



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA CON LA  
ROTACIÓN DEL PERSONAL EN FYA HONDURAS 2020**

**SUSTENTADO POR:**

**CINDY CAROLINA BANEGAS FUNEZ  
DIANA ALBERTINA BENAVIDES PADILLA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS HONDURAS, C.A.**

**AGOSTO 2020**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC  
FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA  
DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S  
CARLA MARIA PANTOJA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA CON LA  
ROTACIÓN DEL PERSONAL EN FYA HONDURAS 2020**

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

**MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**MARTHA MARÍA HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**GABRIELA HUNG MEJÍA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**FABIO PONCE**

**EDUARDO VALLE**

**RICARDO YONES**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2020

CINDY CAROLINA BANEGAS FUNEZ.

DIANA ALBERTINA BENAVIDES PADILLA.

Todos los derechos son reservados.

# **AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)  
SAN PEDRO SULA**

Estimados Señores:

Nosotras, Cindy Carolina Banegas Funez y Diana Albertina Benavides Padilla, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN FYA HONDURAS 2020, presentado y aprobado en Agosto 2020, como requisito previo para optar al título de máster en Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos,

irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 3 días del mes Agosto del 2020.

---

Cindy Carolina Banegas Funez  
21723070

---

Diana Albertina Benavides Padilla  
21523010

\* La autorización firmada se encuentra adjunta en el expediente



## **FACULTAD DEPOSTGRADO**

# **CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN FYA HONDURAS 2020**

## **AUTORAS**

**CINDY CAROLINA BANEGAS FUNEZ  
DIANA ALBERTINA BENAVIDES PADILLA**

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación realizado en la Fundación Fe y Alegría Honduras tuvo como objetivo determinar la influencia entre la cultura organizacional y rotación del personal. Sustentándose en las teorías de la cultura organizacional de Schein y la teoría de expectativas de Vroom. El análisis tiene un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, con diseño transversal, el alcance de la investigación es explicativa-causal. Como técnica de recolección de datos se utilizó el test de Cameron, datos históricos como entrevista de salida y base de datos de índice de rotación. La hipótesis de investigación fue la cultura organizacional afecta significativamente la rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría, según los resultados obtenidos se acepta la hipótesis nula y se concluye que la cultura organizacional no afecta significativamente la rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, gerencia organizacional, incentivos laborales, índice de rotación, retención de personal.



**FACULTY OF  
POSTGRADUATE**

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE TO  
STAFF ROTATION IN FYA HONDURAS 2020**

**AUTHORS  
CINDY CAROLINA BANEGAS FUNEZ  
DIANA ALBERTINA BENAVIDES PADILLA**

**SUMMARY**

The investigation job realized in Fe y Alegría Honduras Foundation aimed to determine the influence ship between organizational culture and staff rotation. Based on Shein´s organizational culture theories and Vroom´s expectations theories. The analysis has a quantitative approach, non-experimental kind with cross sectional design. The scope of investigation is causal-explanatory. As a data collection technique, it was used Cameron test, historical data such as exit interview and data base of rotation index. The hypothesis of investigation of organizational culture affects significantly the staff rotation in the collaborators of Fe y Alegria Foundation. According to the results obtained the research the hypothesis is accepted and it´s conclude that the organizational culture does not affect significantly the staff rotation in the collaborators who work in Fe y Alegria Honduras Foundation.

Key Words: organizational Culture, organizational management, job incentives, rotation index, staff retention.

## **DEDICATORIA**

A Dios nuestro creador, por permitirme culminar una etapa más. Porque siempre me dio la fuerza y la sabiduría.

A mis padres Juana Funez y Tulio Banegas, por su amor incondicional y su apoyo en todo momento, tanto emocional como económico. Por enseñarme a luchar por mis sueños y hacer de mí una mujer de bien.

A mis hermanos, Tulio y Mauricio que desde pequeña me cuidaron y siempre confiaron en mí, los amo.

A mis sobrinas que son el motor de mi vida, cada día intentare hacer las cosas para ser un ejemplo, esto se lo dedico a ustedes.

A mi novio Nahún, quien durante estos cinco años me ha motivado hacer mejor persona, gracias por tu mano que me sostiene y por tu amor tan sincero.

A mi amiga y compañera Diana, que sin ella no hubiera sido posible llegar hasta aquí, gracias por tu apoyo y cariño.

Cindy Carolina Banegas Funez

## **DEDICATORIA**

A Jehová Dios, quien con su mano misericordiosa me ha preservado y puedo decir hasta aquí me ayudo el Señor.

A la mujer más importante de mi vida Miriam Padilla: quien a lo largo de todos estos años ha sido mi mejor mentora y amiga, gracias por estar a mi lado en cada una de mis batallas.

A mi amado Padre Manfredo Benavides quien me mostro el camino que debía seguir "Volar con los pies sobre la tierra, gracias por siempre alentarme, por estar presente y amarme.

A mi hermana Alejandra Benavides gracias por amarme y aceptarme como soy.

A mi amiga y compañera de estudios Cindy Banegas por su esfuerzo y dedicación.

Diana Albertina Benavides Padilla

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por transmitirnos conocimientos por medio de profesionales de alta calidad.

Agradecemos a la M.D.E Martha Hernández por su orientación y apoyo en todo el proceso de elaboración de nuestro trabajo de tesis.

Agradecimiento especial a la Máster Gabriela Hung nuestra asesora metodológica que a lo largo de nuestros años de estudio de maestría nos transmitió sus conocimientos, nuestra admiración y respeto para ella.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.6 VIABILIDAD .....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	10
2.1.1.2 COREA DEL SUR.....	10
2.1.1.3 JAPÓN.....	11
2.1.1.4 AMÉRICA LATINA .....	11
2.1.1.5 CULTURA EMPRESARIAL JAPONESA VS LATINOAMERICANA .....	12
2.1.1.6 GREAT PLACE TO WORK®.....	15
2.1.1.7 ROTACIÓN DE PERSONAL .....	15
2.1.1.8 ROTACIÓN EN CHINA .....	16
2.1.1.9 ROTACIÓN LABORAL EN AMÉRICA LATINA.....	16
2.1.1.10 ROTACIÓN DE PERSONAL ABSENTISMO LABORAL DE LIMA, PERU .....	16
2.1.1.11 ESTUDIO DE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL: LIMA, PERÚ .....	17
2.1.1.12 ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES QUE ORIGINAL LA ROTACIÓN EN MÉXICO .....	17
2.1.1.13 ¿QUÉ EMPLEADOS CAMBIAN MÁS DE TRABAJO? COSTA RICA.....	17
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	18
2.1.2.1 DIUNSA .....	18
2.1.2.2 CERVECERÍA HONDUREÑA .....	18
2.1.2.3 ROTACIÓN DEL PERSONAL Y EL ACOSO SEXUAL EN HONDURAS .....	19
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	19
2.1.3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	19

2.1.3.2 QUIÉNES SON.....	20
2.1.3.3 MISIÓN .....	20
2.1.3.4 VISIÓN .....	20
2.1.3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	20
2.1.3.6 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE FE Y ALEGRÍA HONDURAS .....	21
2.1.3.6 ¿CON QUIÉNES TRABAJAN?.....	21
2.1.3.7 PROCESOS Y EVALUACIONES.....	22
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTOS.....	22
2.2.1 TEORÍA DE CULTURA ORGANIZACIONAL SCHEIN.....	22
2.2.2 TEORÍA DE VROOM.....	23
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	23
2.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3.2 CULTURA CLAN.....	23
2.3.3 CULTURA ADHOCRÁTICA.....	24
2.3.4 CULTURA JERÁRQUICA .....	24
2.3.5 CULTURA DE MERCADO .....	24
2.3.6 GERENCIA ORGANIZACIONAL .....	24
2.3.7 VALORES ORGANIZACIONALES.....	24
2.3.8 CREENCIAS .....	25
2.3.9 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
2.3.10 NORMAS .....	25
2.3.11 SÍMBOLOS .....	25
2.3.12 FILOSOFÍA .....	25
2.3.13 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....	25
2.3.14 RETENCIÓN DEL PERSONAL.....	26
2.3.15 INDUCCIÓN .....	26
2.3.16 ENTRENAMIENTO .....	26
2.3.17 CAPACITACIÓN.....	26
2.3.18 SALARIOS .....	26
2.3.19 INCENTIVOS LABORALES .....	27
2.3.20 INCENTIVOS ECONÓMICOS .....	27
2.3.21 INCENTIVOS NO ECONÓMICOS.....	27
2.3.22 DESPIDO.....	27
2.3.23 BAJA VOLUNTARIA .....	27
2.4 METODOLOGÍAS Y/O INSTRUMENTOS .....	27
2.4.1 INSTRUMENTO PARA MEDIR CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	29
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	29
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	29
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	31
3.1.3. HIPÓTESIS.....	36
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	37
3.3.1. POBLACIÓN.....	38
3.3.2. MUESTRA .....	38
3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS .....	39
3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA .....	39
3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	39
3.4.1. INSTRUMENTOS.....	39
3.4.1.1 TEST DE CAMERON (OCAI) .....	40
3.4.1.2 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL TEST DE CAMERON.....	40
3.4.2. TÉCNICA .....	40
3.4.3 PROCEDIMIENTO .....	41
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	42
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS .....	42
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS .....	42
3.3 LIMITANTES.....	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	43
4.1. COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA .....	43
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
4.3 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	45
4.3.1. SALIDA SEGÚN EL GÉNERO.....	46
4.3.2. TIEMPO DE LABORAR .....	47
4.3.3. FORMAS DE SALIDA .....	47
4.3.4. MOTIVOS DE RENUNCIA .....	48
4.3.5. MOTIVOS DE DESPIDO .....	48
4.3.7. AMBIENTE LABORAL .....	49
4.3.8. ASPECTOS A EVALUAR.....	50
4.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	52
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1 CONCLUSIONES .....	55
5.2. RECOMENDACIONES.....	56

BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	66
ANEXO1: ENTREVISTA DE SALIDA .....	66
ANEXO2: TEST DE CAMERON.....	67
ANEXO 3: LINK DE CUESTIONARIO DE CAMERON DE FORMULARIOS GOOGLE DRIVE .	71
ANEXO 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN .....	71
ANEXO 5 CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tasa de rotación 2019 .....	8
Tabla 2 Diferencias por función (% de acuerdo) .....	12
Tabla 3 Diferencias cultura japonesa vs Latinoamericana .....	13
Tabla 4 Consecuencias de Rotación de Personal .....	15
Tabla 5 Cultura organizacional y su influencia con la rotación del personal de FYAH .....	30
Tabla 6 Operacionalización de las variables .....	32
Tabla 7 Procedimiento .....	41
Tabla 8 Tabla de rotación de personal por año .....	46
Tabla 9 Frecuencia observada.....	53
Tabla 10 Frecuencia Teórica.....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Institucional Fe y Alegría Honduras .....	21
Figura 2 Diagrama de variables .....	31
Figura 3 Diseño de investigación.....	38
Figura 4 Dimensiones culturales.....	43
Figura 5 Promedio general de Cultura organizacional de FYAH.....	44
Figura 6 Características de Liderazgo.....	45
Figura 7 Salidas por género en la Fundación Fe y Alegría.....	46
Figura 8 Tiempo de laboral en la Fundación Fe y Alegría .....	47
Figura 9 Formas de Salida de la Fundación Fe y Alegría.....	47
Figura 10 Motivos de Renuncia.....	48
Figura 11 Motivos de Despido.....	48
Figura 12 Ambiente Físico de la Fundación Fe y Alegría .....	49
Figura 13 Ambiente Laboral de la Fundación Fe y Alegría .....	49
Figura 14 Aspectos a Evaluar .....	50
Figura 15 Aspectos a Evaluar .....	50
Figura 16 Aspectos a Evaluar.....	67

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis que lleva por nombre Cultura organizacional y su influencia con la rotación de personal de la Fundación Fe y Alegría, muestra los resultados y conclusiones obtenidos durante la investigación efectuada en esta institución. Con esta exploración se determinó la influencia que tiene la cultura organizacional en la rotación de los colaboradores.

El tema de cultura organizacional, en la actualidad, tiene mayor relevancia dentro del mundo laboral, porque contempla tradiciones, normas éticas, valores, principios, patrones de conducta, clima y el ambiente, elementos que definen los lineamientos, procesos y estrategias en que sus colaboradores trabajan. De esta manera (Romero, 2016) explica que “la cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, la satisfacción y la productividad en la compañía”.

Resulta oportuno mencionar que la rotación de personal y la cultura organizacional, de acuerdo al trabajo realizado en contextos europeos, asiáticos y en algunos países latinoamericanos por Holtom et al. (2008) citado por (Torres, 2012) “Demostraron la asociación entre cultura y rotación de personal, al igual que el aumento del interés por comprender mejor estas relaciones”, en tal sentido ambas variables sirven como un marco de referencia para conocer el comportamiento que las personas deberán realizar dentro de su empresa y un tema de preocupación del entorno empresarial constituyendo los deberías de la organización.

De cierto modo, la rotación del personal puede ser favorable porque permite a las empresas e instituciones contar con personal nuevo que aporte conocimientos y perspectivas. Sin embargo, a su vez, puede resultar costosa, razón por la que la mayoría de empresas se interesan en mantenerla en un porcentaje bajo. Por ello, las empresas se han interesado en identificar las principales causas que motivan la rotación de personal. Diferentes investigaciones han identificado como principales causas de rotación: baja remuneración, escasa posibilidad de desarrollo, percepciones de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, presión en el trabajo, falta de motivación y alta responsabilidad. (Chaparro, 2015)

En el caso de la Fundación Fe y Alegría, los directivos no han podido elaborar diagnósticos que determinen la cultura organizacional, ni la rotación de personal, aún y cuando han observado y analizado, durante los últimos años, dificultades en la administración del personal debido a que no han logrado establecer un proceso acorde a su filosofía y naturaleza. Esto se puede ver reflejado en ausentismo, rotaciones, problemas de comunicación, el coste de un ambiente laboral poco satisfactorio trayendo un bajo desempeño por parte del personal y que se van convirtiendo en patrones que se transmiten a quienes se van integrando a los equipos de trabajo, lo cual repercute negativamente en el activo financiero y humano de la organización, razón por la cual se propone la investigación para determinar la relación entre las variables.

Para lograr el objetivo propuesto de determinar la influencia entre ambas variables, se procedió a elaborar un análisis diagnóstico que permitió medir la cultura organizacional predominante, analizar la tasa de rotación de los últimos tres años, y así se establecieron los indicadores de la cultura organizacional que incidían en rotación, además se logró establecer las fortalezas y debilidades y la relación de influencia en la cultura y rotación de personal dentro de la Fundación Fe y Alegría. En este sentido para evaluar la cultura organizacional se utilizó el instrumento generado por Cameron y Quinn (1999) y para analizar la tasa de rotación se revisó la información en la base de datos históricos de la Fundación.

El informe de tesis está estructurado en cinco capítulos ordenados de manera secuencial que dan a conocer el proceso que siguió la investigación y los resultados obtenidos, como se detalla a continuación: capítulo I Planteamiento de la investigación, capítulo II Marco teórico, capítulo III Metodología, capítulo IV Resultado y análisis y capítulo V Conclusiones y recomendaciones.

El proyecto se desarrollará en el municipio de El Progreso, departamento de Yoro Honduras donde se encuentran las oficinas principales de la Fundación Fe y Alegría Honduras.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En un comienzo, “la cultura fue analizada y estudiada desde la filosofía y la antropología disparándose el interés por ella a comienzos de los años setenta, en el ámbito de la sociología

industrial” (Sánchez, 2006). En el periodo de los años ochenta y noventa fueron el boom en la producción literaria sobre cultura organizacional y representó para los países del mundo una época de muchos cambios. Ante la pregunta ¿Qué es cultura organizacional? Podríamos encontrar múltiples conceptos. Schein (1996) citada por (Martinez A. D., 1999) incorporo el concepto como “las formas dadas por hecho, compartidas y tacitas en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos”

Hofstede definió la cultura como “el programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de los miembros de otro grupo”.

Es por eso que la cultura tiene características permanentes y únicas. Haire realizó un estudio de los cuales podemos destacar que a) la variable dependiente de interés fue actitudes directivas y no cultura b) la cultura se consideró una variable independiente; c) las posibles diferencias encontradas entre las naciones, manteniendo constante otros factores, se atribuyeron a diferencias culturales. (Sánchez, 2006).

Cameron Quinn (1999) citado por (Ruiz Y. B., 2012) definen:

Cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado que se puede definir en función de seis rasgos que pueden ser utilizados como señales con el fin de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales de su organización, estas son: 1) las características dominantes de la organización; 2) el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización; 3) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo son tratados los empleados; 4) el vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida; 5) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización; y 6) el criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización.

Cada organización tiene su propia cultura dominante, esto sucede cuando la gran mayoría de los colaboradores en una organización comparten y se sienten identificados. Pero en las organizaciones también existen subculturas estas pueden ser compartidas por grupos como resultado de lo anterior la organización que no presenta una cultura dominante y si tienen muchas subculturas, se tendrá una variedad de comportamiento entre los colaboradores algunas conductas aceptables y otras no.

Según Chiavenato (2000) citado por (Cabrera, 2011) define:

El termino rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Uno de los factores directamente relacionado con el desempeño laboral y la rotación de personal es la cultura organizacional, es por eso necesario conocer el nivel de relación que tienen.

Por otra parte (Galarza, 2000) citado por (Cabrera, 2011) indica “Rotación de personal es la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal”.

Es por ello justamente importante estudiar la rotación de personal de la organización ya que puede desarrollarse en un problema cuando este proceso se sale de control y se aumentan las separaciones por iniciativa de los colaboradores ya que esto ocasionara aumento en el coste del proceso de reclutamiento, selección y capacitación. Las organizaciones como todo sistema abierto, se caracterizará por un constante flujo de recursos necesarios para operar y generar productos o servicios, es importante aclarar que un índice de rotación de personal equivalente a cero no se presentara en la práctica empresarial y tampoco es deseable, no existe un número ideal de rotación sino una situación específica para cada compañía en función de su quehacer y del mercado.

Fe y Alegría es un movimiento Internacional de Educación Popular y Promoción Social que impulsa desde, con y para las comunidades en las que trabaja procesos educativos integrales, inclusivos y de calidad, comprometiéndose en la transformación de las personas para construir sistemas sociales justos y democráticos, fundada el 26 de mayo del año 2000, inicio con tres colaboradores para el año 2016 la organización contrato nuevo personal llegando a más de cuarenta empleados, en los años 2010 al 2019 su área de trabajo se expandió a otras ciudades como Tegucigalpa, Victoria, Yoro y Tela Atlántida y con ello su planilla de personal.

Estipulando el rango de tiempo se estima que los colaboradores con mayor antigüedad laboral oscilan entre los diecinueve y diez años quienes están adoctrinados en la manera de pensar y sentir de los valores organizacionales y según los liderazgos de las coordinaciones a quienes responden, sin embargo, el personal nuevo responde a la gestión y los sistemas de acuerdo a sus conocimientos académicos esto genera un impacto en la motivación, desempeño, satisfacción, produciendo problemas de rotación, ausentismo laboral y despidos.

El activo más importante para la fundación Fe y Alegría es el ser humano porque de sus capacidades, habilidades, conocimientos, competencias implementadas en el campo de educación popular y promoción social le permiten diferenciarse de otras organizaciones sin fines de lucro.

Actualmente no cuentan con un análisis de cultura organizacional y rotación de personal, es por ello que se sugiere realizar la investigación, al director y miembros del consejo de la Fundación Fe y Alegría.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Kerlinger y Lee(2002) “dicen que un problema es un enunciado oración interrogativa que pregunta: ¿Qué relación existe entre dos o más variables?” (Mortis, s.f.)” La respuesta constituye aquello que se busca en la investigación. Es una contradicción entre lo que sucede, lo que es y lo que debería ser”.

En esa secuencia en la siguiente sección se enuncia, se formula el problema y se elaboran preguntas de investigación con la finalidad de desarrollar la tesis y definir el curso que tomará el estudio.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La cultura organizacional es base fundamental en todas las organizaciones, ya que representan las normas informales que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una empresa y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Durante los últimos años la fundación Fe y Alegría ha expandido su área de trabajo y con ello su número de colaboradores, esto ha representado que existan cambios en hábitos, normas, valores, actitudes de los miembros de la organización. Estos cambios para ciertos colaboradores son positivos ya que la implementación de nuevos procesos desencadena mayor productividad sin embargo para colaboradores con mayor antigüedad produce insatisfacción ya que tienen que adaptarse.

La influencia que tiene la cultura organizacional y rotación de personal es de suma importancia e impacto ya que es la esencia en una organización en la cual se establecen ventajas competitivas maximizando la productividad a través del talento humano. Es el medio de adoctrinamiento que tienen las organizaciones, por medio de esta se le define o establece a los colaboradores como

deben de trabajar e incluso como deben de comportarse dentro de la institución

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La fundación Fe y Alegría ha presentado dificultades en la administración del talento humano existiendo disyuntivas muy marcadas entre el personal de mayor antigüedad y el contratado en los últimos años, lo que conlleva a un mayor número de rotación, resistencia al cambio, problemas de comunicación, toma de decisiones jerarquizadas, el clima laboral desencadena insatisfacción, los liderazgos no se establecen con claridad esto detona como resultados colaboradores con menos compromiso. Por lo tanto, se debe trabajar en establecer ambientes propicios de confianza, permanencia, fidelidad que son la base fundamental que influye en el desempeño laboral en la eficiencia, eficacia y productividad y por ende en la rotación de personal y cultura organizacional.

De acuerdo a lo antes expuesto se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo influye la cultura organizacional en el índice de rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

“Además de definir objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, por medio de preguntas, el problema que se estudiara. Dado que estas son preguntas que orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación”. (Hernández Sampieri, 2014)

- 1) ¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la Fundación Fe y Alegría Honduras?
- 2) ¿Cuál es índice de rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras?
- 3) ¿Cómo influyen los indicadores de la cultura organizacional en la rotación de personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras?
- 4) ¿Qué fortalezas y debilidades tiene la cultura organizacional de la Fundación Fe y Alegría Honduras?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Hernandez Sampieri (2014) “Los objetivos son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo, mediante ellos se obtiene respuesta a las preguntas de investigación y el problema formulado en el planteamiento”.

A continuación, se define un objetivo general y cuatro objetivos específicos para el desarrollo de la investigación.

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia entre la cultura organizacional y el índice de rotación de personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar la cultura organizacional predominante en la Fundación Fe y Alegría Honduras.
- 2) Analizar el índice de rotación de personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras.
- 3) Establecer los indicadores que influyen en la cultura organizacional y la rotación de personal de los colaboradores la Fundación Fe y Alegría Honduras.
- 4) Identificar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Fundación Fe y Alegría Honduras.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Figuroa (2015) indica:

La cultura organizacional juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional.

Resulta de especial interés conocer cuál es la influencia de la cultura organizacional y la rotación de personal en la fundación esto aportará a estudios posteriores; y a brindar estrategias que permitan mejorar la gestión en la administración del talento humano. Tomando en cuenta el índice de rotación del año 2019. Inician con una planilla de 42 colaboradores, la tasa de rotación del año fue de 42.2% Siendo el mes de diciembre con mayor número de bajas.

**Tabla 1 Tasa de rotación 2019**

Meses	Altas	Bajas
Enero	0	0
Febrero	0	0
Marzo	0	3
Abril	2	0
Mayo	0	0
Junio	0	0
Julio	0	0
Agosto	0	0
Septiembre	0	0
Octubre	0	2
Noviembre	0	2
Diciembre	0	8

Fuente: Información de administración Fe y Alegría (2019)

La investigación surge de la necesidad de estudiar la cultura, con el propósito de determinar la influencia entre la cultura organizacional y como incide en la tasa de rotación de personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras. El estudio busca proporcionar información que será útil a la organización para direccionar las estrategias enfocadas en la cultura identificada y puedan desarrollarla mejorando los procesos de acorde a su filosofía, política y objetivos organizacionales.

En la fundación no se cuenta en la actualidad con un estudio de la cultura organizacional, tampoco de rotación de personal este trabajo puede ser un marco de referencia empírico inicial para estudios de temas relacionados; además es conveniente para establecer una base de datos sobre el recurso humano permitiendo que la dirección y los coordinadores entiendan la cultura y como esta favorece u obstaculiza la rotación de personal y el desempeño de sus colaboradores esto podría ser un insumo importante para el mejoramiento de la calidad de sus servicios. La utilidad metodológica del estudio consiste en que podrían realizarse futuras investigaciones que utilizaran

metodologías compatibles, de manera que se posibilite el análisis y conocimiento sobre este tema.

## 1.6 VIABILIDAD

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “es necesario que nos cuestionemos: ¿Es posible llevar a cabo el estudio?, ¿Poseemos los recursos para hacerlo?” (p.365).

En esta sección se determinará la viabilidad de la investigación, con base en los siguientes elementos:

- 1) Tiempo: la investigación se puede realizar dentro del tiempo establecido de 10 semanas, para poder lograr los objetivos propuestos.
- 2) Recurso humano: se cuenta con la disponibilidad de los colaboradores de la fundación Fe y Alegría.
- 3) Técnicamente: Se cuenta con el instrumento elaborado y validado, y con autorización para analizar los datos históricos de la fundación en la base de datos.
- 4) Recurso tecnológico: Ante la pandemia que se está atravesando, la fundación Fe y Alegría ha entregado los recursos tecnológicos a sus colaboradores, ya que será el medio de comunicación para llevar a cabo la investigación y tener la información necesaria.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para conocer cómo está la situación actual en relación al tema formulado en la investigación, es necesario analizar el entorno tanto externo como interno, por esa razón se desglosará la información de suma importancia para comprender el tema.

De acuerdo a Arciniega (2011):

En los últimos años la cultura organizacional y la productividad han cobrado una importancia fundamental en la teoría organizacional. En los países que intentan tener un lugar en el mundo global actual, considerando competitividad, excelencia y bienestar organizacional, se trata de revalorizar el verdadero papel que desempeña el “factor humano” y el trabajo en la organización

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Según Aguilar (2006):

El estudio de la cultura de una organización ha sido, históricamente, una tarea que sin duda reviste dificultades no sólo en el plano metodológico, sino conceptual y aún epistemológico. En la actualidad esta tarea parece complicarse todavía más, rebasando los esfuerzos que desde la investigación se han desarrollado en torno a la cultura organizacional como objeto de estudio, como consecuencia directa de una mayor complejidad del propio fenómeno. El avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones -tanto públicas como privadas- ha sido desarrollar, a partir de la cultura, por un lado: los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro: la construcción de significados compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros.

#### 2.1.1.2 COREA DEL SUR

La cultura organizacional, al igual que en el nivel familiar ha sido muy tradicionalista y cerrada ya que está igualmente basada en el confucianismo. Algunas características son: lealtad, responsabilidad colectiva, respeto por los mayores, estructura jerárquica, desigualdad de género (machismo), sucesión de las empresas basada en la sangre (siempre el hijo mayor hereda la empresa).(Zapata, 2010)

Desde hace algunos años, algunas características al interior de las culturas han venido cambiando debido a 3 fundamentales razones: la crisis financiera asiática de 1997, la presión de la mujer exigiendo igualdad de derechos y el Internet con todas las nuevas empresas creadas por este medio. Las consecuencias más significativas han sido el desmoronamiento de los empresarios de edad y

la rigidez corporativa hacia una jerarquía “plana”, en donde se le está dando más importancia a la creatividad de los jóvenes que a la sabiduría de los mayores. Además de una enfatización en los estándares internacionales, al desempeño individual y al incremento de las mujeres como fuerza de trabajo. Ha sido un proceso lento, pero se han podido evidenciar los cambios que se han ido presentando, donde la cultura organizacional surcoreana se está volviendo cada vez más “global”.(Zapata, 2010)

### 2.1.1.3 JAPÓN

Zapata (2010)nos da a conocer las características de la negociación y cultura organizacional:

- 1) Las características a la hora de la negociación, son muy similares a las de los surcoreanos, en relación a que primero les interesa conocer bien a su contraparte, buscan relaciones a término largo, la importancia de las tarjetas de negocios, el vestuario.
- 2) Las organizaciones poseen un sistema jerárquico, donde son muy importantes, la confianza, el trabajo en equipo, el orden, el respeto, la honradez, la disciplina y la superación personal, entre otras. Los empleados poseen un gran sentido de pertenencia por lo que son muy agradecidos con la empresa donde trabajan (la consideran su segundo hogar). A los empleados se les suelen dar recompensas por su desempeño laboral, ya sean pecuniarios, o no pecuniarios como cursos de capacitación, viajes, entrenamientos.
- 3) La toma de decisiones y el sistema de comunicación son muy lentos, ya que al ser un sistema formal debe pasar por muchos miembros, llevando a algunos problemas a la hora de cerrar negocios y tomar decisiones.

Los líderes tienen gran influencia y ayudan a los dirigentes a administrar la organización, además poseen grandes habilidades de comunicación, por lo que se mantiene en permanente contacto con su grupo. Algunas características de los líderes son: Identificar empleados leales, identificar cuales empleados comparten el mismo sistema de valores y cuales están arraigados a la cultura organizacional, son empleados confiables y pueden ejercer funciones más importantes dentro de la organización, tienen la capacidad de establecer cuanto tiempo y esfuerzo es necesario para desarrollar la identidad de grupo, asegurar que el grupo alcance los objetivos de la empresa, mejorar la imagen de la organización.(Zapata, 2010)

### 2.1.1.4 AMÉRICA LATINA

Para conocer más acerca de cómo los líderes empresariales latinoamericanos perciben la cultura organizacional, se realizó una encuesta durante el último trimestre de 2017 donde 120 directores ejecutivos y directores de Recursos Humanos de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) compartieron sus puntos de vista sobre la cultura organizacional y su impacto en el desempeño empresarial. Las respuestas fueron de 120 ejecutivos de seis países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.(Stuart, 2018)

Casi todos (el 93 %) los ejecutivos que respondieron a la encuesta creen que existe una relación clara entre cultura y estrategia, y la mayoría considera la cultura de su propia organización como un activo. Aún más ejecutivos (el 95 %) ven la cultura de su organización como una fuente de ventaja competitiva, aunque menos (el 82 %) caracterizan la cultura de su compañía como una cultura de alto desempeño. Una mayoría (el 79 %) cree que gestiona y desarrolla con eficacia su

cultura organizacional, y el 88 % dice que existe una relación clara entre la cultura y la estrategia de su organización. Sin embargo, los ejecutivos latinoamericanos también ven un margen de mejora en cómo su organización se comunica respecto de la cultura. Mientras que el 86 % dice que su organización tiene una clara aspiración cultural, solo el 72 % cree que la aspiración cultural es ampliamente entendida en toda la organización. Más de un cuarto (28 %) de los encuestados dice que no existe un diálogo sobre cultura en su organización, y el mismo porcentaje dice que su organización no tiene una herramienta para medir la cultura. Y el 28 % no cree que la cultura y los valores se comuniquen de manera efectiva en su organización. (Stuart, 2018)

A continuación, se detalla los resultados de la encuesta, de los cuales el 43% son directores ejecutivos y el 57% son líderes seniors de Recursos Humanos. Como se observa en la tabla 2

**Tabla 2 Diferencias por función (% de acuerdo)**

	Directores Ejecutivos	Líderes de Recursos Humanos	Promedio General
Nuestra cultura es una fuente de ventaja competitiva	94%	96%	95%
Tenemos una cultura de alto desempeño en la compañía	90%	76%	82%
En mi organización, hay una relación clara y explícita entre la cultura y la estrategia.	86%	90%	88%
Tenemos una clara aspiración de cultura	84%	88%	86%
Nuestras aspiraciones de cultura son ampliamente entendidas en la organización.	67%	75%	72%
Tenemos un modelo de cultura que ayuda a comprenderla y comunicarla mejor.	71%	72%	72%
Gestionamos y desarrollamos efectivamente nuestra cultura.	71%	85%	79%
Es evidente quién lidera la cultura a nivel global.	94%	96%	95%
El equipo de alta gerencia constituye de forma coherente modelos a seguir de la cultura.	86%	79%	82%
.			
Existe una relación clara entre nuestras prácticas de Recursos Humanos y la cultura objetivo en la organización.	80%	85%	83%
Existe una relación clara entre nuestra cultura objetivo y el talento que ascendemos o despedimos.	86%	87%	86%
Existe una relación clara entre nuestra cultura objetivo y el talento que contratamos.	94%	96%	95%

Fuente(Stuart, 2018)

#### 2.1.1.5 CULTURA EMPRESARIAL JAPONESA VS LATINOAMERICANA

“La cultura japonesa y la latina, son opuestas en varios ámbitos, pero si se logra tomar lo mejor de las dos partes, ésta se transforma en una fortaleza inigualable”(Uchimura, 2016). En la tabla 3 podemos observar siete diferencias que existen entre estas culturas en el ámbito empresarial.

**Tabla 3 Diferencias cultura japonesa vs Latinoamericana**

	JAPÓN	LATINOAMÉRICA
1) Velocidad en la toma de decisiones	En las empresas japonesas, las decisiones van subiendo de nivel a nivel por la escalera administrativa. Se preocupa mucho en el detalle de cada punto y a la vez, se necesita preparar varios documentos para cada decisión. Por ende, la toma de decisiones es mucho más lenta que en Latinoamérica, pero tiene menos fallas, más confiabilidad y calidad.	Las empresas latinoamericanas son rápidas en tomar las decisiones. Los gerentes dan más libertad a sus subordinados y requiere que tengan más liderazgo comparado a los subordinados japoneses. Por ende, suelen ocurrir más errores o mal entendimientos en la ejecución de las decisiones.
2) Responsabilidad	En las empresas japonesas se le pide a la persona su contribución a su sección o grupo dentro de la organización. Es decir, el éxito o fracaso es visto mucho más por grupo que por persona, así que el liderazgo no depende tanto de una persona sino más del consenso del grupo de trabajo. Por eso que las personas carismáticas y más individualistas a veces les cuesta trabajar en este sistema.	En las empresas latinas, a las personas se les da más responsabilidad y libertad de movilizarse individualmente. Se busca una contribución por persona que por grupo de trabajo. En otras palabras, se le exige un liderazgo a cada persona y no solo al jefe. Una parte negativa de esto es que, al haber un fracaso, se tiende a traspasar la responsabilidad a otras personas.
3. Evaluación del resultado y el proceso	En las empresas japonesas el Retorno Sobre la Inversión (RSI o ROI en inglés) es importante pero el proceso y modo de cómo se ejecuta un objetivo es evaluado con la misma importancia. Por ejemplo, las personas que han tomado clases de Judo, Karate u otra arte marcial japonesa se dará cuenta que se le pone mucho énfasis en el “Kata” o forma de la posición. Se crea un presupuesto justamente para “construir el proceso”.	En Latinoamérica, lo más importante es el resultado o cuanto es el retorno total sobre la inversión que se hizo. No se da mucha importancia en la forma que se hizo y por esa razón, no se toma mucho tiempo ni se gasta mucho en crear este proceso.
4. Gestión de riesgos	Cuando un empleado dice que lo puede hacer al 100%, tiene que ser al 100%. Todo menos que eso es inaceptable, aunque sea solo en palabra. Un 95% ya tiene un error de 5% que no es permitido y uno pierde credibilidad. La responsabilidad de cumplir lo que se dice es muy importante dentro y fuera de la oficina. Por ende, los japoneses son muy precavidos al tomar decisiones y tratan de evadir el riesgo de no cumplir los objetivos. Esto a veces causa que se tomen objetivos por debajo de las posibilidades de la empresa o de la persona.	En muchos casos, aunque solo pueda lograr un 70% de lo esperado, la persona o empresa responde que puede lograr el 100%. Si no lograra el 100% que se necesita, se toma tiempo extra para llegar al 100%. Esto causa demoras inesperadas (o a veces ya calculadas), bajo rendimiento y multas. Por una parte, es algo ineficiente y negativo, pero por otra parte se puede decir que se apunta a hacer más de lo que uno puede, lo cual a veces se logra.
5. Los equipos de trabajo y la comunicación	A pesar de que Japón posee diferentes culturas étnicas como la de los Ainu	Una de las riquezas de Latinoamérica es su diversidad

**Continuación tabla 3**

	(cultura de los indígenas de Hokkaido) y Uchinanchu (cultura de Okinawa), en general tienen una cultura muy homogénea donde los valores y pensamientos son muy parecidos. Por ende, nacen palabras como “leer el aire” (kūkiwoyomu) o “Aun no kokyū” que significan entender y actuar según tu entorno. Se preocupan que no haya una discordia en el ambiente y que siempre se mantenga la armonía en la oficina. Por esta razón, los equipos o empresa tienden a ser conservadores en la ejecución y en situaciones fuera de lo normal.	cultural. Por ende, tienen una visión más variada de cómo hacer las cosas. Como tienen un nivel alto de comunicación (a veces se habla demasiado), se ve mucho el nivel de comunicación individual y el contenido de lo que habla. Se puede decir lo mismo de países como Estados Unidos, India y China.
6. Longevidad en la Empresa	Como dice el refrán “Piedra que rueda no cría moho”, en las empresas japonesas, no es muy bien visto que las personas cambien de trabajo cada cierto tiempo. Si se fuera a cambiar, normalmente es al tercer año. Esto tiene mucho que ver con el sistema de jubilación japonesa donde la empresa da el 100% de la jubilación. También tiene que ver con el pensamiento que el trabajo que decides hacer, es tu camino de vida y uno tiene orgullo en el trabajo que hace (hay excepciones).	Generalmente, se suele decir que si estas en una empresa por mucho tiempo, es porque no has podido crecer como empleado. A veces nos llegan currícula denotando la cantidad de trabajos que ha hecho. Por ende, las empresas hacen todo lo posible para mantener a sus empleados más preciado y contentos, subiéndose el sueldo o dándole otros extras. Comparado a los japoneses, el sentido de pertenencia a la empresa es más bajo y depende más del equipo de trabajo o jefe que uno tiene.
7. Work-Life Balance	Para muchos japoneses, el trabajo es el centro de la vida ya que, desde tiempos medievales, las personas se les elegía un trabajo que harían toda la vida. El “Do” de las palabras como Karate-dō, Judō, Kadō (ikebana), significa “el camino” o “la forma de vivir”. Por ende, las promesas laborales suelen ir sobre las de la familia. Los japoneses tienen que planear cuidadosamente el tiempo para poder tener más vida en familia y en privado. La palabra Work-Life Balance recién se ha hecho conocida en Japón y poco a poco esta forma de pensar está evolucionando.	Contrastado con los japoneses, para los latinos, la familia es lo más importante y generalmente el trabajo y la vida privada son dos cosas totalmente aparte. Hay muchas veces que se hacen reuniones con colegas de la empresa, pero casi nunca se juntan las familias con los grupos de trabajo. Por eso para los latinos es difícil entender a los japoneses que vienen de trabajo a un país extranjero sin su familia y en las relaciones de pareja se suele preguntar “¿Que es más importante, tu trabajo o yo?”

Fuente: información tomada de (Uchimura, 2016)

Por todo lo descrito es importante comprender que la cultura dentro de las organizaciones es un tema considerado clave como factor que se debe analizar. A lo largo de los procesos de dirigir, administrar, planificar en las compañías en diferentes países a nivel mundial esta variable ha tenido un impacto que se considera esencial dentro de las compañías el conocer e identificar qué tipo de

cultura o subcultura se está desarrollando en las compañías o empresas y desde ahí cohesionado con la misión, visión, filosofía desarrollar estrategias para el logro de objetivos institucionales.

En la actualidad existe una empresa global de investigación, asesoría y capacitación llamada Great place to work que ayuda a las organizaciones a mantener climas de trabajo agradables a través del desarrollo de la cultura por ello se ha tomado a bien describir las acciones que realizan en el siguiente apartado de la tesis.

#### 2.1.1.6 GREAT PLACE TO WORK®

Presenta el mayor Estudio de Cultura Organizacional realizado hasta la fecha Este estudio de ambiente organizacional, ha preguntado a través de 60 cuestiones de su cuestionario Trust Index® a alrededor de 3 millones de empleados de unas 10.000 organizaciones en 90 países sobre su satisfacción en el lugar de trabajo y sobre las características que ha de tener la cultura organizacional de una empresa para poder encontrarse entre uno de los Grandes Lugares Para Trabajar. Los resultados de este cuestionario no son muy positivos, pero afortunadamente también conllevan buenas noticias para los empleados de todo el mundo. Es verdad que aproximadamente la mitad de los trabajadores a escala global no se sienten cómodos en su entorno laboral, lo que supone situaciones de insatisfacción, menor rendimiento empresarial, pero, sobre todo, una ingente cantidad de capital humano en potencia (alrededor de 1000 millones de personas) desperdiciado (Observatorio RRHH, 2019)

#### 2.1.1.7 ROTACIÓN DE PERSONAL

Las empresas a nivel mundial pueden estar presentando diferentes formas de rotación, en la Tabla 4 se describe cuáles son las consecuencias de la rotación según (Chiavenato, 2000)

**Tabla 4 Consecuencias de Rotación de Personal**

Costos Primarios	Costos Secundarios	Costos Terciarios
Retiro de cada empleado y su sustitución. Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa. Reclutamiento y selección. Por procesar la solicitud de empleo. Mantener a la sección de reclutamiento y selección. -Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos.	Efectos sobre los empleados que tienen que realizar el trabajo de los ex empleados. Baja producción del nuevo empleado debido al periodo de ambientación. Inseguridad de este y su interferencia en el trabajo de los compañeros. Efectos en la actitud del personal Costo extra laboral Costo extra operacional	Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparación con respecto al volumen de la producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto. Pérdidas en los negocios. Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados

Fuente(Chiavenato, 2000). Elaboración Propia

#### 2.1.1.8 ROTACIÓN EN CHINA

Muchas empresas chinas ofrecen un sueldo bajo, pero también alojamiento y comidas (o comida subvencionada) con lo que los jóvenes chinos viven junto a la oficina (o la fábrica) y no gastan ni en transporte. El poco sueldo que tienen es para sus gastos. El alojamiento suele ser compartido entre 4, 6 u 8 trabajadores en literas y la empresa puede tenerlo muy barato por determinadas políticas de la zona donde está ubicada. Muchos estudiantes, mejores o no que la media, prefieren irse a las provincias de la costa en busca de mejores sueldos u oportunidades. Existe el debate entre si es mejor tener un buen alojamiento, un piso propio, grande en una ciudad pequeña o vivir en una ciudad de las grandes compartiendo alojamiento o piso con más gente porque los precios son carísimos.(González, 2018)

También hay empleados más mayores, más o menos cualificados por toda China. Es general la gran rotación de personal. Los trabajadores de fábricas y oficinas cambian continuamente de trabajo en búsqueda de mejores condiciones, incluso sin tener otra oferta sobre la mesa. Algunos, si la situación no es gusta, simplemente dimiten.(González, 2018)

#### 2.1.1.9 ROTACIÓN LABORAL EN AMÉRICA LATINA

El análisis de la dinámica en el mercado de trabajo que incluye las transiciones entre puestos de trabajo, entrada y salidas desde la desocupación, intermitencia en la fuerza de trabajo es un tema relevante no sólo para comprender mejor su funcionamiento sino también para evaluar la dinámica del bienestar de los hogares y para contribuir al correcto diseño de las políticas públicas en material laboral. En este sentido, conocer la intensidad con la que rotan los trabajadores resulta altamente relevante en la discusión sobre el grado de “rigidez” de los mercados de trabajo y de las políticas tendientes a su flexibilización.(Maurizio, 2017)

Otro aspecto particular que brinda el análisis dinámico es el estudio de los efectos que estos movimientos tienen sobre los individuos y sobre sus hogares. Así, por ejemplo, un incremento en la rotación ocupacional que se produce junto con una elevación del desempleo podría afectar negativamente el bienestar dado que amplía las fluctuaciones de los ingresos y aumenta, por tanto, la incertidumbre de los hogares acerca de la evolución futura de los mismos. Tal situación resulta particularmente dificultosa entre aquellas familias de menores recursos por estar asociada a mayores niveles de vulnerabilidad a riesgos sociales. Asimismo, la inestabilidad laboral puede tener impactos sobre otros indicadores de bienestar de los hogares (adicionales al ingreso), entre ellos: escolarización de los niños, acceso a políticas sociales, movimientos geográficos, etc. Es posible, en cambio, que ciertas transiciones desde la inactividad hacia la ocupación tiendan a reducir las fluctuaciones de los ingresos familiares. (Maurizio, 2017)

#### 2.1.1.10 ROTACIÓN DE PERSONAL ABSENTISMO LABORAL DE LIMA, PERU

Por otra parte, (Ccollana (2015) citado por (Gary, 2016) :

Indican que en el estudio de “Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores de la empresa Ángeles Eventos”. Lima. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de Recursos Humanos, llegó a las siguientes conclusiones: El investigador indica que se debe considerar al capital humano como un factor determinante, donde se proponga una etapa estratégica que involucre los procesos de planeación, formación y de desarrollo, las cuales deben de ir relacionados al reconocimiento, compensaciones e incentivos al personal, que permita

retener el talento de los operarios. El investigador en su estudio concluye que la edad es fundamental, ya que los operarios jóvenes muestran una mayor inestabilidad laboral. También se identificó que el sueldo es un factor determinante para que los operarios generen lealtad a la organización.

#### 2.1.1.11 ESTUDIO DE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL: LIMA, PERÚ

Diego Gonzales Miranda 2009 citado por (Angel, 2018):

Según la investigación realizada no existen procedimientos claros para identificar a las personas claves dentro de las organizaciones. Por tanto, hay ausencia de planes de retención y estos no se convierten en aspectos prioritarios para las organizaciones entrevistadas. No existen criterios claros para determinar qué cargos van a ser objetos de retención, lo cual introduce el interrogante sobre el conocimiento de los cargos estratégicos dentro de las compañías y el planteamiento de una metodología para la planificación de acuerdo a este enunciado se puede argumentar que el problema de rotación de personal podría ser causado en algunos casos por la ineficientes decisiones tomadas por los directivos, los cuales no dedican el tiempo necesario para diseñar planes de retención de los trabajadores en los cuales se identifiquen los colaboradores con mayores capacidades; todo esto con el fin de fidelizarlos y evitar la deserción por parte de éstos.

#### 2.1.1.12 ESTUDIO SOBRE LOS FACTORES QUE ORIGINAL LA ROTACIÓN EN MÉXICO

Según el estudio realizado por Flores, Abreu y Badii citado por (Angel, 2018) indican:

Que las personas conforman el recurso más importante que posee una nación y es por esto que hay que saber potenciarlo al máximo por lo tanto un reto para las empresas de hoy en día es saber que tan motivados y satisfechos están los individuos vinculados a la misma. En efecto al conocer esto, los directivos podrán observar que tan comprometidos están los trabajadores con sus tareas y si presentan una estabilidad tanto emocional como laboral, por lo tanto, expresan que "generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos"

#### 2.1.1.13 ¿QUÉ EMPLEADOS CAMBIAN MÁS DE TRABAJO? COSTA RICA

(Leitón, 2019) periodista en la sección de economía del diario La Nación redactó un artículo periodístico sobre rotación de personal: en Costa Rica los empleados de menos de 21 años muestran los índices más altos de rotación por renuncia, con un 31%, cifra superior a la rotación promedio general, que es de 23%. Los datos se desprendieron de la encuesta Sistema Empresarial de Información Salarial de la firma PricewaterhouseCoopers (PwC), precisan que en el país la rotación de los trabajadores que comenzaron a laborar en el 2018, fue de 33%. Victoria Scott, gerente de Consultoría en Compensación & Beneficios de PwC Costa Rica, explicó a Nacion.com que "... en el sector industrial fue de un 25,5%; en servicios de un 21,4%, en el sector financiero de 12,9% y en el comercial de 3,4%." Cuando se hacen cálculos por tipo de trabajo realizado, el estudio revela que a nivel operativo existe un índice de rotación de un 20,1%, seguido

de un 14,2% por el nivel técnico. Reseña el artículo que "... El estudio arrojó que en el primer semestre del 2019 los salarios aumentaron, en promedio, un 2,4% y se espera que para el segundo semestre los salarios crezcan en un 2,3%."

## 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El creciente índice de competitividad económico, del que no pueden divorciarse las organizaciones, empresas, industrias; mismo que se ve afectado por factores externos como la política económica, social, legal del país y también están los factores internos, los recursos humanos, materiales y tecnológicos; lo cual precisa que quienes dirigen las organizaciones estén un paso adelante en la toma de las mejores decisiones que reflejen rentabilidad del negocio. (Jiménez, 2018)

En Honduras no se cuenta con investigaciones generales de cultura organizacional. Existen empresas que realizan sus propios estudios. En cuanto a la rotación del personal las empresas llevan los datos de manera mensual o anual, pero estos datos son más internos, es escasa la información al exterior.

### 2.1.2.1 DIUNSA

El director de recursos humanos de DIUNSA, Luis Caballero, explicó cómo forman líderes de la organización y realiza auditorías de cultura donde revisa las políticas. Diunsa es una de las diez mejores empresas para trabajar en Honduras. Sus buenas políticas, sus prácticas de capital humano que ayudan a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. Una de las grandes características que poseemos en Diunsa es el liderazgo comercial, que es reflejo de nuestra cultura corporativa. Desde que decidimos participar por primera vez en el proceso de certificación del Great Place ToWorkInstitute®, lo hemos hecho con el objetivo de consolidar nuestra cultura organizacional a través de prácticas laborales de primer nivel (Nuñez, 2018)

Existen muchos beneficios que se derivan de impulsar un GPTW, pero lo más importante es la satisfacción que nuestros colaboradores sienten al ser parte de una empresa que se preocupa por su bienestar y desarrollo, lo que da como resultado una mayor entrega y compromiso, al mismo tiempo que logramos de forma más eficiente los objetivos de la empresa. De igual manera, mejoramos la imagen y la reputación de la empresa, lo que beneficia el valor de la marca, volviéndonos más atractivos como empleadores y atrayendo al mejor talento humano (Nuñez, 2018)

### 2.1.2.2 CERVECERÍA HONDUREÑA

Cervecería Hondureña reconoce que su reputación está determinada por los actos y omisiones de todos sus empleados, en todo el mundo, y por lo tanto se esfuerza por lograr los más altos estándares de conducta ética y cumplimiento legal. La conducta en los negocios no se trata sólo de ganar en el mercado o de alcanzar el éxito financiero. También se trata de ganarse el respeto y el apoyo de todas las partes interesadas, ya sean clientes, consumidores, distribuidores, proveedores, empleados, el

gobierno local y la sociedad en general. En otras palabras, no sólo lo que cada empleado hace es lo que importa, se trata también de cómo se comporta en todas las actividades relacionadas con el negocio. La calidad de nuestras decisiones y acciones es tan importante para nosotros como la calidad de nuestros productos y servicios. La conducta ética exige el compromiso personal de cada empleado y de cada uno de nuestros líderes. Necesitamos que toda nuestra gente actúe con integridad y de acuerdo con lo establecido, con espíritu y en estricto cumplimiento de todas las leyes aplicables y las políticas de la compañía y de este Código. (FUNDAHRSE, 2017)

A partir de las definiciones planteadas es importante mencionar que existen diferentes factores que son determinantes y que su resultado desencadena rotación de personal en las organizaciones, en la literatura encontramos que a nivel de Honduras una de las causas investigadas es el acoso sexual por ello en la siguiente sección se detalla información relevante.

### 2.1.2.3 ROTACIÓN DEL PERSONAL Y EL ACOSO SEXUAL EN HONDURAS

Aparte del costo emocional y social del acoso sexual, también puede tener un impacto en el resultado final en el lugar de trabajo. El acoso en el lugar de trabajo puede llevar a ausentismo, mayor rotación y menor rendimiento en el trabajo y la productividad. La rotación de personal puede llegar a ser un problema. Los empleadores pueden perder empleados con talento, por el acoso sexual o un ambiente de trabajo hostil no sólo para las víctimas, sino también para los testigos u observadores, que con frecuencia dejarán el lugar de trabajo en respuesta a sus experiencias. Los empleadores también pueden incurrir en costos debido a las bajas por enfermedad, prestaciones de salud, compensaciones por daños monetarios a las víctimas, y gastos legales. (WageIndicator, 2020)

Lo anterior denota que a nivel mundial las variables cultura organizacional y rotación de personal son ampliamente estudiadas por el impacto que se genera para las compañías tanto a nivel económico como de productividad al momento de que los colaboradores abandonan un puesto de trabajo.

A continuación, se presentará a detalle información relevante de la empresa.

## 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

### 2.1.3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Nace en Venezuela, en el año 1955, como una entidad no gubernamental de solidaridad social, para aunar esfuerzos de la sociedad y el Estado en la creación y mantenimiento de servicios educativos y sociales en zonas deprimidas de la ciudad y del campo. Con los años, el Movimiento se ha extendido, en la región de América Latina y El Caribe. Hoy son 22 el número de países con organizaciones nacionales de Fe y Alegría y 3 los continentes donde opera el Movimiento. (Fe y Alegría, 2018)

A partir del 2000 inicia sus servicios en Honduras, en la ciudad de El Progreso, Yoro, donde se encuentran las oficinas principales. Actualmente tiene sedes, en Tegucigalpa, Victoria y Tela.

### 2.1.3.2 QUIÉNES SON

“Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, cuya acción se dirige fundamentalmente a los sectores empobrecidos y a los excluidos, a fin de potenciar su desarrollo personal y participación social”. (Fe y Alegría, s.f.)

Es un movimiento que agrupa a personas en actitud de crecimiento, autocrítica y búsqueda de respuestas a los retos de las necesidades humanas. Es de educación porque promueve la formación de personas conscientes de sus potencialidades y de la realidad, libres y solidarias, abiertas a la trascendencia y protagonistas de su desarrollo. Es popular porque asume la educación como propuesta pedagógica, ética y política de transformación desde y con las comunidades. Es integral porque entiende que la educación abarca a la persona en todas sus dimensiones. Y es de promoción social porque, ante situaciones de injusticia y necesidades de sujetos concretos, se compromete en su superación y, desde allí, en la construcción de una sociedad justa, incluyente, fraterna, solidaria, democrática y participativa. (Fe y Alegría, s.f.)

Fe y Alegría opta por la educación como una estrategia fundamental para lograr una sociedad justa, equitativa e incluyente, entendiendo que el no acceso y la baja calidad de este servicio son causas y manifestaciones fundamentales de la marginación y de la injusticia social. Consecuente con esta percepción, Fe y Alegría inician su labor “*allá donde termina el asfalto*”, con el establecimiento de escuelas primarias en zonas marginales. (Fe y Alegría, 2018)

### 2.1.3.3 MISIÓN

Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades. (Fe y Alegría, s.f.)

### 2.1.3.4 VISIÓN

Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión. (Fe y Alegría, s.f.)

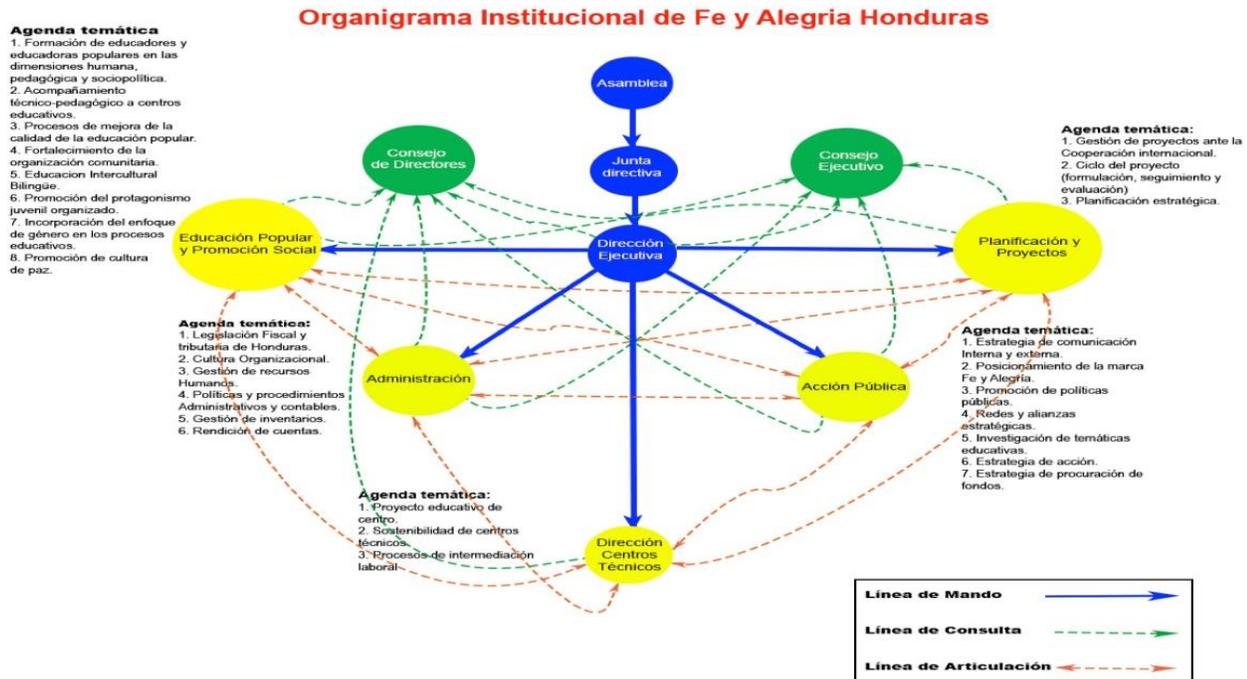
### 2.1.3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1) Consolidar nuestras propuestas de educación popular y de promoción social, que contribuyan a formar hombres y mujeres que promuevan una sociedad nueva sustentando en la justicia, la

fe, la fraternidad y la solidaridad.

- 2) Consolidar institucionalidad de Fe y Alegría para que, desde la identidad personal, se comprometa en la generación de cambios a favor de los sectores excluidos de nuestro país.

### 2.1.3.6 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE FE Y ALEGRÍA HONDURAS



**Figura 1 Organigrama Institucional Fe y Alegría Honduras**

Fuente: Documentos Fe y Alegría Honduras (2019)

### 2.1.3.6 ¿CON QUIÉNES TRABAJAN?

#### 1) ESCUELAS ASOCIADAS

La propuesta formativa de Fe y Alegría Honduras pretende propiciar la formación y la alta capacitación de los equipos directivos y docentes de centros educativos públicos comprometidos con la mejora de la calidad de la educación, y deseosos de convertirse en el faro que orienta los procesos de transformación de la realidad social que envuelve a las comunidades en las que están ubicados geográficamente. Contamos con 28 escuelas y centros básicos de Educación en los departamentos de Yoro, Atlántida y Francisco Morazán

## 2) CENTROS EDUCATIVOS

La red de centros técnicos de Fe y Alegría está conformada por tres centros (Centro Técnico Vocacional Loyola, Centro Técnico Vocacional Nazaret y Centro Técnico Vocacional Fernando Bandeira). Cada uno de estos Centros es autónomo, sin embargo, se busca entre ellos coordinar esfuerzos comunes con el fin de fortalecerse como familia de Fe y Alegría.

## 3) COMUNIDADES

Fe y Alegría acompaña a la comunidad de los Tolupanes y Garífuna, en la lucha por proteger sus tierras y su cultura.

### 2.1.3.7 PROCESOS Y EVALUACIONES

La Fundación Fe y Alegría trabaja mediante donadores extranjeros, de los cuales los colaboradores son los ejecutores de proyectos. Duración de los proyectos varían, desde seis meses hasta cuatro años. Algunos proyectos se van renovando cada año, con nuevas propuestas.

Actualmente no se cuenta con un proceso de evaluaciones de desempeño, sino que cada ejecutor va cumpliendo los indicadores proporcionados desde la formulación del proyecto.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTOS

### 2.2.1 TEORÍA DE CULTURA ORGANIZACIONAL SCHEIN

Desde las definiciones de Schein podemos decir que la cultura es el conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia de grupos. El creador de este concepto dice que “la cultura es un conjunto de valores y prácticas y que toda organización debe ser entendida como una microsociedad con una dimensión cultural”. Explica que la función de la cultura es enseñar a todos los miembros a percibir, pensar y sentir los problemas. (Zapata, 2017)

Cada organización tiene una cultura dominante, la cual debe ir alineada a los objetivos y filosofía de cada empresa. Es por eso que no se puede suponer que todos los colaboradores entienden la cultura de la misma manera, para esto se debe de enseñar a cada uno para lograr una cultura fuerte, donde cada uno se pueda sentir parte de esa microsociedad.

## 2.2.2 TEORÍA DE VROOM

Establece que la motivación humana depende de tres factores: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad. V. Vroom centra su teoría en el ámbito de las organizaciones, y es por ello que hace alusión especialmente a la motivación en el trabajo. A partir de la Teoría de la expectativa se propone la siguiente fórmula, que relaciona estos tres componentes: Fuerza motivacional = Expectativa x Instrumentalidad x Valencia. Es decir, hace alusión a los tres componentes mencionados para explicar de qué depende que una persona sienta y ejerza dicha fuerza motivacional. (Ruiz, 2020)

Tomando en cuenta los factores de esta teoría tener colaboradores motivados genera mayores beneficios para la organización. Es importante conocer las expectativas que tiene cada colaborador, muchas empresas tienen incentivos económicos y no económicos, pero estos no cumplen con lo esperado. Es necesario que cada persona se sienta pieza fundamental desde sus funciones. Al aumentar la motivación mayor será el esfuerzo para realizar las funciones.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

### 2.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Aguirre, Ángel (2004) citado por (Vasquez, 2009) define:

La cultura como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros.

### 2.3.2 CULTURA CLAN

Hellriegel y Slocum (2009) citado por (Gonzales, 2006) afirma “la cultura de clan se caracteriza por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la auto administración y la influencia social”.

Da importancia a la flexibilidad y la orientación interna y, por ello, enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia. Además, en ellas el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental. (Ruiz Y. B., 2012)

### 2.3.3 CULTURA ADHOCRÁTICA

Se caracteriza por considerar a la empresa como una entidad dinámica y emprendedora, en la que se apuesta por nuevas ideas y por la asunción de riesgos, que valora la formalidad, las reglas y los procedimientos de operación establecidos como norma.(Gonzales, 2006).

Según Ruiz (2012):

Valora más la flexibilidad que la estabilidad, pero su orientación no es interna sino externa. Es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente. En consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura.

### 2.3.4 CULTURA JERÁRQUICA

Según (Cameron y Quinn, 1999) citado por (Gonzales, 2006):

Se caracteriza por estar jerarquizada, formalizada y estructurada, con normas y procedimientos previamente definidos para cualquier actividad, hace hincapié en un ambiente que es relativamente estable, donde las tareas y las funciones deben de ser integradas y coordinadas, la uniformidad en los productos y servicios se pueden mantener, y los trabajadores y el empleo están bajo control.

### 2.3.5 CULTURA DE MERCADO

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2004) citado por (Gonzales, 2006) “es una cultura donde los valores y las normas reflejan la importancia de lograr objetivos mensurables y exigentes, en especial los que son financieros y se basan en el mercado”.

### 2.3.6 GERENCIA ORGANIZACIONAL

“Procesos que implican un manejo coordinado de todos los recursos: humanos, tecnológicos, financieros y físicos, para que se activen los elementos imprescindibles de la gerencia” (Pacheco, 2016)

### 2.3.7 VALORES ORGANIZACIONALES

“Son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados de una organización. Permiten generar compromiso y convicción en los empleados, pero no por sí mismos”.(Bentacourt, 2019)

Carvajal 2012 citado por (Zapata D. U., 2018) define:

Que los valores organizacionales son el pilar de la cultura de una organización; estos funcionan como integradores y ayudan al crecimiento de las personas. El grado de coherencia con el que se profesan forma parte de la credibilidad del desempeño de la organización.

### 2.3.8 CREENCIAS

“Son lo que la gente cree como que es verdad o no, realidades o irrealidades en sus mentes. Proveen de justificaciones cognitivas para los esquemas de acción organizacional”. (Contreras, 2012)

### 2.3.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Rodríguez (2015) “se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él”.

### 2.3.10 NORMAS

“Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores”. (Fandiño, 2006)

### 2.3.11 SÍMBOLOS

Según Mauleón (2017) “es una representación concreta que sirve para designar o referirse a una realidad abstracta”.

### 2.3.12 FILOSOFÍA

“Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales” (Fandiño, 2006)

### 2.3.13 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

“Mide la relación entre las personas que se incorporan al equipo y los que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas en relación al número de empleados en un determinado periodo temporal” (Linares, 2018)

#### 2.3.14 RETENCIÓN DEL PERSONAL

“Más que práctica o premisa, es una estrategia. Comprende mantener a aquellos colaboradores con talento de calidad, con buen desempeño, y valiosos para la gestión de la empresa y el negocio”.(Barrio, 2017)

#### 2.3.15 INDUCCIÓN

“Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada”.(Frigo, s.f.)

#### 2.3.16 ENTRENAMIENTO

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito. (Frigo, s.f.)

#### 2.3.17 CAPACITACIÓN

Según Pérez(2020):

Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. Esta es vista como un proceso educativo a corto plazo, emplea técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa obtendrá conocimientos y habilidades necesarias para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña.

#### 2.3.18 SALARIOS

Son un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas. Dado que se trata de un costo para los empleadores y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores, los salarios pueden ser objeto de conflictos y se han convertido en uno de los principales temas de las negociaciones colectivas en todo el mundo.(OIT, s.f.)

### 2.3.19 INCENTIVOS LABORALES

“Son todos aquellos que tienen el propósito de estimular a los trabajadores y los induce a que tengan una conducta determinada que directa e indirectamente se encamina con el objetivo de conseguir mayor calidad, cantidad y satisfacción por menor costo” (Pacheco J. , 2019)

### 2.3.20 INCENTIVOS ECONÓMICOS

Son aquellas recompensas que las empresas utilizan con mayor frecuencia para aumentar la motivación, satisfacción y productividad de los empleados. Se trata de un complemento adicional al sueldo básico, entre esos incentivos se encuentran las primas anuales, el aumento de sueldo, planes de prestaciones, pensiones, bonificaciones y reembolsos por los servicios médicos, entre otros.(Pacheco J. , 2019)

### 2.3.21 INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

Este tipo de incentivo favorece y satisface a un mayor número de trabajadores por lo que es conveniente, señalan desde la escuela de negocios, combinarlos con los económicos, al afectar más a las condiciones laborales de los empleados, además de tener repercusiones positivas en su vida personal. (Orti, 2015)

### 2.3.22 DESPIDO

Es la forma en la que se finaliza la relación contractual existente entre el trabajador y la empresa. Con esta acción, el empresario o empleador destituye a un empleado, que ya no volverá a ocupar el puesto de trabajo que tenía en la empresa.(Caurin, 2016)

### 2.3.23 BAJA VOLUNTARIA

La baja voluntaria es la forma en la que un trabajador dimite de sus funciones y deja su trabajo rompiendo la relación laboral con la misma. Bajo este concepto, el trabajador nunca debería firmar un documento de baja si no existe voluntad por su parte.(Blanco, 2018)

## 2.4 METODOLOGÍAS Y/O INSTRUMENTOS

### 2.4.1 INSTRUMENTO PARA MEDIR CULTURA ORGANIZACIONAL

Carolina Torres y Katerine Socha (2006) citado por (Fandiño, 2006) la validación realizada en este trabajo se llevó a cabo mediante seis jueces expertos, entre los que se encuentran: Docentes del Área de Desarrollo Humano en las Organizaciones, Decana de la Facultad de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia, Jefes de Departamento de Gestión Humana, Psicólogos

Investigadores con experiencia en psicometría. A cada uno de ellos, se les dio el Instrumento, la interpretación y los respectivos formatos para que evaluaran la coherencia, la pertinencia y la redacción de las preguntas que forman el instrumento y de este modo llegar al primer paso de la validación del mismo. El instrumento de cultura organizacional, evalúa los siguientes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En el desarrollo del capítulo se describirá la metodología a utilizar el enfoque, diseño y los alcances que se ha orientado en la investigación, incluyendo el planteamiento de hipótesis las cuales indican lo que se tratará de probar durante el estudio, se hace necesario también definir la población objeto de estudio, la unidad de análisis, los instrumentos y las técnicas empleadas para la recolección de datos, análisis de datos y las fuentes de información.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

El término congruencia metodológica hace referencia a la confirmación de que el estudio se está desarrollando con una coherencia lógica en cada una de sus partes.

En esta sección se revisará el problema de investigación de una manera ilustrativa para poder comprender el planteamiento del problema. La tabla 5, permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación detallando horizontalmente el problema, objetivos y preguntas de la investigación.

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

Esta sección ayuda a corroborar que la relación entre las partes del planteamiento del problema y de la metodología a usar. Aparte del planteamiento de problema se definió los objetivos tanto el general como los específicos, así como, las preguntas de investigación

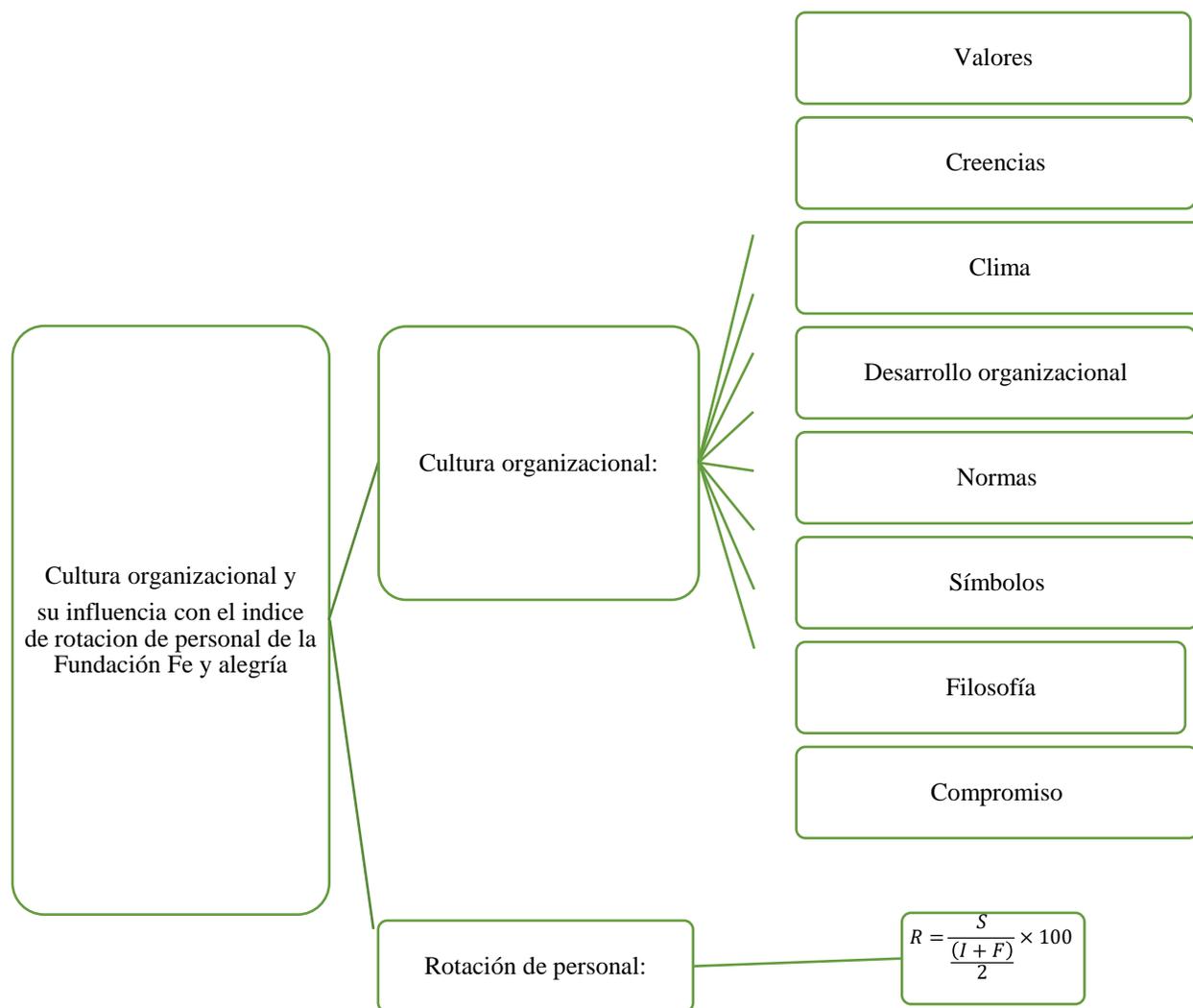
**Tabla 5 Cultura organizacional y su influencia con la rotación del personal de FYAH**

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables
			General	Específicos	
Cultura organizacional y su influencia con el índice de rotación de personal de la Fundación Fe y Alegría El Progreso, Yoro 2020.	¿Cómo influye la cultura organizacional en el índice de rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras?	¿Qué tipo de cultura organizacional predomina en la Fundación Fe y Alegría Honduras?	Determinar la influencia entre la cultura organizacional y la rotación del personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras.	Identificar la cultura organizacional predominante en la Fundación Fe y Alegría Honduras	Cultura organizacional
		¿Cuál es índice de rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras?		Analizar el índice de rotación de personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras	Rotación de personal
		¿Cómo influyen los indicadores de la cultura organizacional la rotación de personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras?		Establecer los indicadores que influyen en la cultura organizacional y la rotación de personal de los colaboradores la Fundación Fe y Alegría Honduras.	Cultura Organizacional Rotación de personal
		¿Qué fortalezas y debilidades tiene la cultura organizacional de la Fundación Fe y Alegría Honduras?		Identificar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Fundación Fe y Alegría Honduras	Cultura Organizacional

Fuente elaboración propia

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En este apartado, se desarticulan las variables del problema de investigación, desarrollándolas de lo más amplio a lo más puntual. Al operacionalizar una variable, se establece como observará y medirá cada una de estas en relación con la investigación.



**Figura 2 Diagrama de variables**

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6 Operacionalización de las variables**

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica			
	Conceptual	operacional									
Cultura organizacional	la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (Solomon, 2013, pág. 525)	Se utilizará el Test de Cameron para medir la cultura organizacional.	Valores	Innovación	Características dominantes	<p><b>A1</b> La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.</p> <p><b>B1</b> La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.</p>		Test			
				Trabajo en equipo							
				Cumplimiento de metas							
			Creencias				Recomendación o influencia	Características dominantes	<p><b>C1</b> La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.</p> <p><b>D1</b> La organización es un muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.</p>		
							Salario				
							Contrato psicológico				
							Herramientas necesarias				

**Continuación tabla 6**

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
			Clima	Aprender y progresar	3. Estilo gerencial	<p><b>A3</b> El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.</p> <p><b>B3</b> El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.</p> <p><b>C3</b> El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.</p> <p><b>D3</b> El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.</p>		Test
				Ambiente de cooperación				
				Autonomía de decisiones				
			Normas	Horarios	1. Características dominantes	<p><b>C2</b> El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.</p> <p><b>D2</b> El liderazgo de la organización es generalmente usado para para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia</p>		Test
				Presentación personal				
				Sanciones ante faltas				

**Continuación tabla 6**

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
			Símbolos	Fechas especiales	4. Unión de la organización	<p><b>A4</b>Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.</p> <p><b>B4</b>Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite</p>		Test
				Incentivos				
				Ceremonia, logos y colores				
			Filosofía	Misión, visión objetivos organizacionales	5. Énfasis estratégico	<p><b>A5</b>La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.</p> <p><b>B5</b>La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.</p> <p><b>C5</b>La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.</p> <p><b>D5</b>La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.</p>		Test
				Vacante				
				Desarrollo organizacional				

**Continuación tabla 6**

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
			Compromiso	Motivación	Líderes de la organización	<p>A. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar guiar y enseñar a sus miembros.</p> <p>B. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación el espíritu emprendedor y la zona de riesgo.</p> <p>C. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de resultados</p> <p>D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.</p>		Test
				Liderazgo de equipos				
				Trabajo en equipo				
			Desarrollo organizacional	Cooperación	6. Criterio de Éxito	<p><b>A6</b> La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.</p> <p><b>B6</b> La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser Líder en productos e innovación.</p> <p><b>C6</b> La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercadeo es la clave.</p> <p><b>D6</b> La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas</p>		Test
				Entrenamiento y desarrollo				
				Satisfacción de los colaboradores				

## Continuación tabla 6

Variable	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
Rotación de personal	Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Según Chiavenato Idalberto (2009)	Es el número de movimiento (altas y bajas) del personal en una organización dentro de un periodo de tiempo determinado, ocasionado por los inadecuados procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño	Selección y capacitación (SyC)	Entrevista Contrato Salario Inducción	1. Información en base de datos.	Base de datos	Índice de rotación 3 años	Datos históricos
			Desempeño (DES)	Disponibilidad, el empleado es puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea.  Motivación  Reconocimiento  Promoción  Trabajo en equipo  Recompensas	1. Información en base de datos.	Base de datos	Escala de desempeño	Datos históricos
			Movimiento de personal (MDP)	Bajas voluntarias  Bajas involuntarias	1. Información en base de datos.	Base de datos	Base de datos	

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.3. HIPÓTESIS

La palabra hipótesis viene del griego hipó: bajo y tesis: posición o situación. De acuerdo a sus raíces etimológicas hipótesis significa: una explicación supuesta que está bajo ciertos hechos a los que sirve de soporte. La hipótesis es aquella explicación anticipada que permite al científico asomarse a la realidad (López, 1990).

Otra definición de hipótesis que amplía la anterior dice: “una hipótesis es una suposición que da respuesta tentativa el problema de investigación, que permite establecer relaciones entre hechos. El valor de una hipótesis reside en su capacidad para establecer esas relaciones entre los hechos”. (Rodríguez, 2005) Fundamentado en la anterior afirmación se establecen la hipótesis correlacional y la hipótesis nula que nos permitan corroborar cual es la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en la fundación Fe y Alegría.

A continuación, se especifica la hipótesis correlacional y la hipótesis nula a valorar en la presente investigación:

Hi: La cultura organizacional afecta significativamente la rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría.

Ho: La cultura organizacional no afecta significativamente la rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se eligió el enfoque cuantitativo de tipo explicativo-causal ya que el fin es identificar el alcance y la naturaleza de la relación de causa y efecto de las variables que se estudiaron y como estas se afectan entre sí, el presente tema no ha sido explorado ni se cuenta con antecedentes específicos dentro de la fundación Fe y Alegría.

Hernández Sampieri(2014) manifiestan:

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.



Figura 3 Diseño de investigación

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1. POBLACIÓN

En este apartado se definen las personas o grupos de personas que fueron seleccionadas para llevar a cabo la investigación y posteriormente se definió la unidad de análisis. La población accesible para esta investigación son todos los empleados que trabajan de manera directa con Fundación Fe y Alegría que para el mes de junio de 2020 contabilizaba treinta (30).

### 3.3.2. MUESTRA

Según Sampieri “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra.” Hernández Sampieri (2014)

De acuerdo con Hernández Sampieri, (2014) la población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174).

En cuanto a la muestra, es importante que la muestra sea lo más representativa a la población, la cual es todos los empleados permanentes y directos de Fundación Fe y Alegría que son treinta (30). Para efecto tal efecto se utilizó a la población universo.

Tamaño del universo: “Número de personas que componen la población a estudiar”.(Hernández Sampieri, 2014)

La población universal de colaboradores que son un total de 30 personas formó parte de la investigación.

### 3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Como unidad de análisis se definió a empleados que laboran de manera directa y permanente con Fundación Fe y Alegría, el rango de edad oscila entre 21a 64 años, tanto mujeres como hombres, la antigüedad laboral era indistinta como su escolaridad, se tomó la población universo de cada coordinación en el que se divide la empresa.

### 3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA

Como unidad de respuesta se considera el 100% de los encuestados, el equivalente a un total de treinta, aplicadas a los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría según su criterio de resultado de las dimensiones e indicadores.

Este estudio se centra en un enfoque cuantitativo, como se ha explicado en apartados anteriores las técnicas utilizadas es la del Test la cual se aplicará el instrumento estandarizado ya validado el generado por Cameron y Quinn (1999) y datos históricos desde la base de datos de índice de rotación y resultados de entrevista de salida, brindado desde la administración de la Fundación Fe y Alegría.

## 3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS APLICADOS

### 3.4.1. INSTRUMENTOS

Hernández Sampieri(2014)indica que “Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.” (p.200)

La confiabilidad se refiere según Hernández Sampieri, (2014) al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.” (p.200); la validez al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.” (p.200); finalmente la objetividad del instrumento al “grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.” (p.206).

En esta investigación se usaron dos instrumentos los cuales arrojaron datos para la validación y comprobación de las hipótesis, los instrumentos son los siguientes:

#### 3.4.1.1 TEST DE CAMERON (OCAI)

Cameron y Quinn (1999) citado por (Salazar, 2018) explican:

Que el instrumento para evaluar la cultura de la organización que han creado, está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una. El instrumento tiene dos aplicaciones fundamentalmente, aunque ha sido utilizado para diagnosticar varios aspectos subyacentes a la cultura de una organización. Puede ser usado bien sea para diagnosticar la cultura actual de la organización, como para identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro.

#### 3.4.1.2 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL TEST DE CAMERON

La validez esta metodología ha sido y está siendo aplicada por un número considerable de organizaciones y también está siendo utilizada y aprobada por investigadores.

#### 3.4.2. TÉCNICA

El estudio recopiló información de los resultados del test, de la entrevista de salida y la base datos de índice de rotación de la Fundación Fe y Alegría, esto permitió obtener información necesaria para la validación de las hipótesis planteadas, el resultado del test dará un parámetro de la realidad actual de Fe y Alegría en cuanto a la cultura organizacional y la relación con la rotación del personal esto ayuda a responder las preguntas de investigación.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTO

**Tabla 7 Procedimiento**

Estrategia	Actividades	Recursos		Tiempo de ejecución	Responsable
		Humanos	Materiales		
Entrevista con uno de los coordinadores de la fundación Fe y Alegría	Concertar la cita vía Skype	1 persona	Teléfono	1 día	Diana B.
	Solicitar el permiso y realizar las preguntas necesarias para el tema a investigar	2 personas	Laptop Acceso a internet	1 día	Cindy B. Diana B.
Adecuar el instrumento para respuestas en línea	Trascribir los instrumentos en Google drive (Formularios) para que los colaboradores puedan registrar sus respuestas desde casa.	2 personas	Laptop Acceso a internet Google drive	1 semana	Cindy B. Diana B.
Prueba piloto	Aplicar prueba piloto del instrumento en línea con cinco colaboradores de los para determinar la funcionalidad del recurso.	2 personas	Laptop Acceso a internet Google drive	1 semana	Cindy B. Diana B.
	Revisión del test y cuestionario en Google drive formularios.	1 personas	Laptop Acceso a internet Google drive	1 día	Cindy B.
Análisis de datos históricos	Solicitar acceso a la información en la base de datos.	1 persona	Laptop Acceso a internet Google drive	1 día	Diana B.
	Analizar los datos compartidos en la base de datos sobre la historia de la organización	2 personas	Laptop Acceso a internet Google drive	2 semana	Cindy B. Diana B.
Aplicación del test de Cameron	Compartir en Google drive el test de Cameron al universo de la población.	1 persona	Laptop Acceso a internet Google drive	1 día	Cindy B.
	Documentar los datos de los cuestionarios de desempeño. Analizar los resultados del test y de los datos históricos de la fundación.	2 personas  2 personas	Laptop Acceso a internet Google drive Información	1 día  1 semana	Cindy B. Diana B.  Cindy B. Diana B.

### 3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

En la realización del marco teórico, fue preciso realizar una revisión de literatura con que se cuenta, la cual está relacionada con el tema de la investigación, es decir literatura relacionada por una parte en la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral.

#### 3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias consultadas durante el proceso de la presente investigación son las siguientes:

- 1) Resultados del test Cameron y Quinn (1999)
- 2) Datos históricos de Fundación Fe y Alegría

#### 3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias consultadas durante el proceso de la presente investigación son las siguientes:

- 1) Tesis
- 2) Artículos Científicos
- 3) Libros de Texto
- 4) Páginas de Internet

### 3.3 LIMITANTES

Durante la investigación, se encontraron limitantes debido a la pandemia que está viviendo en la actualidad, todo el acceso a la información se hizo de manera virtual. Otra limitante que se presentó fue la poca información acerca de la cultura organizacional y rotación de personal en Honduras.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### 4.1. COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA

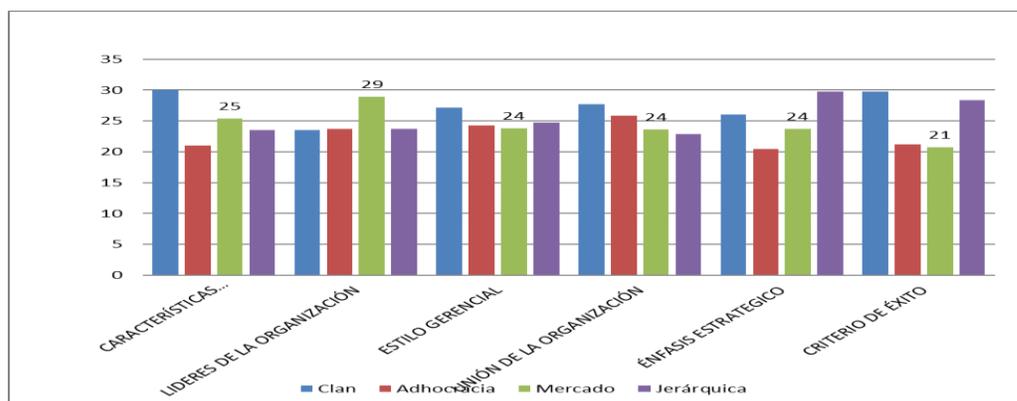
A través del cuestionario se pretende identificar qué tipo de cultura organizacional predomina y analizar el índice de rotación laboral en la Fundación Fe y Alegría Honduras a través de los datos históricos en la base de datos.

Para determinar la cultura organizacional se estudiaron seis tópicos:

- 1) Características dominantes
- 2) Líderes de la organización
- 3) Estilo gerencial
- 4) Unión de la Organización
- 5) Énfasis estratégico
- 6) Criterio de éxito

Dentro de cada tópico hay 4 ítems que referencian los tipos de culturas, clasificadas en:

- A. Clan
- B. Adhocracia
- C. Mercado
- D. Jerarquía



**Figura 4 Dimensiones culturales**

En la figura4 se muestran los resultados de las frecuencias de cada tópico de la cultura medido a través del test de Cameron, se puede observar los porcentajes desglosados en cada cultura en

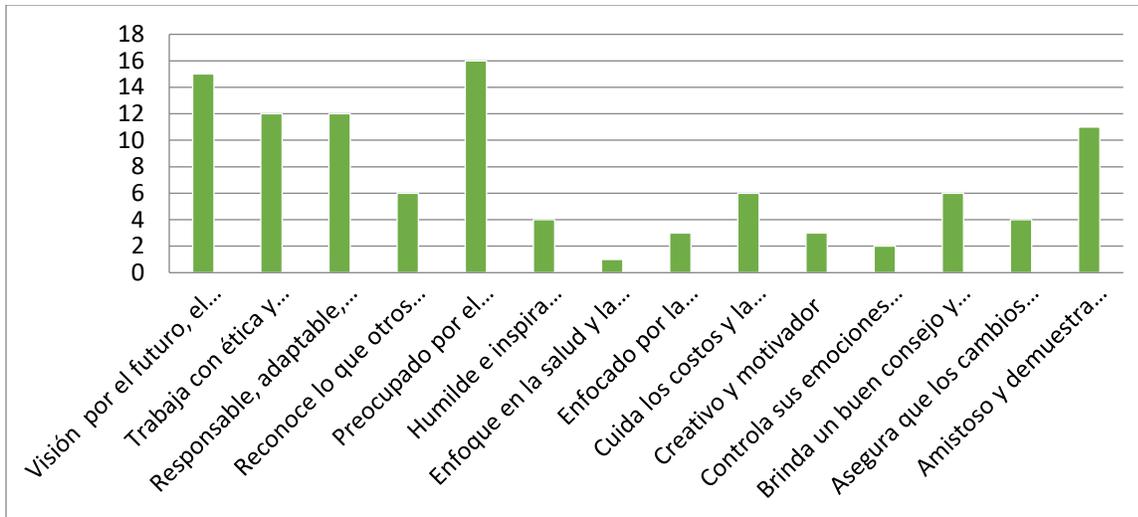
clan la puntuación promedio es de 27%, androcracia 23% en mercado el porcentaje es de 24% y en jerarquía la puntuación promedio 26%. La figura resume de manera general los estilos de liderazgos percibidos en la Fundación Fe y Alegría.

#### 4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL



**Figura 5 Promedio general de Cultura organizacional de FYAH**

Dentro de la Fundación Fe y Alegría, Honduras el tipo de cultura organizacional según los resultados de la figura 5 no presenta énfasis significativo en ninguno de los cuatro tipos de cultura los promedios están muy parejos no se observa un predominio claro, sin embargo, es importante destacar que la cultura con un porcentaje mayor tiende hacer mayormente Clan. Este tipo de cultura se caracteriza por dar importancia a la flexibilidad y a la orientación interna y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, el papel del líder, como tutor es fundamental.



**Figura 6 Características de Liderazgo**

Entre las características de liderazgo que sobresalen en la Fundación Fe y Alegría se encuentran, preocupado por el trabajo comunitario, visión por el futuro el bien general de la organización y de la gente, trabajo con ética y transparencia, responsable, adaptable y lucha por mejorar continuamente. Entre las características en un nivel menor y deberían de fortalecerse, enfoque en la salud y la seguridad, controla sus emociones y su carácter en todo momento, enfocado por la excelencia y por el alto desempeño, creativo y motivador.

#### 4.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

Los datos de rotación de personal se obtuvieron de la base de datos y entrevista de salida que se aplica a los colaboradores que renuncian o son despedidos en la Fundación Fe y Alegría.

La fórmula que se utiliza en la Fundación Fe y Alegría para conocer el índice de rotación del personal es:

$$R = \frac{S}{\frac{(I+F)}{2}} \times 100$$

R = tasa de rotación

S = personal que se separó de la empresa en el periodo/ salidas

I = personal que se tenía al inicio del periodo

F = personal que se tenía al final del periodo.

Tabla 8 Tabla de rotación de personal por año

Año	Entradas	Salidas	Total, de personal que inician	Total, de personal que finalizan	IRP	Nivel
2017	7	8	43	42	18.82%	Normal
2018	7	7	42	42	16.66%	Normal
2019	2	15	42	29	42.25%	Alto

Fuente: Base de datos Fe y Alegría (2019)

A partir del 2017 se cuenta con una base de datos de índice de rotación, consideran normal el índice de rotación del 20%. En el 2019 obtuvo un nivel alto, siendo el IRP de 42.25%, donde el 54% renunciaron y el 46% fueron despedido por terminación de proyecto.

#### 4.3.1. SALIDA SEGÚN EL GÉNERO

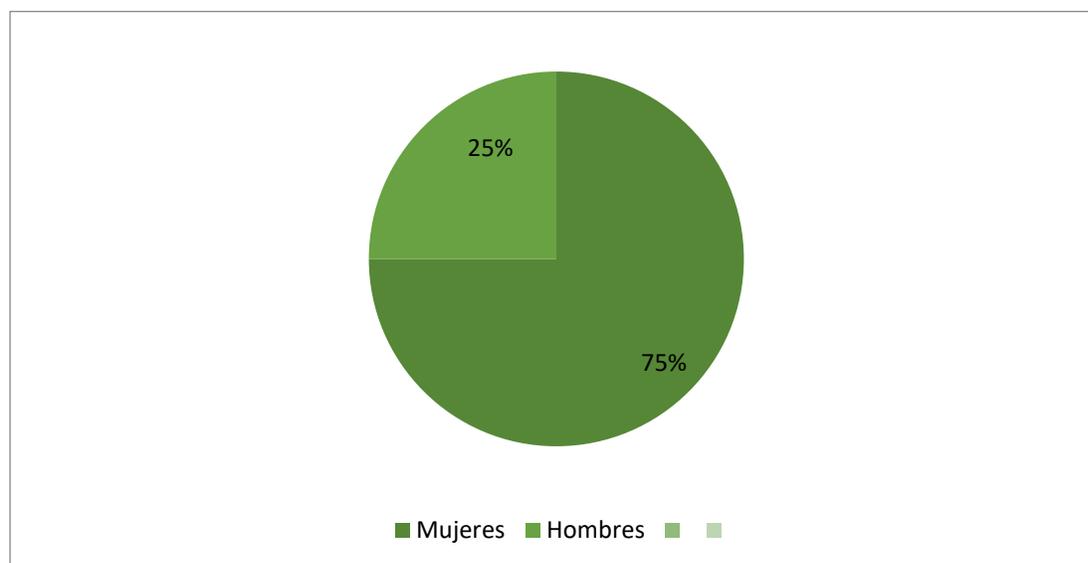
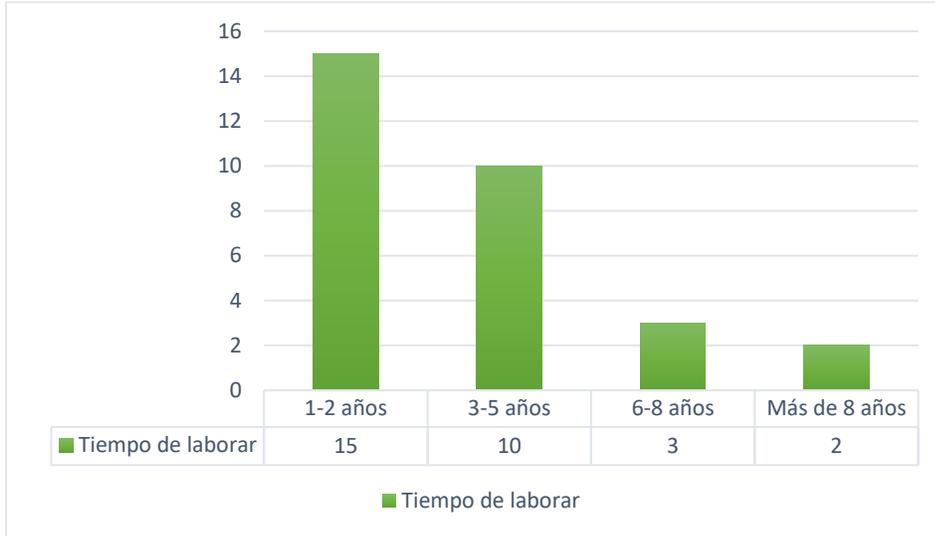


Figura 7 Salidas por género en la Fundación Fe y Alegría

Esta figura 7 desvela que la mayor parte de los individuos con rotación laboral en la fundación Fe y Alegría, Honduras, son mujeres con un 75%. Es importante destacar que la población femenina abarca un 90% de los puestos de trabajo de la organización, podría deberse a ello que exista mayor cantidad de salidas.

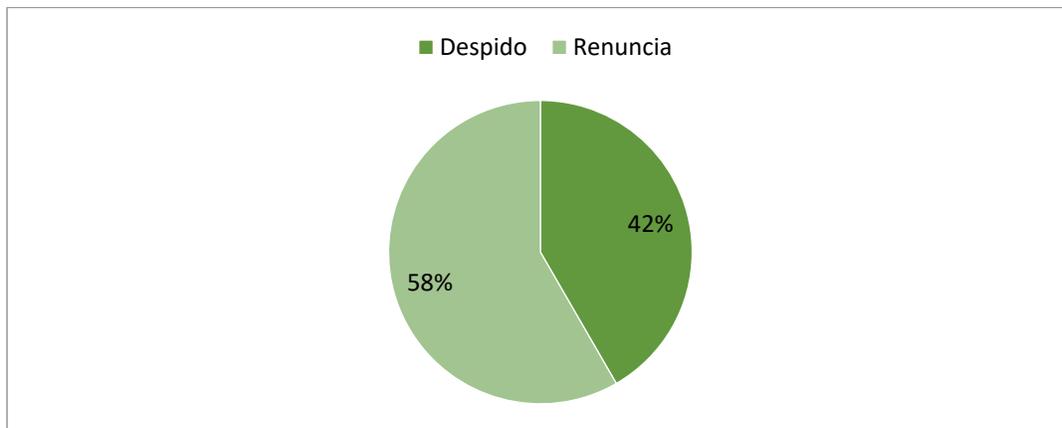
### 4.3.2. TIEMPO DE LABORAR



**Figura 8 Tiempo de laborar en la Fundación Fe y Alegría**

Según la figura 8 la mayor parte de colaboradores que dejaron de laborar en la Fundación Fe y Alegría Honduras, tenían en promedio de 1 a 2 años, este es un factor importante a considerar en la comparación entre variables rotación de personal y cultura organizacional.

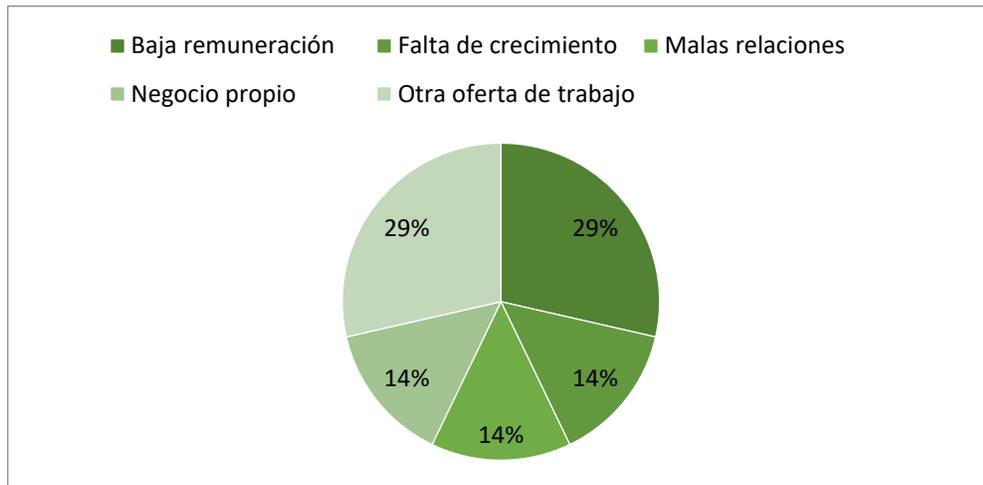
### 4.3.3. FORMAS DE SALIDA



**Figura 9 Formas de Salida de la Fundación Fe y Alegría**

En los datos obtenidos en el gráfico 9 el 58% de las formas de salida de la Fundación Fe y Alegría es por renuncia, es un factor importante a evaluar que deberá ser analizado de acuerdo a la cultura organizacional.

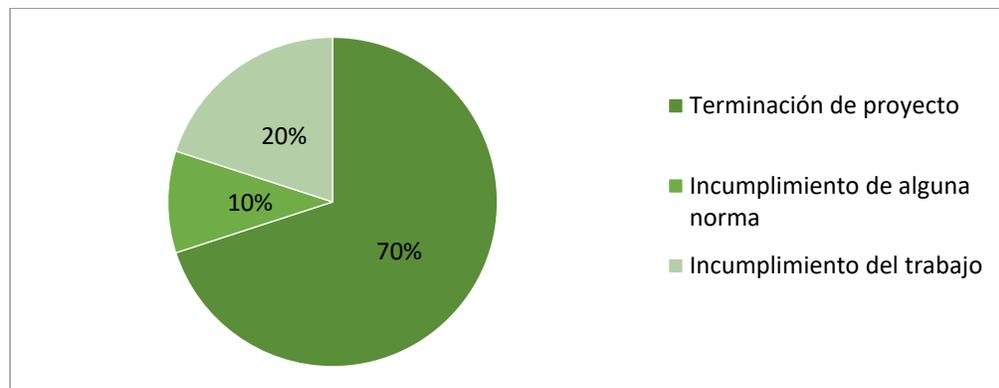
#### 4.3.4. MOTIVOS DE RENUNCIA



**Figura 10 Motivos de Renuncia**

Según la figura 10 el motivo de las renuncias más comunes en la Fundación se debe a la baja remuneración y falta de crecimiento estos dos aspectos obtuvieron una puntuación igualitaria de 29% lo que indica que los colaboradores se sienten insatisfechos cuando se habla de compensación salarial y contrato psicológico, las malas relaciones, el emprender un nuevo negocio y ofertas de trabajo puntúan un 14%.

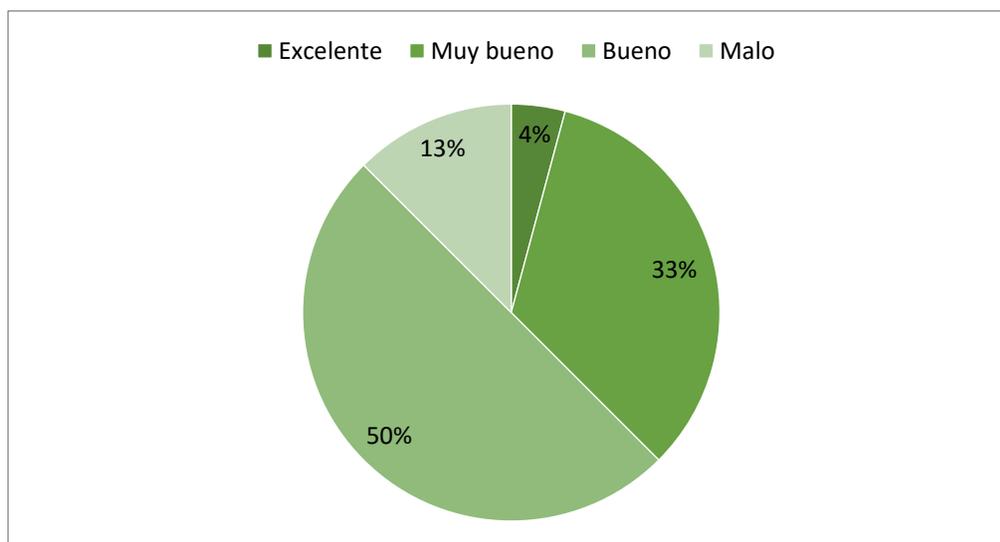
#### 4.3.5. MOTIVOS DE DESPIDO



**Figura 11 Motivos de Despido**

Según la figura 11 el motivo de despido en la fundación se debe a la terminación de proyecto, esto no depende de la dirección o consejo administrativo de la Fundación si no de agentes cooperantes del exterior.

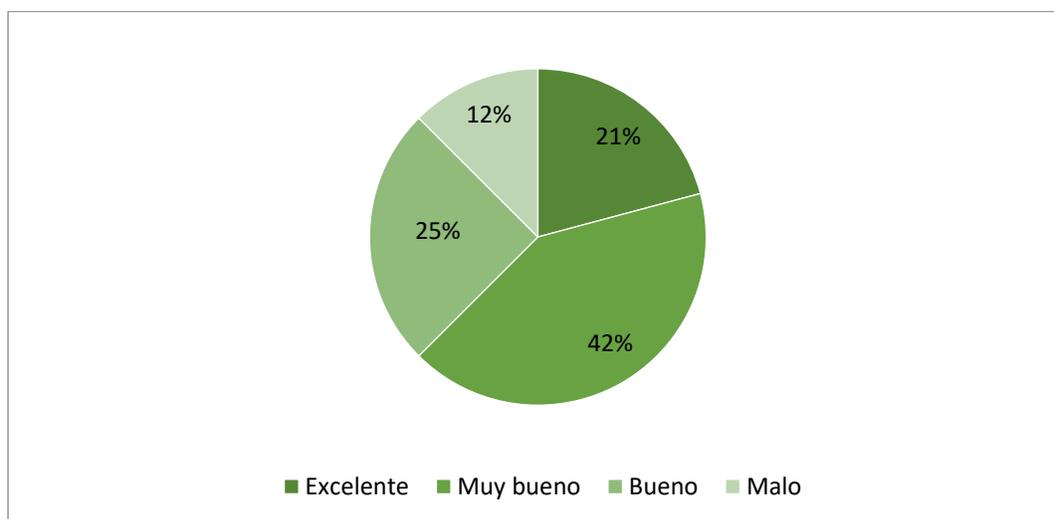
#### 4.3.6. AMBIENTE FÍSICO



**Figura 12 Ambiente Físico de la Fundación Fe y Alegría**

En la figura 12 los colaboradores perciben el ambiente físico como bueno esto indicaría que, aunque no se reúnen todas las condiciones adecuadas en ergonomía no consideran estar expuestos a condiciones de peligro debido al ambiente físico.

#### 4.3.7. AMBIENTE LABORAL

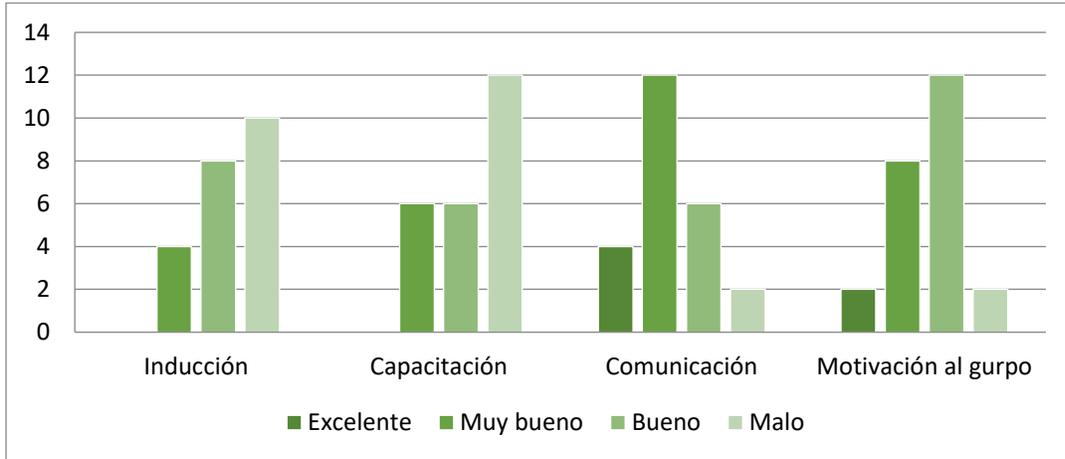


**Figura 13 Ambiente Laboral de la Fundación Fe y Alegría**

En la base de datos los colaboradores consideran que el ambiente laboral donde se desempeñan según los resultados de la figura 13 es muy bueno. En la literatura estudiada se considera el

ambiente o clima laboral como pilar fundamental para una cultura organizacional que desarrolle en el talento humano productividad en sus funciones o tareas de acuerdo al puesto.

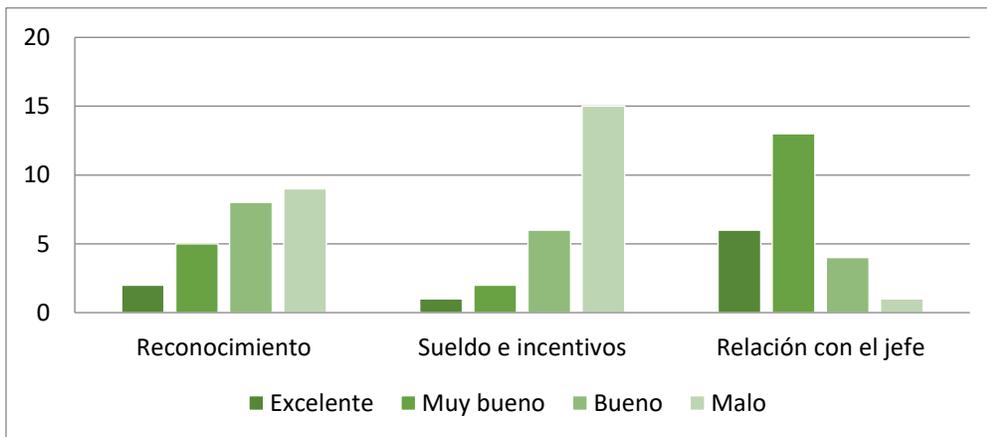
#### 4.3.8. ASPECTOS A EVALUAR



**Figura 14 Aspectos a Evaluar**

Basado en los resultados destacados en la figura 14 los aspectos que se deben evaluar son los siguientes:

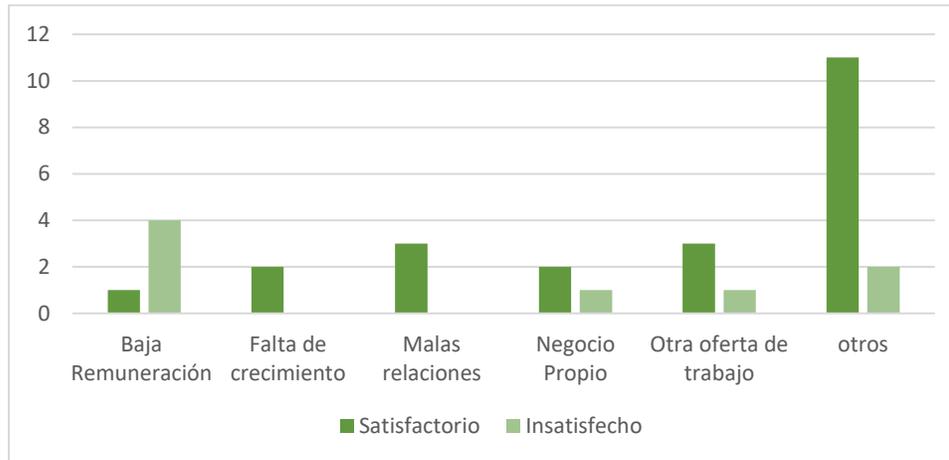
- 1) El nivel de **inducción** los colaboradores lo perciben como malo.
- 2) Al referirse al nivel de **capacitación** respondieron según su percepción es malo.
- 3) El nivel de **comunicación** lo valoran de manera positiva como muy bueno.
- 4) Cuando se preguntó por **Motivación al grupo** los colaboradores respondieron de acuerdo a sus evaluaciones personales como es bueno.



**Figura 15 Aspectos a Evaluar**

En la figura 15 se indagó sobre los siguientes aspectos:

- 1) El nivel de **Reconocimiento**
- 2) El nivel de **Sueldo e incentivos**.
- 3) Cuando se indagó sobre el nivel de **Relación con el jefe**.



**Figura 16 Aspectos a Evaluar**

En los resultados obtenidos en la figura 16 se preguntó sobre la satisfacción de insatisfacción dentro de la fundación a lo que 22 personas respondieron que estaban satisfechos y 8 personas insatisfechas con el quehacer de la organización.

Los resultados permitieron dar respuesta a los objetivos plasmados en la investigación de cultura organizacional y rotación de personal se desglosa de la siguiente forma:

#### 4.3.9 INDICADORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo a los resultados recolectados a través del test de Cameron y el análisis de datos histórico en base de datos descritos en los apartados anteriores dentro del capítulo de resultados se analiza que los indicadores que influyen en la cultura organizacional son los siguientes:

- 1) Falta de crecimiento profesional.

- 2) Insatisfacción por la compensación salarial desencadenado en ello la rotación por renuncia.
- 3) Malas relaciones laborales.
- 4) Los liderazgos influyen de manera positiva en la cultura organizacional.

#### 4.3.10 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de las fortalezas de la cultura organizacional según los resultados obtenidos se detallan las siguientes:

- 1) Los liderazgos que se preocupan por el trabajo comunitario.
- 2) La visión por el futuro y el bien de la organización.
- 3) Se considera el trabajo realizado con ética, transparencia.
- 4) La organización se adapta y lucha por la mejora continua.

Entre las debilidades de la cultura organizacional en la Fundación Fe y Alegría de acuerdo a los análisis realizados a lo largo de la investigación se reflejan los siguientes:

- 1) Se debe enfocar la fundación en el cuidado de la salud y la seguridad organizacional de los colaboradores.
- 2) Los líderes son poco creativos y deben controlar sus emociones según la percepción de los colaboradores.
- 3) El poco crecimiento profesional y la remuneración económica a los colaboradores son factores claves para disminuir la rotación.

#### 4.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En la presente investigación se ha planteado las siguientes hipótesis:

Hi: La cultura organizacional afecta significativamente la rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría.

Ho: La cultura organizacional no afecta significativamente la rotación de personal en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizó la prueba  $X^2$  de Pearson, prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución de frecuencias observadas y una esperada, ósea determina la existencia o no de una relación de independencia entre dos variables.

Para este caso en particular teniendo una población de 30, se definió un nivel de significancia “ $Y = 0,05$ ”. Como siguiente paso se obtuvo el grado de libertad en base al número de filas y columnas de la tabla de asociación a los cuales se les resta la unidad y se multiplican estos resultados entre sí, quedando el grado de libertad igual a 5.

Después de obtenidos estos datos en este caso, el estadístico de prueba es Ji-cuadrado que, como dijimos al comienzo, compara las frecuencias que entregan los datos de la muestra (frecuencias observadas) con las frecuencias esperadas, haciendo uso de la fórmula correspondiente y la resolución de los procedimientos aritméticos necesarios se encontró el  $X^2$  calculado = 10.02.

Con el valor  $Y$  y el grado de libertad se hará uso de la tabla para encontrar el chi cuadrado tabla en el cual se encontró como valor  $X^2$  tabla es igual a 11.07.

Habiendo encontrado estos valores es momento de poder comprobar nuestras hipótesis planteadas, la regla establece si “ $X^2$  calculada <  $X^2$  tabla entonces  $H_0$  se acepta”, o bien si “ $X^2$  calculada >  $X^2$  entonces  $H_0$  se rechaza”.

Partiendo de las premisas anteriores y siendo que se puede observar que el valor del  $X^2$  calculado es menor que el  $X^2$  de la tabla, por lo tanto, concluimos que se acepta la hipótesis nula que nos plantea que: La cultura organizacional, no afecta significativamente la rotación del personal de la Fundación Fe y Alegría.

**Tabla 9 Frecuencia observada**

Respuesta a entrevista de salida	Baja Remuneración	Falta de crecimiento	Malas relaciones	Negocio Propio	Otra oferta de trabajo	Otros	Total
Satisfactorio	1	2	3	2	3	11	22
Insatisfecho	4	0	0	1	1	2	8
Total	5	2	3	3	4	13	30

**Tabla 10 Frecuencia Teórica**

$X^2 = \sum (f_i - f_t)^2 / f_t$	$X^2 =$	
$F_{t1} = (5 \times 22) / 30 = 3.66$	$X^2 = (1 - 3.66)^2 / 3.66 +$	$X^2 = 1.93 +$
$F_{t4} = (5 \times 8) / 30 = 1.33$	$(4 - 1.33)^2 / 1.33 +$	$5.36 +$
$F_{t2} = (2 \times 22) / 30 = 1.46$	$(2 - 1.46)^2 / 1.46 +$	$0.19 +$
$F_{t0} = (2 \times 8) / 30 = 0.53$	$(0 - 0.53)^2 / 0.53 +$	$0.53 +$
$F_{t3} = (3 \times 22) / 30 = 2.2$	$(3 - 2.2)^2 / 2.2 +$	$0.29 +$
$F_{t0} = (3 \times 8) / 30 = 0.8$	$(0 - 0.8)^2 / 0.8 +$	$0.8 +$
$F_{t2} = (3 \times 22) / 30 = 2.2$	$(2 - 2.2)^2 / 2.2 +$	$0.018 +$
$F_{t1} = (3 \times 8) / 30 = 0.8$	$(1 - 0.8)^2 / 0.8 +$	$0.05 +$
$F_{t3} = (4 \times 22) / 30 = 2.93$	$(3 - 2.93)^2 / 2.93 +$	$0.096 +$
$F_{t1} = (4 \times 8) / 30 = 1.06$	$(1 - 1.06)^2 / 1.06 +$	$0.0033 +$
$F_{t11} = (13 \times 22) / 30 = 9.53$	$(11 - 9.53)^2 / 9.53 +$	$0.23 +$
$F_{t2} = (13 \times 8) / 30 = 3.46$	$(2 - 3.46)^2 / 3.46$	$0.62$
Suma		$X^2 = 10.02$

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

En relación a los resultados obtenidos en los capítulos previos en el cual se recopiló la información, el sustento teórico y el diseño metodológico para responder al planteamiento de relación entre cultura organizacional y rotación de personal en la Fundación Fe y Alegría Honduras, se concluye lo siguiente:

- 1) Dados los resultados de la prueba de hipótesis  $X^2_c = 10.02 < X^2_{\text{tabla}} = 11.07$  se determina que no afecta significativamente la cultura organizacional en el índice de rotación de personal de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría Honduras, se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula.
- 2) De acuerdo a los promedios obtenidos en el test de Cameron a partir del estudio de cuatro tipos de cultura, se determina que no hay una cultura predominante en los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría ya que los resultados son pariguales y no se observa un predominio claro.
- 3) El análisis de los datos históricos da indicios que la rotación de personal es de 42.25%, para el 2019 donde el 54% renunciaron debido a dos factores importantes perciben los empleados falta de crecimiento y pobre remuneración y el 46% fueron despedido por terminación de proyecto. El género femenino es el que tiene mayor número de renuncia y son los colaboradores que tienen entre 1 y 2 años de laborar los que renuncian con mayor frecuencia.
- 4) En relación con los indicadores que influyen en la cultura organizacional y la rotación de acuerdo al análisis de datos históricos y los resultados del cuestionario de cultura de Cameron entre ellos se destacan falta de crecimiento profesional, insatisfacción por la compensación salarial desencadenado en ello la rotación por renuncia.
- 5) Se identificaron las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Fundación Fe y

Alegría Honduras como fortalezas se destacan: los liderazgos que se preocupan por el trabajo comunitario, la visión por el futuro y el bien de la organización, se trabaja con ética, transparencia, la organización se adapta y lucha por la mejora continua. Entre las características de la cultura a fortalecerse de acuerdo al test de Cameron el enfoque en la salud y la seguridad, que los líderes controlen sus emociones y que sean más creativos, de acuerdo al análisis de los datos históricos el crecimiento profesional y la remuneración económica a los colaboradores son factores claves para disminuir la rotación.

## 5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo de los resultados obtenidos en este estudio se recomienda a Fundación Fe y Alegría Honduras lo siguiente:

1) Con base al estudio realizado se acepta la hipótesis nula lo cual se corroborara que no existe relación significativa entre las variables cultura organizacional y rotación de personal y que son factores externos los determinantes en el movimiento del personal, se recomienda el desarrollo y aplicación de políticas de compensación laboral, planes de incentivos, planes de prevención de riesgos, planes anuales de actividades que ayuden a contribuir a generar un entorno laboral adecuado que propicie la disminución del índice de rotación de personal; de igual manera se considera oportuno la creación de un departamento de recursos humanos que sea el ente encargado de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización gestionando procesos para medir la cultura organizacional.

2) Difundir políticas y programas que permitan al personal desarrollar el sentido de pertenencia acoplado a la filosofía institucional de la Fundación, mismas que permitan captar al personal para trabajar sobre la cultura organizacional, mejorar el clima laboral y con ello la consecución de objetivos que garanticen el éxito.

3) Para disminuir la rotación de personal crear indicadores mensuales y anuales que evalúe las carga de trabajos, las jornadas laborales, el cumplimiento de vacaciones y cualquier otro indicador que ayude a verificar en tiempo real las condiciones ambientales, físicas y emocionales donde se

desarrolla la cultura organizacional, y a la vez monitorear de manera mensual los indicadores de desempeño para determinar de manera más exacta la relación entre cultura organizacional y rotación de personal de la fundación de acuerdo a estos resultados obtenidos se pueden desarrollar planes de capacitación.

4) Para mejorar los indicadores de rotación de personal y cultura se propone optar por una planificación preventiva hacia temas de índole de protección de puestos de trabajo mediante mecanismos que contribuyan a asegurar la plaza antes de que los proyectos terminen esto se puede desarrollar a través de controles administrativos y de la coordinación de proyectos.

5) Para el fortalecimiento de las características débiles se recomienda implementar en la medida de lo posible de acuerdo a una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, promoción incentivadora y de control para suprimir sentimientos de insatisfacción; para los liderazgos revisar los estilos de gerencia para establecer puntos de referencia que sirvan de equilibrio, promover la crítica constructiva interna, organizar reuniones mensuales donde los líderes comuniquen a sus colaboradores de las actividades que se realizan en la organización, colocar un buzón para manifestar expectativas, puntos de mejora y capacitar las coordinaciones en temas de participación activa abierta, comunicación positiva. Para la percepción de poco crecimiento personal que se promueva, organice y facilite formación permanente del personal previo diagnóstico de las necesidades.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. (2006). El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura.

*Redalyc org*, 3. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/687/68730612.pdf>

Angel, M. M. (Febrero de 2018). *red.uao.edu*. Obtenido de

<http://red.uao.edu.co/bistream/10614/10965/4/T08497.pdf>

Arciniega, R. (Mayo de 2011). *E libro*. Obtenido de

[https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/40990/?as\\_all=cultura\\_\\_organizacional\\_\\_y\\_\\_desempe%C3%B1o\\_\\_laboral&as\\_all\\_op=unaccent\\_\\_icontains&prev=as](https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/40990/?as_all=cultura__organizacional__y__desempe%C3%B1o__laboral&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as)

Barcelo, J. C. (5 de Noviembre de 2017). *IMF*. Obtenido de <https://blogs.imf->

[formation.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/](https://blogs.imf-formation.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/)

Barrio, M. d. (7 de Noviembre de 2017). Obtenido de [https://blog.sodexo.cl/que-es-retencion-de-](https://blog.sodexo.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve)

[talento-y-para-que-sirve](https://blog.sodexo.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve)

Bentacourt, D. (29 de Abril de 2019). *Ingenio Empresa*. Obtenido de

<https://ingenioempresa.com/como-definir-mision-vision-valores-organizacionales/>

Blanco, E. (10 de Julio de 2018). Obtenido de [https://ocupa2.com/blog/asesoramiento-](https://ocupa2.com/blog/asesoramiento-laboral/firmar-baja-voluntaria/#:~:text=La%20baja%20voluntaria%20es%20la,existe%20voluntad%20por%20su%20parte.)

[laboral/firmar-baja-](https://ocupa2.com/blog/asesoramiento-laboral/firmar-baja-voluntaria/#:~:text=La%20baja%20voluntaria%20es%20la,existe%20voluntad%20por%20su%20parte.)

[voluntaria/#:~:text=La%20baja%20voluntaria%20es%20la,existe%20voluntad%20por%20su%20parte.](https://ocupa2.com/blog/asesoramiento-laboral/firmar-baja-voluntaria/#:~:text=La%20baja%20voluntaria%20es%20la,existe%20voluntad%20por%20su%20parte.)

Bustamente, L. d. (2016). *repositorio*. Obtenido de

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)

- Cabrera, M. L. (5 de Septiembre de 2011). *Redalyc ORG*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Cantillo, J. (2013). Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11251/1/8941045.2013.pdf>
- Castillero, O. (22 de Noviembre de 2017). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Caurin, J. (2 de Diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/recursos-humanos/despido>
- Chaparro, D. T. (Enero-Junio de 2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Redalyc org*, 34(72), 19-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2312/231242734009.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santa Fé de Bogota: McGraw-Hill.
- Chukwu, A. y. (4 de Abril de 2017). Obtenido de <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/04/5413.pdf>
- Contreras, D. H. (2012). *EUMED*. Obtenido de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/valores\\_y\\_creencias.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/valores_y_creencias.html)
- Corvo, H. S. (28 de Noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Cruz, J. (Noviembre de 2012). Obtenido de <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/914/1/T3319.pdf>
- Fandiño, M. C. (Junio de 2006). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/47066084.pdf>
- Fe y Alegría. (s.f.). Obtenido de <https://feyalegriascz.jimdofree.com/historia-de-fe-yalegria/>

Fe y Alegría. (15 de Junio de 2018). Obtenido de <http://hpls1999.blogspot.com/2018/06/fe-y-alegria-opta-por-la-educacion-como.html>

Fe y Alegría. (s.f.). *Unidad educativa Fe y Alegría*. Obtenido de <https://xovasobafo.jimdofree.com/>

Figuroa, L. (Enero de 2015). *recursos biblio*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf>

Friego, E. (s.f.). Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Fuentes, C. A. (Agosto de 2013). *CEPAL*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5373/1/LCL3725.pdf>

FUNDAHRSE. (21 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://fundahrse.org/wp-content/uploads/2017/03/Cerveceria-Honduren%CC%83a.pdf>

Gary, M. R. (2016). *Repositorio.upao.edu*. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2328/1/RE\\_ADMI\\_BRYAN.MILLER\\_INFLUENCIA.DE.LA.ROTACION.DE.PERSONAL.EM.LA.PRODUCTIVIDAD\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2328/1/RE_ADMI_BRYAN.MILLER_INFLUENCIA.DE.LA.ROTACION.DE.PERSONAL.EM.LA.PRODUCTIVIDAD_DATOS.PDF)

Gonzales, L. C. (2006). Obtenido de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12\\_PF657\\_Cultura\\_organizacional\\_Actual.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF657_Cultura_organizacional_Actual.pdf)

González, Y. (30 de Abril de 2018). Obtenido de <https://hispanoasianbusinessconsulting.wordpress.com/2018/04/30/contratar-empleados-en-china/>

Haire, G. y. (1966). *Managerial thinking: An international study*. New York: John Wiley & Sons.

- Hernández Sampieri, F. C. (2014). En F. C. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*. México DF: Mc Graw Hill Education.
- Hernandez Sampieri, F. C. (2014). Objetivos de la investigación. En F. C. Hernandez Sampieri, *Metodología de la investigación* (pág. 37). México, DF: Mc Graw Hill Education.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills; CA :Sage.
- Jiménez, M. (3 de Julio de 2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de. *Dialnet*, 449-465. Obtenido de file:///C:/Users/CINDY%20%20BANEGA%20FUNEZ/Downloads/Dialnet-InvestigacionYAnalisisDeLaRotacionDelTalentoHumano-6560194.pdf
- Kerlinger, y. L. (2002). En F. y. Kerlinger, *Investigación del comportamiento*. (pág. 3). México: McGraw-Hill.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, Ill., Row, Peterson .
- Leitón, P. (10 de mayo de 2019). Nacion.com. *¿Que empleados cambian más de trabajo?*, págs. <https://www.nacion.com/economia/empleo/encuesta-de-pwc-arroja-una-rotacion-promedio-de-2/OTCHRI7365DSXOKHFVLAKNTLNM/story/>.
- Linares, J. (11 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://news.easyrecrue.com/es/blog/rotacion-de-personal#:~:text=El%20C3%ADndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20mide%20la%20relaci%C3%B3n%20entre,en%20un%20determinado%20periodo%20temporal.>
- Martinez, A. D. (1999). *books*. Obtenido de [https://books.google.hn/books?id=sEsvcmb-AWIC&redir\\_esc=y](https://books.google.hn/books?id=sEsvcmb-AWIC&redir_esc=y)

- Martinez, M. (Enero-Junio de 2010). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20514982007.pdf>
- Mauleón, J. (30 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://sociologiadelsistemaalimentario.wordpress.com/2017/12/30/componentes-de-la-cultura/>
- Maurizio, R. (18 de Abril de 2017). Obtenido de <https://alquimiaseconomicas.com/2017/04/18/la-rotacion-laboral-en-america-latina/>
- Medina, S. (2017). Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12001/medina\\_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Montero, S. (1 de Enero de 2018). Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1495&context=maest\\_administracion](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1495&context=maest_administracion)
- Mortis, R. C. (s.f.). *Problema de investigación*. Obtenido de [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa8/problema\\_investigacion/x6.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa8/problema_investigacion/x6.htm)
- Motorpress Ibérica. (11 de Enero de 2018). *Mi empresa es saludable*. Obtenido de <https://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/que-es-la-teoria-x-y-mcgregor>
- Mulder, P. (2013). Obtenido de <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>
- Nuñez, A. P. (11 de Abril de 2018). Obtenido de <http://informaticayarleny.blogspot.com/2018/04/cultura-organisasional-empresadiunsa.html>

*Observatorio RRHH*. (28 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/al-dia/great-place-to-work-presenta-el-mayor-estudio-de-cultura-organizacional-realizado-hasta-la-fecha.html>

OIT. (s.f.). Obtenido de Son un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas. Dado que se trata de un costo para los empleadores y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores, los salarios pueden ser objeto de conflictos y se han conver

Orti, C. (2 de Junio de 2015). Obtenido de <https://noticias.infocif.es/noticia/cinco-incentivos-no-economicos-para-motivar-empleados>

Pacheco, A. (16 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://elnuevoempreneur.com/el-liderazgo-en-la-gerencia-organizacional/#:~:text=La%20gerencia%20organizacional%20y%20sus%20funciones&text=Organizaci%C3%B3n%3A%20referido%20al%20conjunto%20de,coordina%20de%20todos%20los%20recursos>.

Pacheco, J. (6 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-son-los-incentivos-laborales/>

Parsons, K. y. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review*, 582-583.

Pedraza, A. C. (Septiembre de 2010). Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)

Pérez, M. (17 de Abril de 2020). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

Pérez, O. (11 de Noviembre de 2014). Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

- Pérez, O. (9 de Abril de 2019). Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Rodriguez, A. (26 de Marzo de 2015). Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>
- Romero, N. (1 de Abril de 2016). *Revista recursos humanos.com*. Obtenido de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>
- Ruiz, L. (25 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>
- Ruiz, Y. B. (2012). Diversitas: Perspectivas en Psicología. *Redalyc Org*, 8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Salazar, A. (Octubre de 2018). Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Sánchez, e. a. (3 de Agosto-Diciembre de 2006). *AIBR*. Obtenido de <http://www.aibr.org/antropologia/01v03/articulos/010301.pdf>
- Schein. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. 231.
- Stuart, S. (Abril de 2018). Obtenido de <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-perception-of-organizational-culture-in-latin-america-spanish>
- Torres, R. F. (2012). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6763265.pdf>
- Uchimura, A. (13 de Septiembre de 2016). Obtenido de <https://nambeiconnect.com/cultura-empresarial/>
- Vasquez, M. (Marzo de 2009). Obtenido de

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>

WageIndicator. (2020). Obtenido de <https://tusalarario.org/honduras/ley-laboral/trato-justo/acoso-sexual/costo-economico-del-acoso-sexual-honduras>

Zapata. (17 de Marzo de 2010). Obtenido de <http://fzapatah.blogspot.com/2010/03/la-cultura-organizacional-en-el-sur-de.html>

Zapata, D. U. (Junio de 2018). El liderazgo en la implementación de una cultura ecoeficiente en las organizaciones. *Scielo*, 13(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-04552018000100043&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-04552018000100043&lang=es)

Zapata, L. (4 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/10/gestion-del-talento-7-conceptos-clave.html>

Zuñiga et al. (2019). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864010/html/index.html>

## ANEXOS

### ANEXO1: ENTREVISTA DE SALIDA



Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

### ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_ ÁREA: \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO A LA FUNDACIÓN: \_\_\_\_\_

FECHA DE EGRESO DE LA FUNDACIÓN: \_\_\_\_\_

1. ¿Recibió la capacitación e inducción adecuada al puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Por cuál de los siguientes motivos usted se retira de la fundación?

Motivos	X	Motivos	X
Falta de reconocimiento a su trabajo		Otra propuesta laboral	
Baja remuneración		Mucha presión	
Incumplimiento de la ofrecido al ingresar		Falta De oportunidad de desarrollo profesional	
Problemas con el jefe inmediato		Negocio propio	
Malas relaciones laborales		Horarios de trabajo	
Ambiente físico de trabajo		Despido	

De las opciones marcadas, especifique sus razones.

---



---



---

3. Evalúe usted los siguientes aspectos

Aspectos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
Ambiente físico				
Ambiente laboral				
Inducción				
Capacitación				
Comunicación				
Motivación al grupo				
Reconocimiento				
Sueldo e incentivos				
Relación con el jefe.				

4. ¿Qué es lo que más le gustaba de las funciones en su puesto de trabajo?

---

---

---

5. ¿Qué es lo que no le gustaba de las funciones en su puesto de trabajo?

---

---

---

6. En General ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho estuvo con la Fundación?

---

---

---

Comentario:

---

---

---

---

---

## ANEXO2: TEST DE CAMERON

### **Estudio de Cultura Organizacional**

Reciba un cordial saludo.

Estamos realizando el presente instrumento para determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral.

El objetivo de este cuestionario es contribuir con el estudio de investigación sobre el Tema: Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Fundación Fe y Alegría.

La información que proporcione nos ayudará para determinar acciones de propuesta que beneficien la organización y el capital humano de Fundación Fe y Alegría. Toda la información proporcionada será manejada de forma confidencial y analizada en conjunto.

#### **Sobre Usted**

¿En qué área funcional trabaja? \_\_\_\_\_

¿Tiene personal directo a su cargo? Si \_\_\_\_\_ o No \_\_\_\_\_

¿Cuál de los siguientes niveles describe mejor su posición dentro de la empresa?

- a. Operativo (sin personal bajo cargo)
- b. Administrativo (sin personal bajo cargo)
- c. Coordinador con personal bajo cargo
- d. Ejecutivo (director)

¿Cuál es su género?

- 1. Femenino
- 2. Masculino

¿Hace cuánto trabaja para Fundación Fe y Alegría en total?

### Cómo completar el Cuestionario

Completa las respuestas de cada pregunta de acuerdo con los criterios de calificación detallados a continuación.

Es un cuestionario de 6 dimensiones en donde cada una contiene 4 preguntas. Usted debe distribuir 100 puntos entre las cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, otorgándole mayor puntuación a aquella alternativa que se asemeja más a la empresa y la menor puntuación a la opción que se parezca menos a la empresa.

<b>1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>Actual</b>
<b>A1</b>	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
<b>B1</b>	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
<b>C1</b>	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
<b>D1</b>	La organización es un muy estructurada y contralada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>2</b>	<b>LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Actual</b>
<b>A2</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
<b>B2</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
<b>C2</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	

<b>D2</b>	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>3</b>	<b>ESTILO GERENCIAL</b>	<b>Actual</b>
<b>A3</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
<b>B3</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
<b>C3</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
<b>D3</b>	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>4</b>	<b>UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Actual</b>
<b>A4</b>	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
<b>B4</b>	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite	
<b>C4</b>	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
<b>D4</b>	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>5</b>	<b>ÉNFASIS ESTRATEGICO</b>	<b>Actual</b>
<b>A5</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
<b>B5</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
<b>C5</b>	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	

<b>D5</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
<b>Total</b>		<b>100</b>
<b>6</b>	<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>	<b>Actual</b>
<b>A6</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
<b>B6</b>	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser Líder en productos e innovación.	
<b>C6</b>	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercadeo es la clave.	
<b>D6</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
<b>Total</b>		<b>100</b>
		<b>Marcar X</b>
<b>7</b>	<b>LIDERAZGO:</b> ¿Cuáles características describen mejor a los líderes de nuestra Empresa? <i>Marque solo 6 con una X</i>	<b>Actual</b>
<b>1</b>	Visión por el futuro, el bien general de la organización y la gente	
<b>2</b>	Trabaja con ética y transparencia	
<b>3</b>	Responsable, adaptable, y lucha por mejorar continuamente	
<b>4</b>	Reconoce lo que otros hacen y comparte el éxito según méritos	
<b>5</b>	Preocupado por el trabajo comunitario	
<b>6</b>	Humilde e inspira confianza	
<b>7</b>	Enfoque en la salud y la seguridad	
<b>8</b>	Enfocado por la excelencia y por el alto desempeño	
<b>9</b>	Cuida los costos y la salud financiera	

10	Creativo y motivador	
11	Controla sus emociones y su carácter en todo momento	
12	Brinda un buen consejo y es empático	
13	Asegura que los cambios sean bien administrados	
14	Amistoso y demuestra respeto a los demás	

### ANEXO 3: LINK DE CUESTIONARIO DE CAMERON DE FORMULARIOS GOOGLE DRIVE

[https://docs.google.com/forms/d/1Y3uxVPB28GTOomKmX0W6QyC\\_jrN5uc-yooQA-Q5VscY/edit](https://docs.google.com/forms/d/1Y3uxVPB28GTOomKmX0W6QyC_jrN5uc-yooQA-Q5VscY/edit)

### ANEXO 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

El Progreso, Yoro                    8 /    MAYO /    2020

Miguel Molina  
 Director General  
 Fundación Fe y Alegría Honduras

Estimado Señor(a): **Miguel Molina**

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Recursos humanos

Hemos seleccionado como tema **Cultura organizacional y su influencia con la rotación del personal en FYA Honduras 2020**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: test y revisar información de la empresa.

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

Atentamente,

Diana Benavides Cindy Banegas

No. de cuenta: 21523017 No. de cuenta: 21723070

Por este medio, La fundación Fe y alegría

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

\_\_\_\_\_  
(Nombre y sello del Director)

#### ANEXO 5 CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo: Gabriela Hung Mejía

Identidad No: 0501-1980-03703

Licenciado en: Administración Industrial y de Negocios

Maestría en: Educación – International Wrokforces Education and Develpment (RRHH)

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado: **Cultura organizacional y su influencia con la rotación del personal en FYA Honduras 2020.**

A ser desarrollado por las estudiantes: Diana Albertina Benavides Padilla

Cindy Carolina Banegas Funez

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

En la ciudad de San Pedro Sula

Departamento: Cortés

Fecha: 8 de mayo del 2020

\_\_\_\_Gabriela Hung Mejía\_\_\_\_

Nombre

\_\_\_\_\_

Firma