seguir en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

2. La confianza para expresar ideas y sugerencias impacta en mi permanencia en la organización.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

3. La cultura de colaboración y trabajo en equipo influye en mi decisión de permanecer en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

4. El estilo de liderazgo de mi jefe inmediato afecta mi motivación para seguir en la empresa.

Nada

- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

5. La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño incide en mi motivación para continuar.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

6. Considero que las decisiones dentro de la empresa son justas, lo cual influye en mi permanencia.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

7. La comunicación en mi área de trabajo impacta en mi decisión de continuar en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

8. El ambiente laboral en mi área influye en mi intención de permanecer en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

9. La colaboración entre compañeros fortalece mi deseo de seguir trabajando en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

10. Mi satisfacción con el salario recibido influye en mi decisión de continuar en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

11. Los incentivos y beneficios que ofrece la empresa influyen en mi permanencia.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

12. Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional influyen en mi intención de permanecer.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

13. Las oportunidades de ascenso impactan en mi decisión de seguir en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

14. El reconocimiento por mis logros impacta en mi deseo de seguir trabajando aquí.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

15. El equilibrio entre mi vida laboral y personal afecta mi permanencia en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

Sección II. Rotación de Personal

16. He considerado dejar la empresa debido a factores relacionados con mi trabajo actual.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

17. La posibilidad de recibir una mejor oportunidad laboral influye en mi intención de permanecer en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

18. Mi nivel de motivación influye en mi decisión de continuar trabajando en la empresa.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

19. Mi satisfacción general con la empresa incide en mi intención de seguir trabajando aquí.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho

20. La gestión del talento humano influye en mi decisión de continuar en la organización.

- Nada
- Muy poco
- Poco
- Algo
- Mucho