UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO/A EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

"FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA CNEL EP - UNIDAD DE NEGOCIO BOLÍVAR, AÑO 2025."

AUTORA:

DIANA CAROLINA SANTILLÁN SANTILLÁN

DIRECTORA
Psic. María José Aroca Caiza

PARES ACADÉMICOS
Ing. Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor
Ing. Ricardo Xavier Chávez Betancourt

SAN MIGUEL – ECUADOR
2025

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

"Factores de la Satisfacción Laboral en la Rotación de Personal de la CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar, Año 2025."

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios, por ser mi guía constante, por darme la fuerza, sabiduría y la perseverancia necesaria para culminar con éxito esta etapa académica.

A mis padres, gracias por su amor, apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la humildad. Sus palabras de aliento y su confianza en mí han sido un pilar fundamental durante este camino. A mis hermanos, por su apoyo y por estar siempre en los momentos difíciles gracias por confiar en mí.

A mi hermana menor, por su cariño, compañía y alegría que me impulsaron a seguir adelante durante este proceso. Gracias por cada palabra de apoyo, por estar presente en los momentos importantes y por recordarme siempre la importancia de perseverar para alcanzar mis metas.

A mi grupo de amigas, por compartir su amistad, especialmente a Erika Toalombo y Joselyn Milán gracias, por su amistad y cariño incondicional en mi vida universitaria.

A la Universidad Estatal de Bolívar, Extensión San Miguel y docentes de la carrera de Gestión de Talento Humano por compartir sus conocimientos y experiencias en todos estos años. Asimismo, agradezco a mi directora Psic. María José Aroca Caiza por su orientación, paciencia y valiosos consejos que contribuyeron al desarrollo de este trabajo investigativo.

Expreso mi profundo agradecimiento al grupo de investigación Quality Pro de la UEB, por permitirnos formar parte de este espacio durante un año de aprendizaje y crecimiento. Las herramientas investigativas, orientación y experiencias compartidas fortalecieron nuestras capacidades, contribuyendo significativamente al logro alcanzado en la defensa de nuestro trabajo de integración curricular.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación con profundo amor y gratitud a Dios por iluminar mi camino y brindar la fortaleza necesaria para superar cada reto durante mi formación académica.

A mi madre, por su amor incondicional, su fuerza y su ejemplo constante de valentía y entrega. Gracias por enseñarme que rendirse nunca es una opción y por ser mi apoyo inquebrantable. Tus palabras sabias y ese abrazo que siempre supo calmar todo.

A mi padre, por su sabiduría, paciencia y por enseñarme el valor del esfuerzo y la responsabilidad.

Y de manera muy especial a mi querida hija, quien hoy descansa en paz, aunque ya no estás físicamente a mi lado, tu recuerdo vive cada día en mi corazón y ha sido mi mayor motivación para seguir adelante. Este logro también es para ti, porque en cada esfuerzo sacrificio y metas alcanzadas siempre estás presente en mis pensamientos. Te extrañaré siempre y llevaré tu amor conmigo por el resto de mi vida.

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR Y PAR ACADÉMICO

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Psic. **María José Aroca Caiza**; Ing. **Jefferson Napoleón Naranjo Gaibor** e Ing. **Ricardo Xavier Chávez Betancourt**; en su orden Directora y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular denominado "Factores de la Satisfacción Laboral en la Rotación de Personal de la CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar, Año 2025." desarrollado por la señorita Santillán Santillán Diana Carolina.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la Carrera de **Gestión del Talento Humano**, por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

San Miguel, 12 de junio del 2026

Psic. María José Aroca

Directora

Ing. Jefferson Naranjo

Par Académico

Ing. Ricardo Chávez

Par Académico

Nota: Documento que será remitido por la coordinación de la Unidad de Titulación con el encabezado y pie de página correspondiente

CERTIFICACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Diana Carolina Santillán Santillán,** portadora de la cédula de identidad No **0250355930** en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **"Factores de la Satisfacción Laboral en la Rotación de Personal de la CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar, Año 2025"**, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedo a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Asimismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

La autora declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.



Diana Carolina Santillán Santillán

0250355930

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

RESUMEN 3

ABSTRACT 4

CAPÍTULO I. 5

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 5

1.1. Descripción del Problema 5

1.2. Formulación del Problema 6

1.3. Preguntas de Investigación 6

1.4. Justificación 7

1.5. Objetivos 9

1.5.1. Objetivo General 9

1.5.2. Objetivos Específicos 9

1.6. Variables 9

1.6.1. Variable independiente 9

1.6.2. Variable dependiente 9

1.7. Operacionalización 10

CAPÍTULO II. 15

MARCO TEÓRICO 15

2.1. Antecedentes 15

2.2. Marco Científico 17

2.2.1. Satisfacción laboral 17

2.2.2. Rotación de personal 24

2.3. Conceptual 28

2.3.1. Satisfacción laboral 28
2.3.2. Rotación de personal 28
2.3.3. Reconocimiento laboral 29
2.3.4. Compromiso organizacional 29
2.3.5. Ambiente laboral 29
2.3.6. Clima organizacional 29
2.3.7. Motivación laboral 29
2.3.8. Desarrollo profesional 29
2.3.9. Retención del talento 29
2.3.10. Permanencia laboral 30
2.4. Legal 30
2.4.1. Constitución de la República del Ecuador 30
2.4.2. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) 30
2.4.3. Código de Trabajo 31
2.4.4. Ley Orgánica de las Empresas Públicas 31
2.4.5. Normas internas de administración del talento humano de CNEL EP 32
2.5. Marco georreferencial 32
CAPÍTULO III. 33
METODOLOGÍA 33
3.1. Tipo de Investigación 33
3.1.1. Investigación descriptiva 33
3.1.2. Investigación correlacional 33
3.2. Enfoque de la investigación 33
3.2.1. Enfoque cuantitativo 33

3.3. Métodos de Investigación 34
3.3.1. Método deductivo 34
3.3.2. Método analítico 34
3.3.3. Método estadístico 34
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos 35
3.5. Universo, población y muestra 36
3.5.1. Universo 36
3.5.2. Población 36
3.5.3. Muestra 36
3.6. Procesamiento de la Información 36
CAPÍTULO IV 38
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 38
4.1. Análisis e interpretación cuantitativos 38
4.1.1. Confiabilidad del instrumento: Alfa de Cronbach 38
4.1.2. Prueba de normalidad 39
4.1.3. Correlación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal 40
4.2. Análisis e interpretación de resultados por ítems 41
4.3. Análisis integrador de las variables y dimensiones de estudio 81
4.4. Discusión 82
CAPÍTULO V. 85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 85
CONCLUSIONES 85
RECOMENDACIONES 86
BIBLIOGRAFÍA 87

CRONOGRAMA (GANTT) 96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Operacionalización de variables* 10
Tabla 2. *Confiabilidad del instrumento* 38
Tabla 3. *Prueba de normalidad* 39
Tabla 4. *Correlación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal*..... 40
Tabla 5. *Relaciones laborales entre compañeros de trabajo*..... 41
Tabla 6. *Percepción sobre el respeto y la colaboración entre los trabajadores* 43
Tabla 7. *Percepción del ambiente laboral en la institución.* 44
Tabla 8. *Disponibilidad de recursos para el desempeño laboral* 46
Tabla 9. *Percepción del ambiente laboral en la organización* 47
Tabla 10. *Adecuación de la Comunicación entre directivos y trabajadores* 48
Tabla 11. *Justicia en la Evaluación del Desempeño Laboral*..... 50
Tabla 12. *Retroalimentación recibida para mejorar el desempeño laboral*..... 51
Tabla 13. *Remuneración percibida en relación con las funciones desempeñadas*..... 53
Tabla 14. *Incentivos económicos como factor de motivación laboral.*..... 54
Tabla 15. *Oportunidades de capacitación brindadas por la institución*. 56
Tabla 16. *Posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución.* 57
Tabla 17. *Flexibilidad laboral para equilibrar responsabilidades personales y laborales.* 59
Tabla 18. *Percepción sobre la adecuación del horario de trabajo* 60
Tabla 19. *Carga laboral y niveles de estrés en el trabajo.* 62
Tabla 20. *Influencia de las actividades laborales en el bienestar personal.* 63
Tabla 21. *Políticas institucionales orientadas al bienestar y la salud laboral* 65
Tabla 22. *Ambiente laboral y su impacto en el bienestar físico y emocional.*..... 66
Tabla 23. *Disposición para recomendar la institución como lugar de trabajo.*..... 68
Tabla 24. *Compromiso con las actividades y objetivos institucionales.*..... 69

Tabla 25. *Oportunidades de crecimiento laboral y permanencia en la institución.*..... 70
Tabla 26. *Percepción de estabilidad laboral a largo plazo*..... 72
Tabla 27. *Influencia de los beneficios económicos en la permanencia laboral.* 73
Tabla 28. *Motivación para permanecer frente a otras oportunidades laborales.*..... 75
Tabla 29. *Falta de reconocimiento como causa de abandono laboral.*..... 76
Tabla 30. *Influencia del liderazgo en la decisión de permanencia laboral.*..... 78
Tabla 31. *Cultura organizacional como factor de motivación y permanencia.* 79
Tabla 32. *Cronograma de actividades del trabajo investigativo*..... 96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Prueba de normalidad para la satisfacción laboral* 39
Figura 2. *Prueba de normalidad de la rotación de personal*..... 40
Figura 3. *Relaciones laborales entre compañeros de trabajo* 42
Figura 4. *Percepción sobre el respeto y la colaboración entre los trabajadores* 43
Figura 5. *Percepción del ambiente laboral en la institución.*..... 45
Figura 6. *Disponibilidad de recursos para el desempeño laboral* 46
Figura 7. *Percepción del ambiente laboral en la organización* 47
Figura 8. *Adecuación de la comunicación entre directivos y trabajadores* 49
Figura 9. *Justicia en la Evaluación del Desempeño Laboral*..... 50
Figura 10. *Retroalimentación recibida para mejorar el desempeño laboral* 52
Figura 11. *Remuneración percibida en relación con las funciones desempeñadas.* 53
Figura 12. *Incentivos económicos como factor de motivación laboral* 55
Figura 13. *Oportunidades de capacitación brindadas por la institución.*..... 56
Figura 14. *Posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución.* 58
Figura 15. *Flexibilidad laboral para equilibrar responsabilidades personales y laborales.* 59
Figura 16. *Percepción sobre la adecuación del horario de trabajo*..... 61
Figura 17. *Carga laboral y niveles de estrés en el trabajo.*..... 62
Figura 18. *Influencia de las actividades laborales en el bienestar personal* 64
Figura 19. *Políticas institucionales orientadas al bienestar y la salud laboral.* 65
Figura 20. *Ambiente laboral y su impacto en el bienestar físico y emocional.* 67
Figura 21. *Disposición para recomendar la institución como lugar de trabajo.* 68
Figura 22. *Compromiso con las actividades y objetivos institucionales.* 69
Figura 23. *Oportunidades de crecimiento laboral y permanencia en la institución.* 71
Figura 24. *Percepción de estabilidad laboral a largo plazo* 72
Figura 25. *Influencia de los beneficios económicos en la permanencia laboral.*..... 74
Figura 26. *Motivación para permanecer frente a otras oportunidades laborales.* 75
Figura 27. *Falta de reconocimiento como causa de abandono laboral.* 77

Figura 28. *Influencia del liderazgo en la decisión de permanencia laboral.* 78
Figura 29. *Cultura organizacional como factor de motivación y permanencia.* 80

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el tema factores de la satisfacción laboral en la rotación de personal de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025. Este tema posee gran importancia dentro del ámbito organizacional, debido a que la satisfacción laboral constituye un elemento fundamental para el bienestar de los colaboradores, influyendo en su desempeño, compromiso y permanencia dentro de la institución. Asimismo, el cambio de personal es un elemento importante para las empresas, debido a que puede impactar la continuidad de los procedimientos y la eficacia en el logro de los objetivos de la institución.

El deseo de llevar a cabo esta investigación nace de la necesidad de reconocer los factores que afectan la satisfacción en el trabajo de los empleados de la CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar, teniendo en cuenta que la retención del talento humano es un componente clave para asegurar la continuidad y la calidad de los servicios ofrecidos por la entidad.

La relación entre estas dos variables puede generar efectos significativos dentro de una organización, puesto que bajos niveles de satisfacción laboral pueden influir en la intención de los trabajadores de abandonar su lugar de trabajo. Por el contrario, cuando los colaboradores perciben condiciones laborales favorables, reconocimiento a su labor y oportunidades de desarrollo profesional, es más probable que mantengan un mayor compromiso con la institución (Arias y Arias, 2014).

Para abordar este tema de investigación se empleó un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva y correlacional. Además, se utilizaron los métodos deductivo, analítico y estadístico para el estudio de las variables. La información fue recopilada mediante la técnica de la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario dirigido a los colaboradores de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, permitiendo obtener información relevante para el análisis de los factores de satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal.

La investigación tuvo como objetivo estudiar los elementos que influyen en la satisfacción en el trabajo y cómo estos afectan la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar durante el año 2025. Para lograr esto, se identificaron los principales elementos de satisfacción laboral en los empleados, se examinaron los factores vinculados con la rotación de personal y se estableció la conexión entre ambas variables. De esta manera, se buscó crear información que ayude a mejorar la gestión del talento humano en la organización.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos. El Capítulo I contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. El Capítulo II comprende el marco teórico, integrado por los antecedentes, bases teóricas, marco conceptual y marco legal. El Capítulo III presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. El Capítulo IV expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Finalmente, el Capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre los factores de satisfacción laboral y rotación de personal de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025. La metodología empleada correspondió a un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación descriptiva y correlacional. Para el desarrollo del estudio se utilizaron los métodos deductivo, analítico y estadístico. La información fue recopilada mediante la técnica de la encuesta y como instrumento se empleó un cuestionario con escala de Likert aplicado a 40 colaboradores del área administrativa de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar seleccionados por muestreo censal. La muestra correspondió al total de la población accesible dentro de un universo de 190 trabajadores de la institución. Los hallazgos obtenidos mostraron que las interacciones entre personas, la consideración mutua entre colegas y el entorno de trabajo recibieron valoraciones positivas, mientras que temas vinculados a los salarios, las recompensas financieras, la comunicación dentro de la institución y las posibilidades de desarrollo profesional tuvieron percepciones menos favorables. Además, el análisis estadístico llevado a cabo con la prueba de correlación de Pearson reveló una relación positiva muy alta entre las variables. Se concluye que existe una relación significativa entre los factores de satisfacción laboral y la rotación de personal, evidenciándose que aspectos como las condiciones laborales, el reconocimiento institucional y las oportunidades de desarrollo profesional están asociados con la permanencia de los colaboradores en la organización.

Palabras clave: Satisfacción laboral, rotación de personal, gestión de talento humano, clima organizacional, desarrollo profesional.

ABSTRACT

This research analyses the relationship of job satisfaction factors and staff turnover in CNEL EP – Bolívar Business Unit, year 2025. A quantitative methodology was employed, with the research being descriptive and correlational in nature. Deductive, analytical and statistical methods were used to carry out the study. Data were collected via a survey, using a questionnaire with a Likert scale as the instrument, which was administered to 40 staff members from the administrative department of CNEL EP – Bolívar Business Unit, selected through a census sample. The sample comprised the entire accessible population, drawn from the institution's total workforce of 190 employees. The results revealed that interpersonal interactions, the way colleagues treat one another and the working environment were rated positively, whilst issues relating to salaries, financial bonuses, communication within the organisation and opportunities for professional development were perceived less favourably. The statistical analysis, through Pearson's correlation test, also showed a very strong positive correlation between the variables studied. In conclusion, there is a significant relationship between factors of job satisfaction and employee turnover, showing that aspects such as working conditions, institutional recognition and professional development opportunities are related to employee retention within the organization.

Keywords: Job satisfaction, employee turnover, human talent management, organizational climate, professional development.

CAPÍTULO I.
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Problema

A nivel mundial, la satisfacción laboral ha evolucionado en un problema esencial para las organizaciones, debido a que muchos empleados expresan sus desacuerdos como aspectos en el salario, el reconocimiento, la estabilidad y el ambiente laboral. Según StandOut CV, empresa ubicada en Reino Unido en el informe realizado por Fennell (2025), el 74% de los empleados a nivel global afirma estar satisfecho con su empleo; en cambio, una gran cantidad de trabajadores continúan buscando nuevas oportunidades laborales por mejores condiciones económicas y el bienestar en el trabajo. También el estudio muestra que los trabajadores insatisfechos presentan menores niveles de motivación y compromiso organizacional, lo cual incide negativamente en la productividad y desempeño organizacional. De la misma forma, la falta de oportunidades de crecimiento profesional, agotamiento laboral y personal afectan el clima organizacional dentro de las instituciones. Estos casos han hecho que la satisfacción en el trabajo se considere un factor estratégico para aumentar el rendimiento y la permanencia de los trabajadores.

A nivel nacional, el mercado laboral ecuatoriano ha enfrentado diversos desafíos relacionados con la calidad del empleo, el subempleo y el desempleo, los cuales inciden en la satisfacción laboral y la estabilidad de los trabajadores. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021), a través de su informe técnico sobre el trabajo del mes de julio de 2021, señaló que el Ecuador en el ámbito laboral enfrenta retos con relación a la calidad del empleo, el subempleo y la falta de trabajo. Estos factores afectan de manera directa la estabilidad y el bienestar de los trabajadores. En el informe resaltó que la tasa de empleo adecuado fue de 31,8%, el subempleo alcanzó el 24,6% y el desempleo se ubicó en 5,2%, reflejando condiciones laborales limitadas para una gran parte de la población económicamente activa.

Posteriormente, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025) indicó que únicamente el 35,2% de la población económicamente activa accede a un empleo adecuado, definido como aquel que cumple al menos con el salario básico unificado (SBU) vigente y garantiza condiciones mínimas de trabajo digno. Esta realidad evidencia un escenario estructural

de precariedad, subempleo e informalidad que repercute directamente sobre la satisfacción laboral y la permanencia de los trabajadores en sus puestos, especialmente en instituciones del sector público estratégico.

El estudio también señala que, en muchas ocasiones, los trabajadores no cuentan con ingresos estables, seguridad en el empleo ni condiciones laborales adecuadas. Esta situación puede generar desmotivación, disminuir el compromiso con la organización e incrementar la rotación de personal tanto en instituciones públicas como privadas. Asimismo, estas dificultades afectan el desempeño laboral y la productividad, lo que dificulta el cumplimiento eficiente de los objetivos organizacionales. En consecuencia, la satisfacción laboral constituye un factor fundamental para fortalecer la permanencia de los trabajadores y mejorar el desempeño institucional.

A nivel local, en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) – Unidad de Negocio Bolívar, se evidenció una problemática relacionada con la rotación de personal y las condiciones del ambiente laboral. Los resultados mostraron que la rotación interna del personal alcanzó un nivel medio del 60,71 %, mientras que el 62% de los colaboradores manifestó haber sido trasladado de su puesto de trabajo al menos una vez. Esta realidad muestra un constante cambio de empleados dentro de la organización, lo que provoca procesos continuos de ajuste y reestructuración de las tareas laborales (Márquez et al., 2021).

De igual manera, se encontró una relación positiva notable entre la rotación de empleados y el ambiente organizacional (Rho = 0,531; p = 0,000), demostrando que los frecuentes cambios de personal afectan la percepción del entorno laboral. Considerando que el clima organizacional mantiene una estrecha relación con la satisfacción laboral, estos resultados permiten evidenciar la importancia de analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal, debido a las repercusiones que estos aspectos tienen en la estabilidad y el desempeño institucional (Márquez et al., 2021).

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la relación entre los factores de satisfacción laboral y la de rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los principales factores de satisfacción laboral de los colaboradores de la institución en el año 2025?
- ¿Qué factores organizacionales influyen en la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?
- ¿Cuál es la relación estadística entre los factores de la satisfacción laboral y los niveles de rotación de personal en la organización durante el año 2025?

1.4. Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de analizar los factores de satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, debido a que el talento humano constituye uno de los recursos más importantes dentro de toda organización para que haya una continuidad de los servicios públicos y los objetivos de la institución se cumplan. La importancia de la actual investigación se debe a que permitirá comprender los factores que favorecen o restringen la actividad del personal. Cuando los empleados sienten poca satisfacción en su trabajo, pueden surgir problemas como falta de motivación, baja productividad, ausencias y deseo de dejar la empresa, lo que provoca consecuencias perjudiciales tanto para los trabajadores como para la organización.

El estudio se alinea con el dominio de investigación Economía, Empresas y Productividad, dentro de la línea de investigación Gestión de Talento Humano, y las sublíneas de clima y cultura organizacional, comportamiento organizacional y estrategias de reclutamiento, selección y retención del talento. El estudio, entonces, realiza su aporte en el área académica al analizar la relación entre la satisfacción en el trabajo y el cambio de personal dentro de la administración pública, entregando datos que permitirán el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas con la gestión de talento humano.

Los datos significativos obtenidos sobre cómo perciben los empleados aspectos como el clima laboral, el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, el liderazgo, la estabilidad y las condiciones laborales permitirán identificar los elementos de la satisfacción laboral que tienen mayor impacto sobre la rotación del personal. Esto, a su vez, facilitará la toma de decisiones dirigidas a mejorar la gestión del talento humano.

Aunque esta investigación es relevante, la rotación de personal puede llevar a efectos negativos en la organización. Esto incluiría el aumento de costos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos empleados, así como la pérdida de experiencia y conocimiento que se adquieren por el personal que deja la institución. Para reducir estos efectos y para la estabilidad del talento humano, se debe entender la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en esta área. Esto también proporcionará información objetiva y confiable sobre la situación actual de los empleados en el área administrativa de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar respecto a las variables estudiadas.

Es así como la relevancia institucional de esta investigación está en su contribución, a partir de los hallazgos, en la mejora de la administración pública del talento humano en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar. La institución podrá contar con los criterios técnicos para la optimización de los diferentes procesos técnicos y de esta forma fomentar el reconocimiento laboral, y además se podrá identificar dónde se necesita mejorar en el futuro para que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional sean mayores y los empleados se mantengan en la organización.

Los beneficiarios directos de la investigación serán los gerentes y quienes gestionan el talento humano y los propios colaboradores del área administrativa de la CNEL EP. Los empleados y sus familias se beneficiarán aún más indirectamente de la investigación, ya que ayudará con la implementación de estrategias positivas que promuevan la satisfacción laboral en el lugar de trabajo, en este caso, el bienestar, la estabilidad laboral, la capacidad de permanecer en el trabajo y el desarrollo profesional.

Finalmente, los estudios desarrollados tanto a nivel nacional como internacional respaldan esta investigación al mostrar a través de varias experiencias, que la satisfacción laboral está fuertemente vinculada a la rotación de personal. En estos se ha demostrado que las decisiones de los empleados de permanecer o dejar una organización, se basan en el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, las condiciones de trabajo y el liderazgo. Por lo tanto, esta investigación será de interés para futuras investigaciones sobre la gestión del talento humano y el comportamiento organizacional.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Analizar los factores de satisfacción laboral y su relación con la rotación del personal de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, durante el año 2025.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores de satisfacción laboral presentes en la institución, considerando dimensiones motivacionales, organizacionales y condiciones del entorno laboral.
- Examinar los factores organizacionales relacionados con la permanencia de los colaboradores.
- Determinar la relación estadística entre los factores de satisfacción laboral y los niveles de rotación de personal en la organización.

1.6. Variables

1.6.1. Variable independiente

Satisfacción Laboral

1.6.2. Variable dependiente

Rotación de Personal

1.7. Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Satisfacción laboral	El estado emocional positivo que se siente al valorar el trabajo propio o las experiencias en el contexto profesional; indica el grado de satisfacción que poseen los trabajadores en sus puestos (Locke, 1976, como se citó en Davis &	Grado de actitud positiva que el trabajador exhibe frente a sus condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento, el estilo del liderazgo y las relaciones interpersonales, que se puntúa con un cuestionario de tipo Likert.	Ambiente Laboral	Relaciones interpersonales	¿Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros de trabajo? ¿En la institución existe respeto y colaboración entre los trabajadores?	Encuesta	Cuestionario
				Condiciones de Trabajo	¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable? ¿La institución le proporciona los recursos necesarios para desempeñar sus funciones laborales?	Encuesta	Cuestionario
				Clima Organizacional	¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable? ¿Existe una comunicación adecuada entre los trabajadores y	Encuesta	Cuestionario

Newstrom, 2023).			directivos de la institución?		
	Reconocimiento y Recompensas	Evaluación del desempeño	¿Mi desempeño laboral es evaluado de manera justa dentro de la institución?	Encuesta	Cuestionario
			¿La retroalimentación que recibe sobre mi desempeño me ayuda a mejorar mis actividades de trabajo?		
		Incentivos económicos	¿La remuneración que recibe es acorde con las funciones que desempeña en la institución?	Encuesta	Cuestionario
			¿Los incentivos económicos otorgados por la institución influyen positivamente en mi motivación laboral?		
		Oportunidades de Desarrollo	¿La institución me brinda oportunidades de capacitación para fortalecer mi desempeño laboral?	Encuesta	Cuestionario
			¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución?		

	Equilibrio vida laboral y personal	Flexibilidad laboral	¿La institución me brinda flexibilidad para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales?	Encuesta	Cuestionario
			¿El horario de trabajo establecido por la institución favorece para el cumplimiento de mis actividades personales y laborales?		
		Estrés laboral	¿La carga laboral asignada me produce estrés excesivo?	Encuesta	Cuestionario
			¿Las actividades laborales asignadas afectan mi bienestar personal?		
		Salud y bienestar	¿La institución cuenta con políticas orientadas al bienestar y salud de los trabajadores?	Encuesta	Cuestionario
			¿El ambiente laboral contribuye a mi bienestar físico y emocional?		

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Rotación de personal	La rotación de personal, tal y como expresa Chiavenato (2009, p. 30), es la oscilación de los empleados entre una organización y su propio entorno. Es el marco adecuado para fijar la cantidad o el porcentaje de empleados que han dejado la empresa o han sido sustituidos en un tiempo determinado.	Medición de la frecuencia con la que los empleados dejan la organización (separaciones voluntarias o involuntarias) en un período específico, determinada a través de la percepción de los colaboradores sobre las causas que motivan dichas salidas.	Intención de permanencia laboral	Compromiso organizacional	¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?	Encuesta	Cuestionario
					¿Me siento comprometido/a con las actividades y objetivos de la institución?		
				Expectativas Futuras	¿Las oportunidades de crecimiento laboral influyen en mi decisión de permanecer en la institución?	Encuesta	Cuestionario
				Estabilidad percibida	¿Tiene estabilidad laboral a largo plazo en la institución?	Encuesta	Cuestionario
			Causas de rotación	Factores Económicos	¿Los beneficios económicos me incentivan a permanecer en la institución?	Encuesta	Cuestionario
				Carga laboral	¿Me siento motivado a permanecer trabajando en la institución aun	Encuesta	Cuestionario

		cuando exista otras oportunidades laborales?		
		¿La falta de reconocimiento y crecimiento laboral influiría en mi decisión de abandonar la institución?		
	Cultura organizacional	¿El liderazgo incide en la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?	Encuesta	Cuestionario
		¿La cultura organizacional me motiva para ser parte de la institución?		

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la investigación desarrollada por Sigüenza-Sánchez y Guillén-Herrera (2025), en el estudio titulado "La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicio", tuvieron como objetivo analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y la rotación de personal de los empleados de una empresa de seguridad ubicada en el norte de Perú. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, utilizando la escala de SL- SPC para medir la satisfacción laboral y la Escala de Jacobs y Roodt para evaluar la intención de rotación. Los resultados evidenciaron que el 40% de los encuestados presentó bajos niveles de satisfacción laboral, mientras que el 36,7% manifestó una alta intención de rotación. Asimismo, se obtuvo un coeficiente de correlación rho de Spearman de -0.642, lo que indica una relación negativa moderada entre las variables; es decir que a medida que aumenta la satisfacción laboral, disminuye la intención de rotación del personal. Los resultados de esta investigación respaldan la presencia de una conexión importante entre la satisfacción laboral y rotación laboral, aportando evidencia teórica y empírica para el estudio de estas variables en contextos organizacionales.

De acuerdo a la investigación llevada a cabo por Maldonado (2023) con el tema "La relación entre satisfacción e intención de rotación en empresas de servicios como restaurantes y hoteles", tuvo como objetivo determinar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación de personal, basado en la teoría bifactorial de Herzberg y se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional, aplicando encuestas a 180 empleados. Los resultados revelaron una correlación inversa significativa entre ambas variables determinando que, a mayor satisfacción, menor intención de renuncia por parte de los trabajadores, además el estudio identificó que factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y la percepción de justicia organizacional influyen de manera significativa en la retención de los colaboradores, se concluyó que las organizaciones deben implementar estrategias orientadas al fortalecimiento integral de la satisfacción más allá de los incentivos económicos, con la finalidad de favorecer la permanencia de los colaboradores dentro de las instituciones.

Para Hernández y Vázquez (2021) en el trabajo de investigación titulado “Factores que influyen en la rotación de personal en Aeroméxico (CSC)”; en donde su objetivo general es “Analizar los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Aeroméxico, con la finalidad de hacer una propuesta que contribuya a mejorar la situación de la organización.”; se concluye que: Basándose en la teoría de Herzberg, factores como el reconocimiento, los logros, el crecimiento personal, los sueldos y las prestaciones son esenciales para motivar a los empleados y reducir la rotación. Aunque los trabajadores sienten afinidad con la empresa, se recomienda trabajar en estos aspectos, asegurando que la comunicación, las funciones asignadas y la retribución sean equitativas y proporcionales al nivel de responsabilidad, promoviendo así la permanencia y satisfacción del personal (p. 97).

En la investigación desarrollada por Santiago (2023) con su tema titulado “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023” donde como resultado se obtuvo que “la información recogida arroja que el 58% del personal expresa tener sólo un nivel regular de satisfacción personal, indicando como elemento más positivo el reto que le demanda el trabajo de su puesto y la retribución al esfuerzo uno en el que la entidad debería mejorar” (p. 3).

El estudio reveló que la satisfacción laboral es un factor clave en el desempeño de los empleados e influye en su motivación, compromiso y productividad. También se puede decir que factores como las condiciones de trabajo, el reconocimiento y las relaciones interpersonales tienen un impacto directo en la satisfacción de los empleados. La relación con la presente investigación es que el estudio demostró que la satisfacción laboral influye directamente en la motivación, en cómo ellos se sienten en su lugar de trabajo y la productividad de los empleados.

En la investigación desarrollada por Paredes (2020) con el tema “La satisfacción laboral y la rotación en el área comercial del sector de seguros”, tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de los factores que influyen en la satisfacción laboral dentro del área comercial de las empresas aseguradas de la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua, con el propósito de contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. La investigación analizó la situación de las empresas aseguradoras de la provincia, evidenciando bajos niveles de satisfacción laboral debido a factores como remuneraciones poco atractivas, deficientes supervisiones, limitadas oportunidades de desarrollo profesional y falta de motivación laboral, los resultados

mostraron una tasa de rotación promedio del 70%, que es considerada crítica por los efectos que genera en la productividad y estabilidad organizacional. Finalmente se concluyó que la insatisfacción laboral y el alto nivel de rotación constituyen una problemática estructural que afecta a la competitividad del sector asegurador, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano mediante procesos adecuados de selección, planes de carrera e incentivos orientados a promover la permanencia y compromiso de los trabajadores dentro de las organizaciones.

De acuerdo al desarrollo del estudio realizado por Romero y Toscano (2024) con el tema "Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica" analiza las principales causas e impactos de la alta rotación de personal en empresas industriales de la región. Los autores resuelven que hay incertidumbre en los trabajadores cuando existe rotación voluntaria, lo cual afecta gravemente la estabilidad laboral. La baja motivación es identificada como la principal causa y esta se origina por 13 factores como salarios y prestaciones no competitivos, falta de reconocimiento, cargas laborales excesivas, ausencia de programas de capacitación y poca atención a las inquietudes de los empleados. Estas deficiencias impactan negativamente la productividad y el ambiente laboral, haciendo urgente implementar estrategias para abordar la problemática.

2.2. Marco Científico

2.2.1. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es la actitud positiva que manifiesta el trabajador hacia su empleo cuando percibe compatibilidad entre sus habilidades y las actividades que desempeña, encuentra en su trabajo un reto que lo motiva, recibe una remuneración y beneficios adecuados, dispone de condiciones laborales favorables y cuenta con el apoyo de sus compañeros y superiores (Bastardo, 2014). Asimismo, constituye un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción y evaluación que realiza una persona sobre sus experiencias en el trabajo (Meliá, 2010; Díaz et al., 2023).

2.2.1.1. Teoría Bifactorial de Herzberg

La Teoría Bifactorial propuesta por Herzberg (1959), también conocida como la Teoría de los Dos Factores o Teoría de Motivación-Higiene, constituye una de las principales bases teóricas

para el estudio de la satisfacción laboral. Este enfoque sugiere que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo no representan extremos opuestos de una misma escala, sino variables independientes relacionadas con diferentes tipos de factores. Su utilización se encuentra respaldada por diversas investigaciones sobre satisfacción laboral y rotación de personal (Maldonado, 2023; Sigüenza-Sánchez y Guillén-Herrera, 2025), debido a que permite identificar los elementos laborales que generan insatisfacción y aquellos que favorecen una satisfacción más duradera.

Teoría Bifactorial de Herzberg (1959) plantea que la satisfacción laboral se explica mediante factores motivacionales y factores higiénicos. Aunque la teoría no establece dimensiones específicas para su medición, estos factores pueden organizarse en las dimensiones de entorno laboral, reconocimiento y recompensas, y equilibrio vida laboral-personal. Esta agrupación se realizó considerando la relación conceptual existente entre los planteamientos teóricos de Herzberg y los indicadores utilizados para evaluar la satisfacción laboral en contextos organizacionales.

2.2.1.2. Estructura de dimensiones e indicadores

De acuerdo con la Teoría Bifactorial de Herzberg, la satisfacción laboral puede entenderse a través de tres dimensiones generales que incluyen los indicadores evaluados en la herramienta de recolección de datos. La primera dimensión se refiere al entorno laboral. Incluye indicadores asociados con los colegas, las condiciones de trabajo y el clima organizacional, considerados factores de higiene en la teoría. La segunda dimensión está relacionada con el reconocimiento y las recompensas e incluye indicadores relacionados con la evaluación del desempeño, los incentivos económicos y las oportunidades de crecimiento profesional. Dentro de esta dimensión se tienen en cuenta tanto los factores de higiene (económicos y psicológicos) como los motivacionales (basados en la evaluación del desempeño y las oportunidades de desarrollo). La tercera dimensión está vinculada al equilibrio entre la vida laboral y personal y el bienestar del trabajador (Guzmán et al., 2021). A continuación, se describen cada una de estas dimensiones, sus indicadores y su fundamento teórico.

2.2.1.2.1. Dimensión 1: Entorno Laboral

La dimensión del entorno laboral se origina en los aspectos higiénicos que identificó Herzberg (1959), particularmente aquellos vinculados a las circunstancias del trabajo, como las interacciones con colegas y superiores, las condiciones físicas del lugar y las regulaciones de la

institución. De acuerdo con Farías-Macías et al. (2021), el entorno laboral se entiende como el conjunto de actividades donde los individuos que laboran en una entidad pueden cumplir con sus funciones, variando cada persona en sus necesidades, aspiraciones de responsabilidad, capacidades y formas de experimentar satisfacción. En todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, el entorno laboral es fundamental para lograr un desarrollo adecuado y cumplir con los objetivos establecidos por la institución. Esta investigación ha elegido esta dimensión porque ayuda a detectar las condiciones del entorno que, al ser vistas de manera negativa, podrían generar insatisfacción y dar lugar al fenómeno de rotación de personal que describió (Mobley, 1977).

Indicador 1: Relaciones interpersonales

La dimensión del ambiente laboral desarrollada por Herzberg (1959) a partir de factores de higiene, como las condiciones de trabajo, las relaciones laborales con los superiores, las condiciones físicas del entorno laboral y las políticas institucionales. Farías-Macías et al. (2021) argumentan que el ambiente laboral es el conjunto de condiciones y actividades en las que los individuos desempeñan sus funciones en una organización, dado que cada persona tiene necesidades, capacidades, expectativas y ciertas formas de experimentar satisfacción. En las organizaciones públicas y privadas, el ambiente laboral es un aspecto importante para el desarrollo de actividades y el logro de objetivos institucionales. Esta dimensión permite la identificación de las condiciones del ambiente laboral que, si se perciben desfavorablemente, pueden ser la causa de la rotación de personal (Mobley, 1977).

Indicador 2: Condiciones laborales.

Este indicador se origina en el factor de higiene llamado "condiciones de trabajo" que Herzberg (1959) identificó. Como dice Chara (2021), las condiciones de trabajo son los elementos en la relación entre un empleado y el trabajo e incluyen la naturaleza del trabajo, el horario, el salario, etc. Por lo tanto, las condiciones de trabajo son un campo multidisciplinario ya que se relacionan con la salud, la seguridad y la calidad de vida en el lugar de trabajo, donde se establecen las condiciones físicas de las actividades, la estructura organizativa y los aspectos psicológicos se hacen sentir (Bacilio, 2019). Herzberg cree que las condiciones de trabajo deben considerarse como un factor de higiene, por lo que deben gestionarse para que los trabajos no sean tan infelices y los empleados estén motivados sin factores motivacionales. Este indicador informa a los

empleados qué tipo de recursos físicos, materiales y tecnológicos están disponibles para trabajar en su organización.

Indicador 3: Clima organizacional

Este indicador está relacionado con los aspectos de higiene, "políticas institucionales" y "estilo de supervisión" en Herzberg (1959). Este es el aspecto más importante de cualquier organización, ya que es integral para el comportamiento y rendimiento de sus miembros, y la satisfacción (Patiño et al., 2025). El clima organizacional es descrito por García (2009) como la interacción social que las personas tienen en la organización, la cual está influenciada por valores, creencias, actitudes y características del entorno interno. Este concepto está relacionado con los factores de higiene que Herzberg (1959) identificó: políticas institucionales y estilo de supervisión. Un mal clima organizacional tiene el efecto de causar insatisfacción laboral y alta rotación de personal. Este indicador evalúa las percepciones de los empleados sobre el entorno interno de la empresa, incluyendo la comunicación entre trabajadores y la dirección, el respeto y la cooperación entre compañeros de trabajo.

2.2.1.2.2. Dimensión 2: Reconocimiento y recompensas

La dimensión de reconocimiento y recompensas incluye componentes de higiene y motivación, y Herzberg (1959) explicó que el reconocimiento es un estímulo (o recompensa) por el desempeño exitoso de una actividad. El reconocimiento es el estímulo o recompensa que se da por el desempeño exitoso de una actividad, por lo que las organizaciones deben implementarlos para reconocer los logros y contribuciones de los trabajadores. Las recompensas, en cambio, son tangibles e intangibles. Las recompensas tangibles incluyen dinero, bonificaciones e incentivos, mientras que las intangibles incluyen reconocimiento, satisfacción laboral y oportunidades de crecimiento personal y profesional. Esta dimensión permite conocer cómo los factores de higiene, en términos de incentivos económicos, y los factores motivacionales, en términos de reconocimiento del desempeño y oportunidades de desarrollo, contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores.

Indicador 1: Evaluación del desempeño.

Este indicador se origina en el factor motivacional llamado reconocimiento, introducido por Herzberg (1959). La evaluación del desempeño es una técnica fundamental de gestión dentro

de la administración de organizaciones. Montoya (2009) explica que la evaluación del desempeño permite reconocer las necesidades, fortalezas y debilidades en la organización y la necesidad de tomar decisiones. Asimismo, la evaluación del desempeño motiva a los empleados a alcanzar un objetivo específico y los integra en la organización. También ayuda a reconocer el logro del trabajo, pero también ayuda a tomar medidas futuras para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos de la institución (Marín-Moncada y Chávez-Franco, 2024).

Desde la perspectiva de Herzberg, una evaluación del desempeño justa y claramente comunicada es un factor de incentivo porque el reconocimiento de un trabajo bien hecho conduce a la satisfacción laboral y aumenta el deseo de los empleados de permanecer en la organización. Este indicador evalúa la percepción de los trabajadores sobre esa equidad en la evaluación del desempeño y si la retroalimentación es útil para cumplir con su trabajo.

Indicador 2: Incentivos económicos.

Este indicador se basa en el factor higiénico de remuneración y beneficios propuesto por Herzberg (1959). Los incentivos económicos son estímulos financieros que las empresas otorgan a sus trabajadores con el fin de promover un buen desempeño y productividad y reconocer logros. Mocha-Romá (2024) dice que las empresas utilizan estas recompensas para motivar a los empleados a trabajar más duro y a involucrarse en el logro de los objetivos organizacionales. En palabras de Herzberg, los incentivos económicos son factores higiénicos y la ausencia de ellos puede llevar a la insatisfacción laboral, pero no necesariamente a una motivación sostenida en el tiempo. Este enfoque también ayuda a entender por qué, en algunas organizaciones, el aumento de incentivos económicos no siempre conducirá a una menor rotación de personal cuando faltan factores motivacionales como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Esta medida evalúa la percepción de los empleados sobre el impacto de los incentivos económicos proporcionados por una organización en su motivación en el trabajo.

Indicador 3: Oportunidades de desarrollo

Este indicador se basa en el factor motivacional conocido como crecimiento profesional, según lo propuesto por Herzberg (1959). En el lugar de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional son las oportunidades para que una organización crezca en términos de conocimiento,

habilidades y competencias, permitiendo a los empleados mejorar su desempeño y desarrollo profesional en la organización de manera muy efectiva. Esto se puede lograr a través de programas de capacitación, planes de desarrollo, promociones y experiencias para desarrollar el crecimiento personal y profesional de los trabajadores (Pérez, 2001). Según la visión de Herzberg, las oportunidades de crecimiento y desarrollo son factores motivacionales para la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Cuando los trabajadores no ven muchas oportunidades para el desarrollo profesional, su satisfacción puede disminuir y su interés en buscar alternativas laborales puede aumentar. En este sentido, el modelo de Mobley (1977) implica que la evaluación de oportunidades externas es una etapa crucial en el proceso que puede llevar a los individuos a dejar una organización. Este indicador evalúa la percepción de los empleados sobre las oportunidades de capacitación, promoción y crecimiento profesional dentro de la institución.

2.2.1.2.3. Dimensión 3: Equilibrio vida Laboral – personal

La dimensión del equilibrio entre el trabajo y la vida personal se basa principalmente en los factores de higiene propuestos por Herzberg (1959), especialmente las condiciones laborales y las horas de trabajo. Esta dimensión es un factor importante para el bienestar de los trabajadores y el bienestar de la organización. Giratá y Abello (2025), afirman que hay bienestar para el trabajador y su familia cuando las organizaciones brindan flexibilidad, apoyo y cuidado de la salud mental. De manera similar, Vera (2017) afirma que la calidad de vida de los trabajadores mejora cuando hay un equilibrio entre trabajo y la vida familiar. Esta dimensión permite identificar cómo el entorno laboral tiene un impacto positivo en la vida personal de los trabajadores y cómo este impacto puede afectar su decisión de permanecer o dejar la organización.

Indicador 1: Flexibilidad laboral

Este indicador es resultado del factor higiénico conocido como condiciones de trabajo propuesto por Herzberg (1959) y las contribuciones teóricas posteriores relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y familiar. La flexibilidad laboral es la capacidad de las organizaciones para adaptar las condiciones de trabajo a los cambios en el entorno económico, social y productivo. Según Lomas (2020), el desempleo y responder a las nuevas demandas del mercado laboral pueden aliviarse con la siguiente solución que ofrece. La flexibilidad laboral es importante dentro del equilibrio entre la vida laboral y personal y está relacionada con los factores

higiénicos propuestos por Herzberg. Cuando los empleados perciben que la organización tiene las facilidades para llevar a cabo tareas personales o familiares, la insatisfacción laboral disminuye y la probabilidad de iniciar un proceso de rotación de personal es menor, afirma Mobley (1977). Este indicador se utiliza para medir las expectativas de los empleados sobre la flexibilidad, dado que los empleados pueden ser flexibles para gestionar sus deberes laborales y personales, así como el horario de trabajo.

Indicador 2: Estrés laboral

Este indicador es consistente con el modelo teórico de Herzberg y se basa en el trabajo de Chiavenato (2007) y Domínguez (2015) sobre los factores que afectan la rotación de personal. El estrés relacionado con el trabajo, de hecho, es un fenómeno común en todas las industrias y tiene un impacto negativo en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en la efectividad y eficiencia organizacional (Lara et al., 2023). El estrés relacionado con el trabajo no es simplemente una respuesta fisiológica a una carga de trabajo excesiva, sino que es una combinación de factores biológicos, psicológicos, sociales y organizacionales (Miranda, 2025). El estrés relacionado con el trabajo tiene una relación inversa con la satisfacción laboral porque altos niveles de estrés pueden afectar negativamente la percepción que los empleados tienen de su trabajo. Según el modelo de Mobley (1977), cuando los trabajadores experimentan condiciones laborales negativas, pueden comenzar un proceso de evaluación negativa de su trabajo, lo que podría llevar progresivamente a la intención de abandonar la organización. Este indicador evalúa la percepción de los empleados sobre el nivel de estrés generado por la carga de trabajo y el impacto que las actividades asignadas tienen en su bienestar personal.

Indicador 3: Salud y bienestar

Según la teoría de las emociones positivas de Fredrickson, las emociones positivas promueven el crecimiento personal, el desarrollo de recursos psicológicos y un mejor rendimiento laboral. Por el contrario, las emociones negativas (como la ira o la ansiedad) pueden limitar la creatividad, la habilidad para resolver problemas y la eficiencia en el trabajo (Hernández y Cobo, 2011), mientras que las emociones positivas pueden potenciar las habilidades cognitivas y conductuales de los trabajadores. Asimismo, el bienestar está vinculado a la percepción del trabajador sobre su calidad de vida, desarrollo personal, relaciones interpersonales y capacidad

para afrontar las demandas del entorno laboral (Ramos-Narváez et al., 2020). Desde la perspectiva de Herzberg, la salud y el bienestar están asociados con factores de higiene (por ejemplo, condiciones de trabajo y carga laboral) y factores motivacionales (por ejemplo, reconocimiento y logro). Por lo tanto, cualquier impacto en estos aspectos puede afectar directamente la satisfacción laboral y, por ende, la rotación de personal. Este indicador denota la actitud de los empleados respecto a la existencia de políticas institucionales para el bienestar y la salud de los trabajadores**,** así como el impacto del entorno laboral en su bienestar físico y emocional.

2.2.2. Rotación de personal

La rotación de personal es el número de personas que dejan la empresa voluntaria o involuntariamente debido a causas externas o internas dentro de un cierto período de tiempo que puede ser calculado o determinado científica y objetivamente. Por esta razón, se obtienen datos cuantitativos mediante la tasa de rotación de personal. Las personas que se van por causas externas lo hacen debido a mejores ofertas de trabajo o crecimiento profesional. Las causas internas se deben a reestructuraciones de la empresa, discrepancias o bajo rendimiento de un empleado. Es importante diferenciar la naturaleza u origen, para considerar una estrategia que compense su manifestación (Chiavenato, 2008, como se citó en Macario, 2018).

2.2.2.1. Modelo secuencial de Mobley

Para entender el proceso por el cual un empleado decide renunciar libremente, el modelo de Chiavenato puede complementarse con el Modelo de Rotación Secuencial propuesto por Mobley (1977). Este autor mostró que la rotación de empleados no ocurre de repente, sino que es un proceso psicológico secuencial que comienza con la satisfacción laboral. Este proceso incluye la evaluación del puesto actual, la aparición del pensamiento de renuncia, la evaluación de los costos y beneficios de dejar la organización, la intención de buscar otro trabajo, la búsqueda activa de alternativas, la evaluación de las opciones disponibles, la intención de renunciar y, finalmente, la renuncia.

2.2.2.2. Estructura de dimensiones e indicadores

Basado en los modelos teóricos propuestos por Chiavenato (2007) y Mobley (1977), la variable de rotación de empleados puede analizarse en dos componentes principales que agrupan los indicadores relacionados con este fenómeno. La primera dimensión es la intención de permanecer en el trabajo, que incluye elementos como el compromiso organizacional, las expectativas futuras y la estabilidad laboral. La segunda dimensión es la causa de la rotación, que incluye indicadores relacionados con factores económicos, carga de trabajo y cultura organizacional. A continuación, se explican cada una de estas dimensiones y sus indicadores.

2.2.2.2.1. Dimensión 1: Intención de permanencia laboral

La intención de permanencia en el trabajo es la elección voluntaria de una persona de continuar trabajando de manera constante en una organización. Es relevante ya que refleja el deseo de los empleados de permanecer en la organización y su deseo de quedarse en el mismo lugar para trabajar. La permanencia del personal ayuda a las organizaciones a reducir los costos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de su personal. La estabilidad laboral y la capacidad de continuar trabajando en todas las áreas en las que son competentes y de mantenerse bien en términos de su salario y beneficios también están garantizadas para ellos (Luévano-Andrade et al., 2025). En el modelo de Mobley (1977), la intención de permanencia es el resultado de una evaluación positiva del puesto de trabajo antes de que pueda pasar a la búsqueda de alternativas laborales. Esta dimensión permite la evaluación de la motivación del empleado para participar en la organización y es un indicador de la rotación futura.

Indicador 1: Compromiso organizacional

Este indicador se basa en el modelo de intención de permanencia propuesto por Mobley (1977) y los enfoques de Meyer y Allen (1990) sobre el compromiso organizacional. El compromiso organizacional es el vínculo psicológico que une a los empleados con la organización y refleja lealtad, identificación y disposición para permanecer en ella (Lecca et al., 2026). Un alto nivel de compromiso organizacional indica que los empleados tienen una visión positiva de la organización y es más probable que permanezcan en ella. Los bajos niveles de compromiso pueden estar asociados con etapas más avanzadas de rotación, como describe Mobley. Este factor se utiliza para medir la percepción de los empleados respecto a su identificación con la organización, su

compromiso con la institución y sus actividades y objetivos, y su disposición para recomendar la institución como lugar de trabajo.

Indicador 2: Expectativas futuras

El indicador se derivó del modelo de Mobley (1977) desde la etapa de evaluación de alternativas donde el empleado compara la situación laboral actual con las perspectivas futuras. Las expectativas futuras son las ideas, metas y percepciones que una persona desarrolla sobre lo que espera lograr o experimentar en el futuro y esto informa sus decisiones y comportamientos. Estas expectativas influyen en la motivación, el compromiso y el desempeño laboral (Echeverría, 2023). Si los empleados perciben que sus expectativas de crecimiento y desarrollo profesional no pueden ser satisfechas dentro de la organización, pueden comenzar a buscar alternativas laborales, avanzando hacia etapas posteriores del proceso de rotación descrito por Mobley (1977). Este indicador mide la percepción de los empleados sobre cómo las oportunidades de crecimiento profesional afectan su decisión de permanecer en la institución.

Indicador 3: Estabilidad percibida

Esto se basa en el aspecto higiénico de la estabilidad laboral propuesto por Herzberg (1959) y el proceso de análisis costo-beneficio delineado en el modelo de Mobley (1977). La estabilidad laboral percibida se refiere a la percepción de los trabajadores sobre la continuidad, seguridad y permanencia de su empleo a largo plazo. Esto es la consistencia laboral en relación con el establecimiento de un entorno de trabajo predecible y estable en el desarrollo de las actividades diarias (Sánchez, 2009). La estabilidad laboral percibida es un aspecto higiénico en el modelo de Herzberg porque su ausencia puede causar insatisfacción laboral e incluso el inicio de la rotación. Cuando los empleados ven su trabajo como inestable o ven la pérdida del empleo como un riesgo, pueden buscar otro trabajo. En otras palabras, esto cuenta donde ven la percepción de los empleados sobre la estabilidad laboral en la institución y si es probable o no que permanezcan en ella a largo plazo.

2.2.2.2.2. Dimensión 2: Causas de rotación

Las razones de la rotación de empleados son una variedad de factores que impulsan a los trabajadores a dejar una organización. Entre estos factores, la insatisfacción laboral es importante

porque tiene una influencia directa en la motivación y la experiencia del trabajador en la organización. Además, la remuneración económica es importante cuando no cumple con las expectativas o necesidades de los empleados (Domínguez, 2015). Esta dimensión permite la identificación de factores específicos que pueden favorecer el inicio o desarrollo de procesos de rotación de empleados, proporcionando elementos para entender las razones que influyen en la retención o salida de los trabajadores de una organización.

Indicador 1: Factores económicos

Este indicador está dado por las causas de rotación identificadas por Domínguez (2015) y el factor de higiene llamado remuneración, propuesto por Herzberg (1959). Los factores económicos son las condiciones financieras y los recursos monetarios que son importantes para el funcionamiento de la organización y la toma de decisiones de sus empleados. Estos incluyen la remuneración, los incentivos, la estabilidad de los ingresos, las oportunidades de crecimiento económico y la disponibilidad de recursos para el desarrollo de actividades laborales (de Oca, 2021). En el modelo de Herzberg, los factores económicos son considerados como elementos de higiene y aunque su gestión no garantiza que se mantenga la motivación a largo plazo, puede llegar a reducir la insatisfacción laboral. Sin embargo, si se consideran insuficientes o injustos para trabajar, pueden convertirse en una de las principales causas de rotación voluntaria. Esta medida evalúa la opinión de los empleados sobre si los beneficios económicos afectan su decisión de permanecer en la organización y si continuarán en ella ante la posibilidad de empleos alternativos.

Indicador 2: Carga laboral

Este indicador tiene sus bases en las causas de rotación identificadas por Domínguez (2015) y en los planteamientos de Chiavenato (2007). La carga laboral es el conjunto de tareas y responsabilidades que deben ser ejecutadas por el trabajador y que demandan esfuerzo físico y mental de manera simultánea (Gutiérrez et al., 2023). Según Hidalgo (2022), se define como el resultado de la interacción entre las exigencias de la tarea, las características del trabajador, las condiciones del entorno y las circunstancias en las que se desarrollan las actividades laborales. Una carga laboral excesiva puede generar estrés, agotamiento e insatisfacción laboral, lo cual lleva a que se dé el proceso de rotación descrito por Mobley (1977). La intención del trabajador de buscar otras oportunidades laborales incrementa cuando este percibe que las exigencias de su

puesto superan los beneficios obtenidos o afectan su bienestar. Con este indicador se evalúa la percepción de los colaboradores respecto a la carga de trabajo asignada y a la influencia que esta puede tener en su decisión de permanecer o abandonar la organización.

Indicador 3: Cultura organizacional

Este indicador se basa en las causas de rotación identificadas por varios autores y está relacionado con los factores de higiene y motivación propuestos por Herzberg (1959). Yopan et al. (2020), indica que la cultura organizacional y las definiciones antropológicas de la cultura social comparten ciertas características. Barón Ballesteros (2024) señala de forma similar, los valores, creencias, hábitos, actitudes, tradiciones y experiencias compartidas por los miembros de una organización componen la cultura organizacional.

Desde la perspectiva de Herzberg, la cultura organizacional puede contribuir como un factor de higiene si hace que los empleados estén descontentos con el trabajo y las prácticas o condiciones relacionadas con el trabajo, y como un motivador cuando inspira compromiso, dedicación y satisfacción entre los empleados. Una cultura organizacional desfavorable que no se centra en el bienestar de los empleados generará rotación de personal de tal manera que llevará a la salida de un empleado. Este indicador se toma para evaluar las percepciones de los empleados sobre el papel del liderazgo y la cultura organizacional en su decisión de permanecer en la organización y cuánto estos factores les brindan un sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

2.3. Conceptual

2.3.1. Satisfacción laboral

Refleja el grado de bienestar y conformidad que una persona experimenta respecto a su trabajo, considerando aspectos como las condiciones laborales, el reconocimiento, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo (Meliá, 2010).

2.3.2. Rotación de personal

Es el movimiento de empleados de la organización, ya sea por decisión propia o de la empresa, y la admisión de colaboradores nuevos para cubrir las vacantes existentes (Vásquez, 2024).

2.3.3. Reconocimiento laboral

Es el conjunto de acciones mediante las cuales una organización valora y aprecia el esfuerzo, desempeño y contribución de sus trabajadores (Bellido-Cabrera et al., 2025).

2.3.4. Compromiso organizacional

Es el vínculo psicológico y emocional que conecta al empleado con la entidad, manifestado en lealtad, identificación, alineación de valores y disposición para permanecer y contribuir a su éxito (Lecca et al., 2026).

2.3.5. Ambiente laboral

Es un conjunto de factores y opiniones que poseen los empleados sobre entorno laboral, los cuales impactan en su motivación, rendimiento y lealtad hacia la empresa (Morales y Zúñiga, 2024).

2.3.6. Clima organizacional

Se refiere al ambiente interno de una empresa, influenciado por la percepción de los trabajadores sobre diversos aspectos dentro de la organización. Este clima impacta en el comportamiento y desempeño laboral de los empleados (Quijije y Lindao, 2024).

2.3.7. Motivación laboral

Un empleado motivado no solo mejora su desempeño, sino que también fortalece su sentido de pertenencia y fidelidad, lo que resulta beneficioso tanto para la empresa como para los empleados (Duarte et al., 2025).

2.3.8. Desarrollo profesional

Es un proceso continuo de aprendizaje, formación y mejora que permite a una persona adquirir, actualizar y fortalecer conocimientos, habilidades y competencias a lo largo de su trayectoria laboral, generando cambios positivos en su desempeño y crecimiento profesional (Miranda et al., 2015).

2.3.9. Retención del talento

Es el acto de quedarse o retener un empleado de una empresa por un espacio de tiempo ilimitado. Se refiere a todos aquellos esfuerzos realizados por la organización con los cuales aumenta la posibilidad de que un empleado permanezca por más tiempo (Carpio y Parra, 2024).

2.3.10. Permanencia laboral

Es un tema de importancia para disminuir la rotación del personal. La misma que permite que las personas estén por más tiempo dentro de las organizaciones (Arango y Vega, 2022).

2.4. Legal

Dentro de la legislación ecuatoriana relacionada con los derechos laborales, la estabilidad y condiciones en el trabajo, la operación de empresas y el manejo de talento humano, viene a ser la base legal utilizada dentro de este estudio. El cambio o salida del personal y la satisfacción en el trabajo dependen de factores dentro de la organización, pero también de normativas que estipulan derechos, deberes, seguridad, estabilidad, bienestar y remuneración del personal.

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador, el trabajo está considerado como un derecho, pero también como una responsabilidad social, siendo una forma de desarrollo personal. El artículo 33 determina que el Estado tiene la responsabilidad de asegurar que los trabajadores cuenten con una vida digna y decorosa, salarios y retribuciones equitativos, así como la realización de trabajos sanos que hayan sido libremente elegidos o aceptados (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 33). La satisfacción en el trabajo se relaciona con este artículo, considerando que las retribuciones en igualdad y las condiciones dignas son factores que afectan la motivación, el compromiso y el incentivo para que permanezcan los empleados.

El artículo 326, por otro lado, respalda el derecho al trabajo, donde se incluye el derecho de cada individuo a poder realizar su trabajo en condiciones favorables, apropiadas y seguras en cuanto a higiene, salud, seguridad, bienestar e integridad (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 326, num. 5). Con esta normativa, se puede examinar las condiciones de trabajo en CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar.

2.4.2. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

Los principios y normas en la Ley Orgánica del Servicio Público, Artículo 13, regulan la administración de talento humano en las instituciones públicas. Entre sus principios se encuentran: la calidad, calidez, eficiencia, eficacia, equidad, igualdad, responsabilidad y transparencia, que a su vez se relaciona con la gestión orientada al bienestar de los servidores públicos y al cumplimiento de objetivos organizacionales dentro de la institución.

El marco jurídico de la LOSEP donde se reconocen los derechos relacionados con la estabilidad laboral y la remuneración justa está relacionado con los factores de satisfacción laboral. De igual forma, la normativa de servicio público indica que la evaluación justa, transparente y objetiva del desempeño, fortalece el compromiso del trabajador con la institución para su permanencia (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, art. 13).

2.4.3. Código de Trabajo

Las relaciones entre empleadores y trabajadores se rigen dentro del Código de Trabajo donde están regulados, específicamente en el artículo 42, numeral 2 y 8, los derechos laborales, remuneraciones del empleador, estabilidad, seguridad y condiciones adecuadas para realizar las actividades laborales. Esto permite entender que dichas condiciones laborales adecuadas influyen en el bienestar del trabajador y esto, a su vez, promueve la permanencia del trabajador en las instituciones. Es así como la normativa del Código de Trabajo está relacionada a las variables de estudio (Código del Trabajo, 2005, art. 42, nums. 2 y 8).

2.4.4. Ley Orgánica de las Empresas Públicas

La Ley Orgánica de las Empresas Públicas se encarga de regular la organización, el funcionamiento, la autonomía administrativa, económica, financiera y de gestión de las empresas públicas en el Ecuador. Esta norma cobra relevancia dentro del estudio debido a que la CNEL EP forma parte del sector público estratégico cumpliendo el rol de prestar servicios eléctricos a la ciudadanía. La eficiencia, la racionalidad, la sostenibilidad, la responsabilidad social y la contribución al desarrollo del país son algunos de estos principios los cuales demandan que la gestión dentro de la institución no se trate únicamente de prestar un servicio, sino también de considerar una adecuada administración y gestión de talento humano. Es entonces que la Ley Orgánica de Empresas Públicas relaciona la satisfacción laboral y la rotación de los trabajadores como la eficiencia institucional, pues los factores que inciden en la satisfacción laboral también afectan la gestión administrativa y la productividad (Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009).

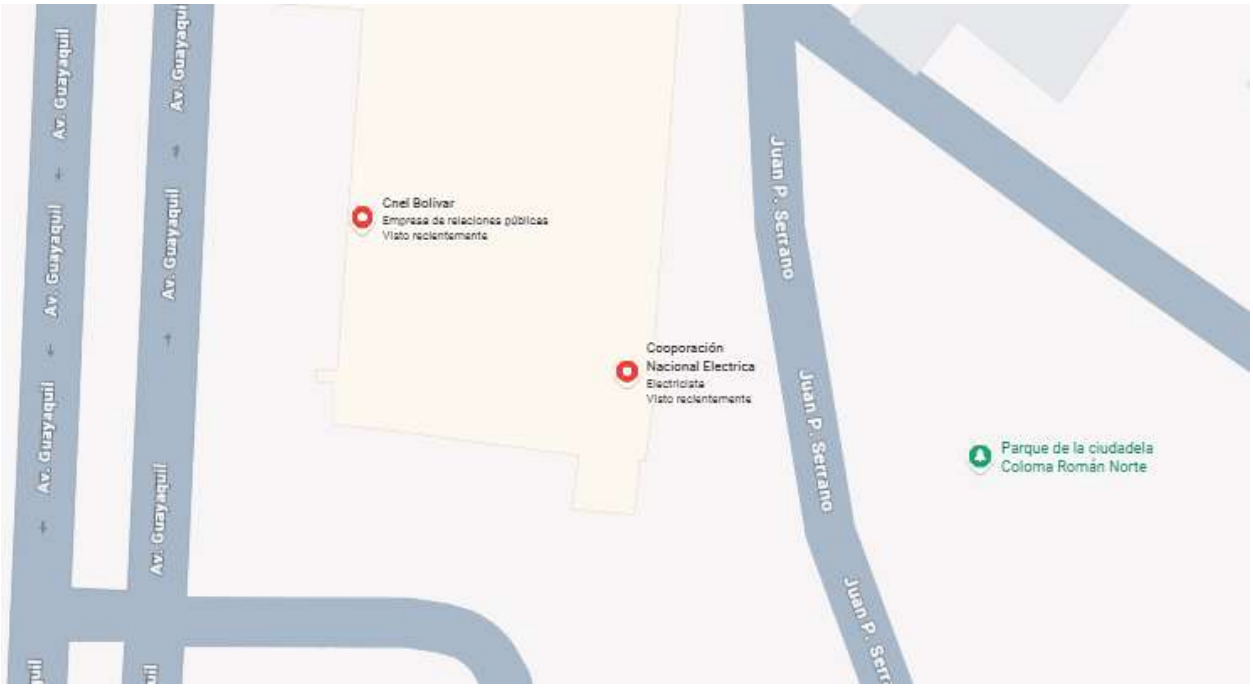
2.4.5. Normas internas de administración del talento humano de CNEL EP

Las Normas Internas de Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, son un referente dentro de la institución que regula la gestión del personal. La normativa reglamenta lo referente a ingreso, permanecía, evaluación, desarrollo, obligaciones, derechos y otros procesos pertenecientes a la administración de talento humano (CNEL EP, s. f.).

Considerando que la investigación se realiza en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, es pertinente incluir su marco legal, el cual también se asocia con la satisfacción laboral y rotación del personal. Esto a su vez explica el hecho de que la institución organiza sus procesos de talento humano que también afectan la percepción de los trabajadores.

2.5. Marco georreferencial

La investigación se desarrolló en las instalaciones de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, ubicada en la Av. Guayaquil y Manabí, Cdla. Coloma Román Norte, en la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar, Ecuador.



CAPÍTULO III.
METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Investigación descriptiva

La investigación es de tipo descriptiva ya que permite analizar, describir, registrar e interpretar las características de un fenómeno dentro del contexto real, facilitando la comprensión de sus propiedades y comportamientos para una adecuada interpretación de los hechos (Sanca, 2011). El presente estudio se orienta a identificar y describir los factores de la satisfacción laboral presentes en los colaboradores de CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, considerando aspectos relacionados con el ambiente laboral, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, las condiciones de trabajo y el bienestar laboral, permitiendo obtener una visión clara de la situación actual dentro de la institución.

3.1.2. Investigación correlacional

La investigación también es de tipo correlacional, debido a que pretende analizar la relación existente entre los factores de la satisfacción laboral y la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar. Este tipo de investigación permite determinar el grado de asociación entre dos variables, contribuyendo a comprender cómo el comportamiento de una puede estar relacionado con la otra dentro del contexto organizacional.

Este tipo de investigación examina la relación entre dos o más variables para determinar si están asociadas, sin implicar una relación causal. Es decir, qué relación existe entre unos y otros aspectos (Haro et al., 2024).

3.2. Enfoque de la investigación

3.2.1. Enfoque cuantitativo

Este enfoque se utiliza más que todo en procesos que por su naturaleza son medibles o cuantificables, y también son valores de carácter numérico en el cual se obtienen resultados de frecuencia, medición y parámetros de las conclusiones que son sacadas de una población de interés, y de esa manera probar las ideas establecidas anticipadamente (Cely et al., 2023).

Por ello, la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, ya que permitió recopilar y analizar datos numéricos relacionados con los factores de la satisfacción laboral y la

rotación de personal. Este enfoque facilitó obtener información sobre aspectos como las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el clima organizacional, el reconocimiento y las recompensas, las oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral, estrés laboral y la salud y bienestar de los colaboradores. Asimismo, permitió obtener resultados objetivos mediante el procesamiento y análisis estadístico de la información recopilada.

3.3. Métodos de Investigación

3.3.1. Método deductivo

El método deductivo consiste en llegar de lo general a lo específico, ya que permitió partir de conceptos y fundamentos teóricos relacionados con la satisfacción laboral y la rotación de personal para comprender su comportamiento dentro del contexto de estudio. A través de este método se analizaron teorías, conceptos y antecedentes científicos que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación (Cegarra, 2012).

3.3.2. Método analítico

El método analítico permite examinar de manera detallada los elementos que conforman un fenómeno de estudio, facilitando su comprensión a partir del análisis de sus características y componentes (Ordoñez-Pacheco, 2025). En la presente investigación, este método se empleó para analizar los factores de la satisfacción laboral, tales como las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el clima organizacional, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, la salud y bienestar laboral, permitiendo comprender su comportamiento dentro de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar y establecer la relación con la rotación de personal.

3.3.3. Método estadístico

El método estadístico comprende un conjunto de procedimientos que permiten recolectar, organizar, tabular, analizar e interpretar datos cuantitativos con la finalidad de obtener información objetiva para la toma de decisiones y la comprensión de un fenómeno de estudio (Calderón y Ledesma, 2012). Este método permitió organizar, tabular y analizar los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas, procesar la información recopilada, presentar los resultados en tablas y gráficos estadísticos, así como analizar la relación existente entre los factores de satisfacción laboral y la rotación de personal.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

La encuesta es una técnica de investigación que se utiliza para recopilar información de un gran número de personas. Se trata de una herramienta versátil y accesible que permite a los investigadores obtener información sobre comportamientos, actitudes, opiniones y demografía de una población objetivo (Medina et al., 2023).

Un cuestionario es una herramienta valiosa en la recopilación de información y se utiliza ampliamente en diversos campos, incluyendo la investigación, la evaluación, la educación y la evaluación del desempeño (Medina et al., 2023).

La encuesta, como fuente primaria, empleó el cuestionario como instrumento para la recopilación de datos relevantes, ya que este instrumento permitió obtener información directa de los servidores de la Unidad de Negocio Bolívar, este instrumento facilitó conocer las percepciones de los trabajadores respecto a los factores de satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal, proporcionando información objetiva y pertinente para el cumplimiento de los objetivos planteados. Para esta investigación se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas con la escala de Likert donde 1 correspondió a "Totalmente en desacuerdo" y 5 a "Totalmente de acuerdo". Este instrumento permitió recopilar información relacionada con las dimensiones e indicadores de las variables satisfacción laboral y rotación de personal, facilitando el análisis estadístico de los datos obtenidos.

Por otra parte, las fuentes bibliográficas, consideradas como fuentes secundarias de información, mediante la técnica de revisión documental, permitieron analizar libros, artículos científicos, tesis, revistas académicas y otros documentos relacionados con las variables de estudio, con la finalidad de fundamentar teóricamente la investigación, identificar antecedentes relevantes y sustentar el marco teórico que respalda el desarrollo del estudio. Asimismo, con el fin de asegurar la calidad de la información recabada a través de la aplicación de las encuestas, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue sometido a un proceso de validación realizado por tres expertos en el área de Talento Humano en diferentes instituciones, quienes evaluaron su pertinencia, claridad y alineación con los objetivos y variables de la investigación.

3.5. Universo, población y muestra

3.5.1. Universo

Es la totalidad de individuos o elementos que presentan una característica susceptible para ser estudiada. El universo de la presente investigación está conformado por 190 colaboradores que laboran en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, distribuidos en las áreas administrativa, financiera, operativa, comercial y técnica. Estos 190 colaboradores representan la totalidad de los elementos relacionados con el objeto de estudio.

3.5.2. Población

Es la parte del universo sobre la cual se va a realizar el estudio, de acuerdo con las características de la investigación. La población accesible estuvo compuesta de 40 colaboradores del área administrativa de la institución, cuya selección se explica en tres motivos: (a) el área administrativa es la que se encuentra a cargo de los procesos de gestión del talento humano, directamente vinculados con las variables de estudio; (b) la institución otorgó autorización expresa solo para esta área; y (c) los 40 colaboradores laboran en una sola ubicación con horarios uniformes, lo que facilitó la aplicación del cuestionario.

3.5.3. Muestra

Es la parte o subconjunto de la población, con la que se realiza el estudio y para seleccionarla se deben delimitar las características de la población. Es la parte del universo con la cual se va a realizar el estudio, según las características de la investigación. La muestra estuvo conformada por la totalidad de los 40 colaboradores del área administrativa. Debido a que se incluyó el 100% de la población accesible dentro del estudio, se trabajó con una muestra censal. El tipo de selección corresponde a un muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en la accesibilidad, disponibilidad y autorización institucional. La decisión de trabajar con los 40 colaboradores se justifica por el tamaño reducido de la población, la alta tasa de respuesta (100%) y la viabilidad operativa. Por lo que no se aplicaron fórmulas de muestreo o técnicas probabilísticas para seleccionar a los participantes.

3.6. Procesamiento de la Información

Una vez aplicada la encuesta a los colaboradores del área Administrativa, se procedió a revisar, codificar y tabular la información recopilada. En una hoja de cálculo en el programa Microsoft Excel, se ordenaron los datos obtenidos para calcular las frecuencias y porcentajes

correspondientes a cada pregunta. También se elaboraron gráficos de pastel para representar visualmente los resultados obtenidos. El análisis estadístico de la base de datos se realizó utilizando el programa SPSS. Por último, a partir de las tablas y gráficos estadísticos, se hizo el respectivo análisis y la interpretación de las variables satisfacción laboral y rotación de personal para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

El alcance del estudio está limitado a la población accesible del área administrativa de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar durante el periodo de investigación, por lo que los resultados obtenidos no deben generalizarse al total del personal que trabaja dentro de la institución ni a otras unidades de negocio, áreas operativas, técnicas, comerciales o financieras.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recopilación de datos de enfoque cuantitativo, correspondiente a la encuesta aplicada al personal del área Administrativa de CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar. El propósito de este análisis es identificar la situación actual de los factores de satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal permitiendo comprender el comportamiento de estas variables dentro de la institución.

4.1. Análisis e interpretación cuantitativos

4.1.1. Confiabilidad del instrumento: Alfa de Cronbach

Tabla 2

Confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.893	27

Con la finalidad de verificar la consistencia interna del instrumento de recolección de datos empleados en la investigación, se utilizó el coeficiente de alfa de Cronbach. El análisis, procesado mediante el software SPSS, obtuvo un valor de 0,893 para un total de 27 ítems que conforman el cuestionario como muestra la Tabla 2. Este resultado evidencia una alta consistencia interna, lo que garantiza que los ítems del instrumento miden de manera coherente y consistente los instrumentos abordados. Por tanto, el instrumento aplicado posee la fiabilidad estadística necesaria para sustentar los análisis de datos posteriores en la investigación, permitiendo obtener resultados confiables y consistentes.

4.1.2. Prueba de normalidad

Tabla 3

Prueba de normalidad

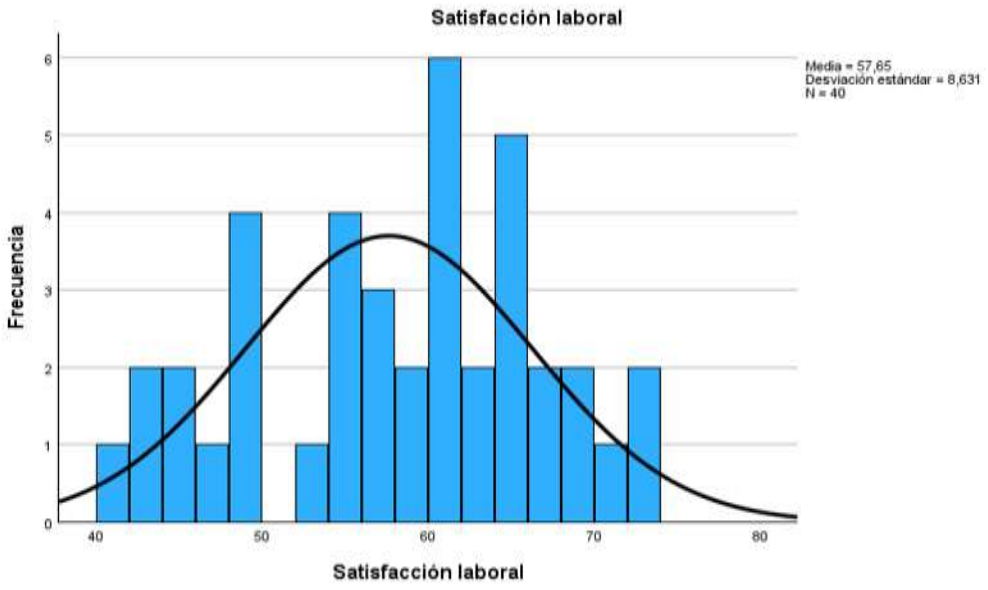
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción laboral	0.967	40	0.293
Rotación de personal	0.970	40	0.350

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Con el propósito de verificar la distribución de los datos, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra estuvo conformada por 40 colaboradores. Los resultados muestran que la variable satisfacción laboral obtuvo un valor de significancia de 0,293 y la variable rotación de personal un valor de 0,350 como indica la Tabla 3. Debido a que ambos valores son superiores a 0,05, se concluye que las dos variables presentan una distribución normal.

Figura 1

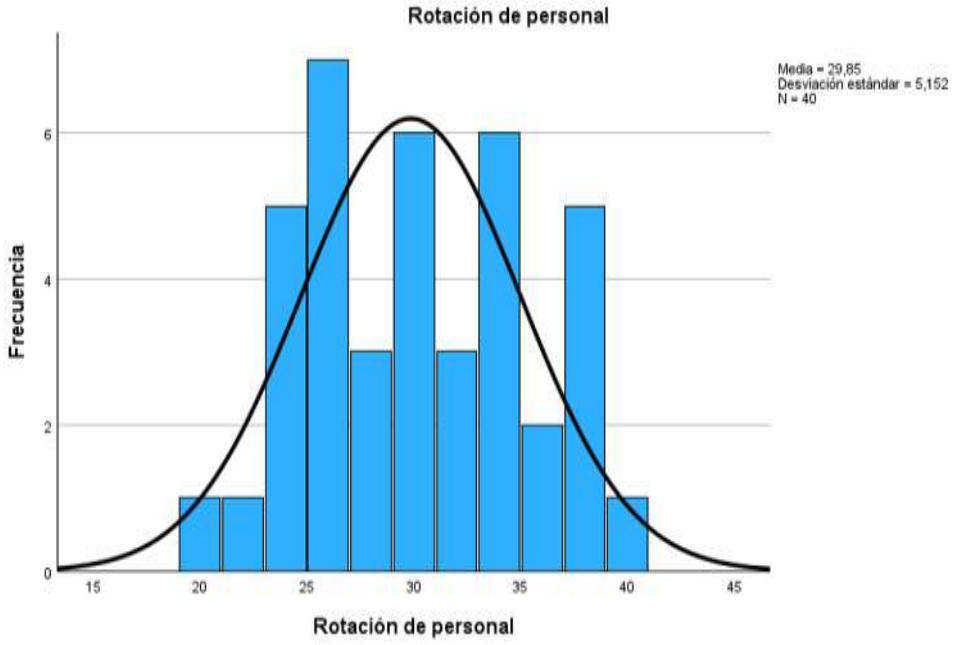
Prueba de normalidad para satisfacción laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 2

Prueba de normalidad de la rotación de personal



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

4.1.3. Correlación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal

Tabla 4

Correlación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal

		Satisfacción laboral	Rotación de personal
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	1	0,865***
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	40	40
Rotación de personal	Correlación de Pearson	0,865***	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	40	40

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Los resultados de la correlación de Pearson evidencian una correlación positiva muy alta (r = 0,865) entre la satisfacción laboral y la permanencia del personal, con una significancia bilateral de 0,000, valor inferior a 0,05, lo que indica que la relación es estadísticamente significativa como se observa en la Tabla 4. Por tanto, a mayores niveles de satisfacción laboral, mayor es la intención de permanencia de los trabajadores y menor la probabilidad de rotación de personal en CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar. Estos resultados permiten dar respuesta al objetivo general de la investigación.

4.2. Análisis e interpretación de resultados por ítems

1. ¿Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros de trabajo?

Tabla 5

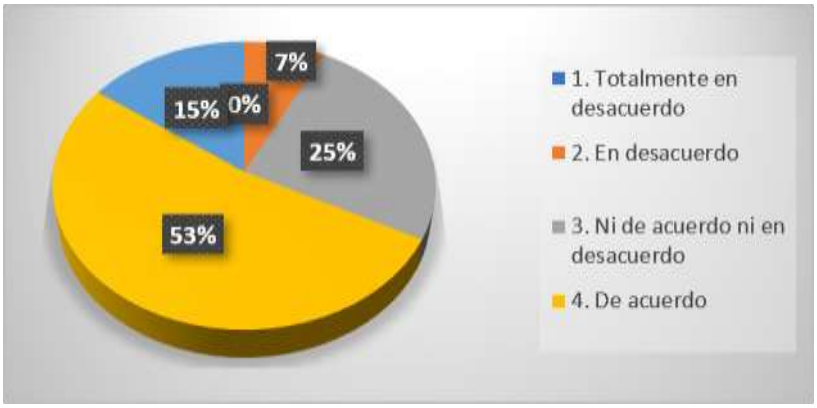
Relaciones laborales entre compañeros de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	3	8%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25%
4. De acuerdo	21	53%
5. Totalmente de acuerdo	6	15%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 3

Relaciones laborales entre compañeros de trabajo



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

En la tabla 5 se indica que el 53% de los participantes está de acuerdo y el 15% totalmente de acuerdo en que posee buenas relaciones con sus compañeros, lo que suma un total del 68% de respuestas positivas. El 25%, en cambio, expresó una postura neutral, y el 8% mostró desacuerdo. Estos hallazgos muestran que los vínculos interpersonales favorables dentro de la organización son los que predominan; no obstante, las respuestas neutrales podrían indicar que hay apatía, falta de información o una visión poco clara sobre la calidad de las relaciones laborales. De acuerdo Trávez-Batallas y Romero-Poveda (2024), las relaciones entre individuos son un aspecto crucial del entorno laboral. Asimismo, según López y Llivicota (2019), estas relaciones mejoran la comunicación y el trabajo colaborativo, favoreciendo así la satisfacción de los empleados.

2. ¿En la institución existe respeto y colaboración entre los trabajadores?

Tabla 6

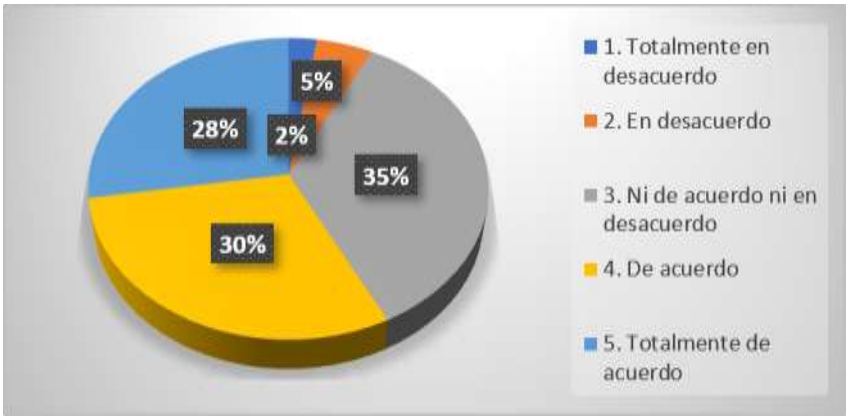
Percepción sobre el respeto y la colaboración entre los trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	2	5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	35%
4. De acuerdo	12	30%
5. Totalmente de acuerdo	11	28%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 4

Percepción sobre el respeto y la colaboración entre los trabajadores



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 30% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 28% plenamente de acuerdo en que hay respeto y cooperación entre los empleados, dando un 58% de respuestas positivas como se observa en la Tabla 6. El 35% se manifestó de forma neutral y el 8% tuvo una visión negativa.

Esto demuestra que las relaciones de respeto y cooperación dentro de la organización son vistas de manera positiva por la mayoría de los trabajadores. El elevado porcentaje de respuestas neutrales podría relacionarse con la falta de conocimiento, indiferencia o una percepción poco clara sobre este tema, indicando que no todos los empleados detectan prácticas de colaboración en su lugar de trabajo. Las respuestas negativas también evidencian que hay trabajadores cuya percepción de estas relaciones no es adecuada. García (2009) afirma que el respeto y la cooperación son fundamentales para el clima laboral y esto influye en la interacción entre los trabajadores y su percepción del entorno de trabajo.

3. ¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable?

Tabla 7

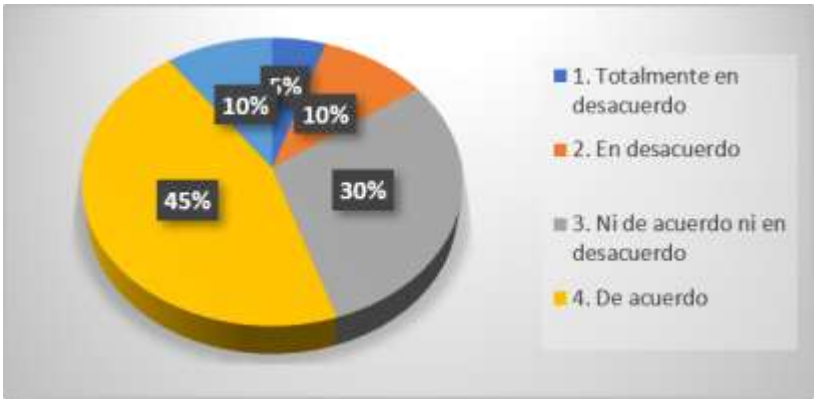
Percepción del ambiente laboral en la institución

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	2	5%
2. En desacuerdo	4	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30%
4. De acuerdo	18	45%
5. Totalmente de acuerdo	4	10%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 5

Percepción del ambiente laboral en la institución



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 45% de los encuestados está de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo en que el entorno de trabajo en la organización es positivo. Es decir que el 55% de las opiniones son favorables. El 30% se mantuvo neutral, mientras que el 15% mostró una percepción negativa. Como se ve en la Tabla 7, la mayoría de los empleados tiene una visión optimista del entorno laboral, aunque hay que tener en cuenta la proporción de respuestas neutrales ya que podría indicar apatía, falta de información o una visión poco clara sobre las condiciones del lugar de trabajo. Las respuestas negativas, en cambio, sugieren que hay un segmento de trabajadores para quienes el ambiente laboral de la institución no resulta placentero. En comparación con el análisis de Trávez-Batallas y Romero-Poveda (2024), que reportó un 70,2% de clima organizacional alto, los resultados obtenidos en este estudio muestran una evaluación menos favorable. Según Farías-Macías et al. (2021), el ambiente laboral es un elemento clave para el bienestar de los empleados y el logro de los objetivos de la institución.

4. ¿La institución le proporciona los recursos necesarios para desempeñar sus funciones laborales?

Tabla 8

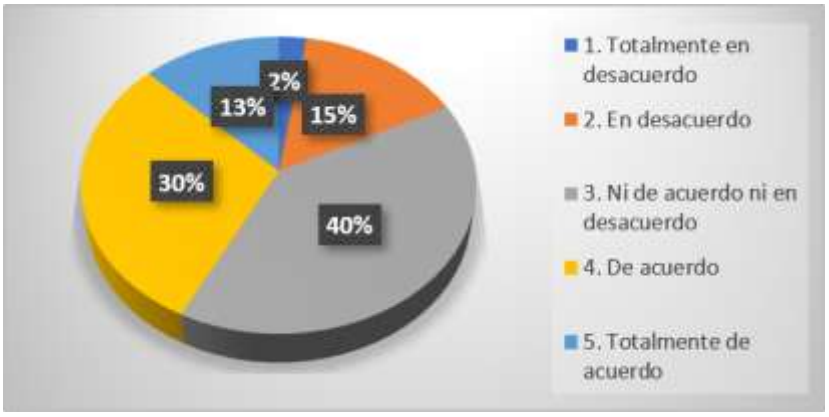
Disponibilidad de recursos para el desempeño laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	6	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	40%
4. De acuerdo	12	30%
5. Totalmente de acuerdo	5	13%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 6

Disponibilidad de recursos para el desempeño laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Los datos presentados en la tabla 8 indican que el 30% de los participantes responde de forma afirmativa y el 13% completamente afirmativa respecto a que la organización les ofrece las herramientas necesarias para realizar sus tareas laborales, lo que suma un 43% de opiniones positivas. En contraste, el 40% mostró una postura neutral y el 18% expresó una impresión

negativa. Estos hallazgos indican que menos de la mitad de los empleados considera que la disponibilidad de recursos es adecuada para poder cumplir con sus responsabilidades. También, el alto número de respuestas neutras podría ser indicativo de que hay falta de conocimiento, desinterés o problemas para juzgar si los recursos disponibles son suficientes. De acuerdo con Bacilio (2019), los recursos y las condiciones laborales son aspectos clave para el desempeño y la satisfacción de los empleados, por lo que los resultados obtenidos apuntan a una cuestión que necesita ser abordada en la institución.

5. ¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable?

Tabla 9

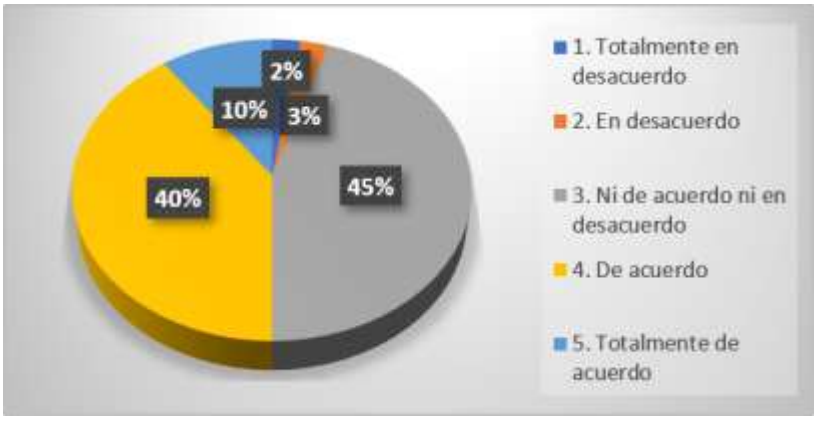
Percepción del ambiente laboral en la organización

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	1	3%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	45%
4. De acuerdo	16	40%
5. Totalmente de acuerdo	4	10%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 7

Percepción del ambiente laboral en la organización



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 50% de los participantes mantienen una visión positiva del ambiente laboral en el lugar de trabajo y que el 40% está de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo en que es agradable. Solo el 45% se mostró neutral y solo el 6% se inclinó negativamente como indica la Tabla 9. Estos resultados sugieren que los trabajadores piensan que el ambiente laboral es bueno, pero el alto número de respuestas neutrales indica que una gran parte de los empleados no percibe los aspectos positivos y negativos en el ambiente de trabajo. Lo peor de esto es que las respuestas negativas también son bajas, por lo que claramente hay algunos factores que podrían estar afectando el clima laboral. El ambiente laboral es lo que Castañeda (2021) define como los factores en el entorno y las relaciones que afectan el desempeño y el bienestar de los trabajadores, los cuales son críticos para el logro exitoso de los objetivos de la organización.

6. ¿Existe una comunicación adecuada entre los trabajadores y directivos de la institución?

Tabla 10

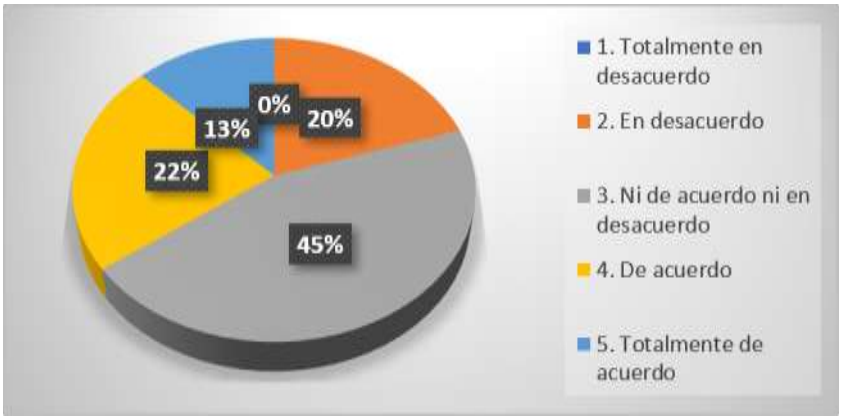
Adecuación de la comunicación entre directivos y trabajadores

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	8	20%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	45%
4. De acuerdo	9	23%
5. Totalmente de acuerdo	5	13%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 8

Adecuación de la comunicación entre directivos y trabajadores



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Los hallazgos presentados en la tabla 10 indican que el 23% de los participantes en la encuesta está de acuerdo y el 13% está totalmente de acuerdo con que hay una buena comunicación entre los empleados y los directores de la organización, lo que representa un 36% de respuestas positivas. El 45% adoptó una postura neutral, mientras que el 20% manifestó una opinión negativa. De acuerdo con los datos, la mayoría de los empleados no percibe la comunicación entre ellos y los directores de manera claramente favorable. Además, se sugiere que hay falta de conocimiento, una percepción poco clara sobre la efectividad de los canales de comunicación de la institución dado el alto número de respuestas neutras. Igualmente, las respuestas negativas sugieren que hay un grupo de empleados que no considera que la comunicación con los directivos sea adecuada. Según Herzberg, la comunicación en el entorno laboral es un aspecto que forma parte de los factores higiénicos, los cuales afectan los niveles de satisfacción e insatisfacción de los empleados.

7. ¿Mi desempeño laboral es evaluado de manera justa dentro de la institución?

Tabla 11

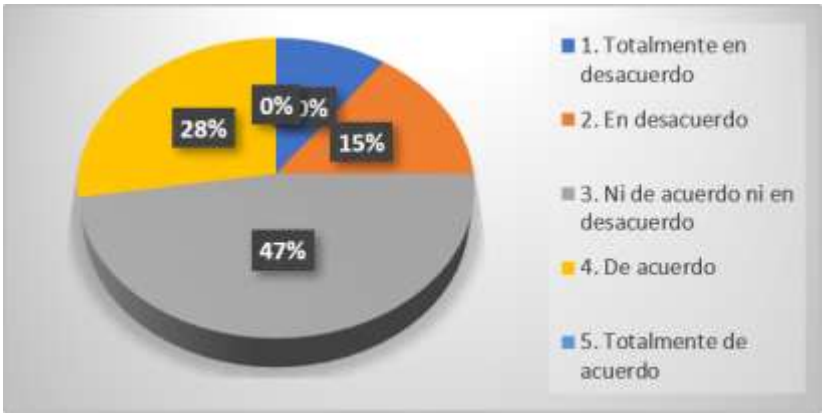
Justicia en la Evaluación del Desempeño Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	4	10%
2. En desacuerdo	6	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	48%
4. De acuerdo	11	28%
5. Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 9

Justicia en la Evaluación del Desempeño Laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 28% de los participantes en la encuesta opina que su rendimiento laboral es evaluado de forma justa en la institución, mientras que ningún empleado eligió la opción de estar totalmente de acuerdo como se observa en la tabla 11. El 48% adoptó una postura neutral y el 25% dio una respuesta negativa. Estos hallazgos demuestran que la percepción sobre la equidad en la evaluación del rendimiento no es especialmente positiva entre los empleados. También, el alto porcentaje de respuestas neutrales puede señalar falta de conocimiento, desinterés o una visión poco clara sobre los métodos de evaluación utilizados en la institución. Igualmente, las respuestas negativas sugieren que hay un grupo de trabajadores que considera injusta la evaluación de su rendimiento. En concordancia con Marín-Moncada y Chávez-Franco (2024), la evaluación del rendimiento es un procedimiento importante para medir la contribución de los empleados y fortalecer su motivación en la organización.

8. ¿La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño me ayuda a mejorar mis actividades de trabajo?

Tabla 12

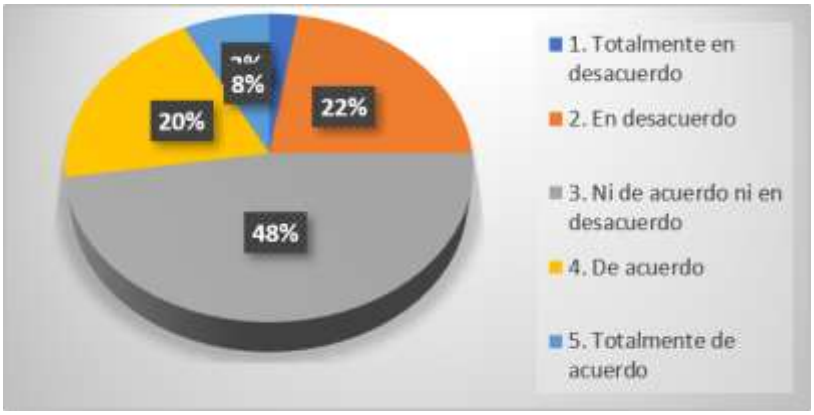
Retroalimentación recibida para mejorar el desempeño laboral

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	9	23%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	48%
4. De acuerdo	8	20%
5. Totalmente de acuerdo	3	8%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 10

Retroalimentación recibida para mejorar el desempeño laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 20% de los encuestados está de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo en que la retroalimentación recibida sobre su desempeño le ayuda a mejorar sus actividades de trabajo, representando un 28% de respuestas favorables (Tabla 12). Por otra parte, el 48% manifestó una posición neutral, y el 26% expresó una valoración desfavorable. Estos resultados evidencian que la retroalimentación recibida no es percibida de manera claramente favorable por la mayoría de los colaboradores. También se sugiere que el elevado porcentaje de respuestas neutrales podría reflejar desconocimiento, indiferencia o una percepción poco definida en relación con la efectividad de la retroalimentación recibida. De igual manera, las respuestas desfavorables sugieren que existe un grupo de trabajadores que no considera que la retroalimentación contribuya al mejoramiento de sus actividades laborales. En concordancia con Montoya (2009), la evaluación del desempeño y la retroalimentación constituyen herramientas importantes para orientar el desarrollo y mejoramiento de los colaboradores dentro de la organización.

9. ¿La remuneración que recibe es acorde con las funciones que desempeña en la institución?

Tabla 13

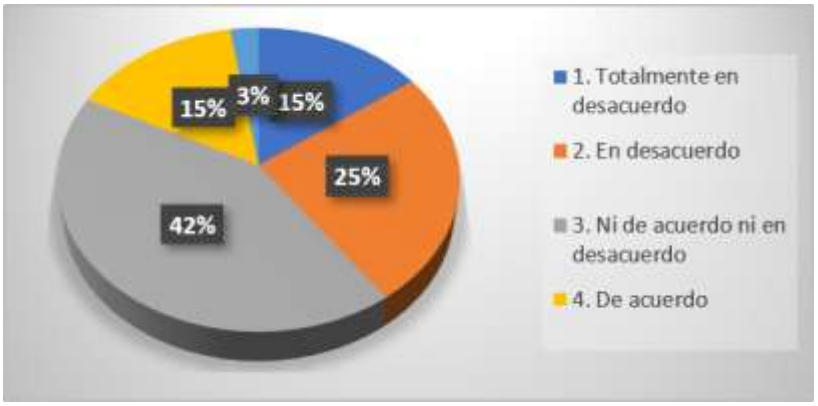
Remuneración percibida en relación con las funciones desempeñadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	6	15%
2. En desacuerdo	10	25%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	43%
4. De acuerdo	6	15%
5. Totalmente de acuerdo	1	3%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 11

Remuneración percibida en relación con las funciones desempeñadas



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 15% de los encuestados está de acuerdo y el 3% totalmente de acuerdo en que la remuneración que recibe es acorde con las funciones que desempeña en la institución, representando un 18% de respuestas favorables. El 43% manifestó una posición neutra, mientras que el 40% manifestó una valoración desfavorable. La percepción en los trabajadores sobre la

correspondencia entre la remuneración y las funciones desempeñadas no es favorable de acuerdo con los resultados que se observan en la Tabla 13. También la alta cantidad de respuestas neutrales podría ser un indicativo de que hay desconocimiento, indiferencia o percepción poco definida sobre este aspecto. De igual manera, las respuestas negativas sugieren que una proporción importante de trabajadores considera que la remuneración recibida no se relaciona con las responsabilidades de su cargo. En concordancia con Domínguez (2015), la remuneración constituye un factor relevante de la satisfacción laboral, influyendo en la valoración que los colaboradores realizan sobre sus condiciones de trabajo.

10. ¿Los incentivos económicos otorgados por la institución influyen positivamente en mi motivación laboral?

Tabla 14

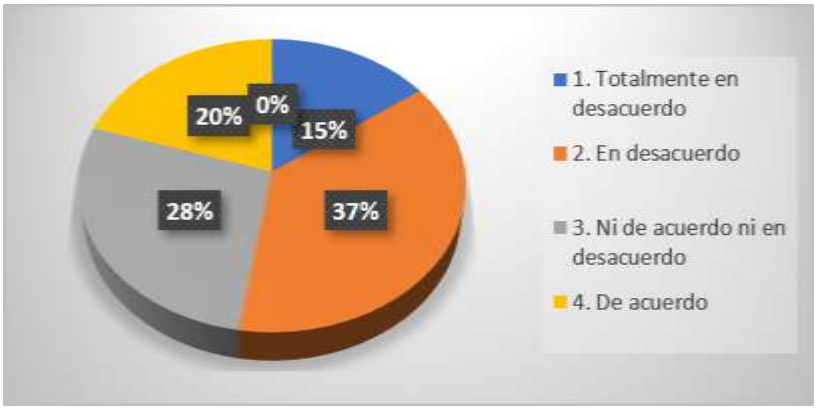
Incentivos económicos como factor de motivación laboral

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	6	15%
2. En desacuerdo	15	38%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28%
4. De acuerdo	8	20%
5. Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	**40**	**100**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 12

Incentivos económicos como factor de motivación laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 20% de los participantes del estudio está de acuerdo que los incentivos financieros proporcionados por la organización tienen un impacto positivo en su motivación en el trabajo como se observa en la Tabla 14. Un 53% expresó su desacuerdo y el 28% adoptó una postura neutral. La mayoría de los empleados no perciben los incentivos financieros como un motivador, según los resultados. Las respuestas neutrales sugieren que hay falta de conocimiento, apatía o una impresión poco clara sobre cómo su motivación laboral se ve afectada por estos incentivos. Además, las respuestas negativas indican que una parte considerable de los empleados no considera que dichos incentivos sean un factor que impulse su rendimiento. Según Herzberg (1959), la satisfacción y descontento en el trabajo se ven afectados por los incentivos económicos que a su vez son parte de los factores higiénicos.

11. ¿La institución me brinda oportunidades de capacitación para fortalecer mi desempeño laboral?

Tabla 15

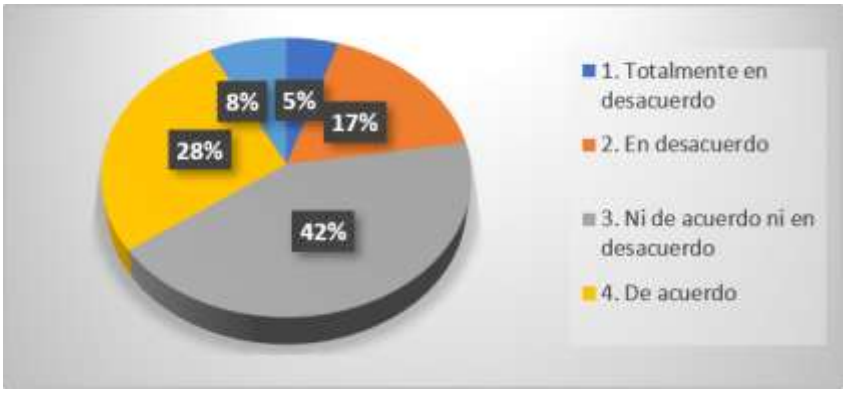
Oportunidades de capacitación brindadas por la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	2	5%
2. En desacuerdo	7	18%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	43%
4. De acuerdo	11	28%
5. Totalmente de acuerdo	3	8%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 13

Oportunidades de capacitación brindadas por la institución



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 28% de los encuestados está de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo en que la institución les brinda oportunidades de capacitación para fortalecer su desempeño laboral, representando un 36% de respuestas favorables. El 43%, en cambio, se

manifestó en forma neutral y el 23% manifestó un juicio desfavorable (Tabla 15). La mayoría de los colaboradores no perciben de manera positiva las oportunidades de capacitación. El elevado porcentaje de respuestas neutrales puede ser reflejo de desconocimiento, indiferencia o una percepción poco definida de las oportunidades de capacitación que ofrece la institución. Asimismo, las respuestas desfavorables sugieren que existe un grupo de trabajadores que no valora positivamente este aspecto. En concordancia con Pérez (2001), la capacitación constituye un elemento importante para el fortalecimiento de conocimientos y competencias dentro de las organizaciones.

12. ¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución?

Tabla 16

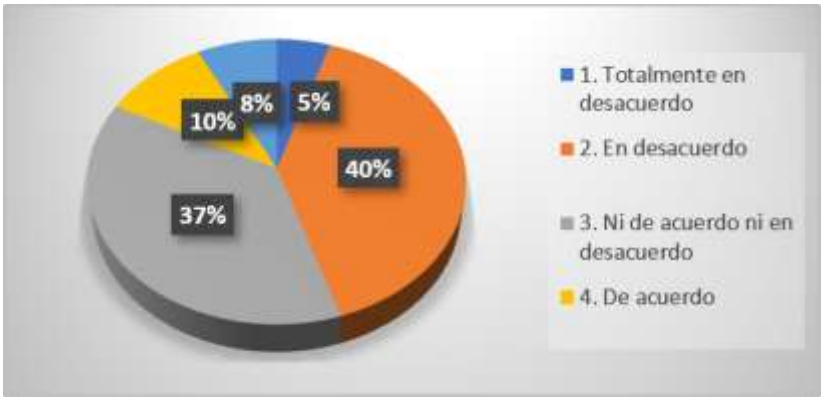
Posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	2	5%
2. En desacuerdo	16	40%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	38%
4. De acuerdo	4	10%
5. Totalmente de acuerdo	3	8%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 14

Posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Un 10% del total de los encuestados está de acuerdo y un 8% está completamente de acuerdo en que hay oportunidades para el desarrollo profesional en la institución, lo que suma un 18% de respuestas afirmativas como muestra en la Tabla 16. El 38% adoptó una postura neutral y el 45% expresó una opinión negativa. La mayor parte de los trabajadores no ven de forma positiva las oportunidades de crecimiento profesional. El porcentaje de respuestas neutrales podría ser un indicativo de desconocimiento, de desinterés o de una visión borrosa de las posibilidades de progreso profesional. Las respuestas negativas, por otra parte, indican que un número considerable de empleados considera que existen pocas oportunidades. De acuerdo con Domínguez (2015), tanto para el bienestar laboral como para la retención de los empleados en la organización, las oportunidades de desarrollo profesional resultan ser un aspecto clave.

13. ¿La institución me brinda flexibilidad para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales?

Tabla 17

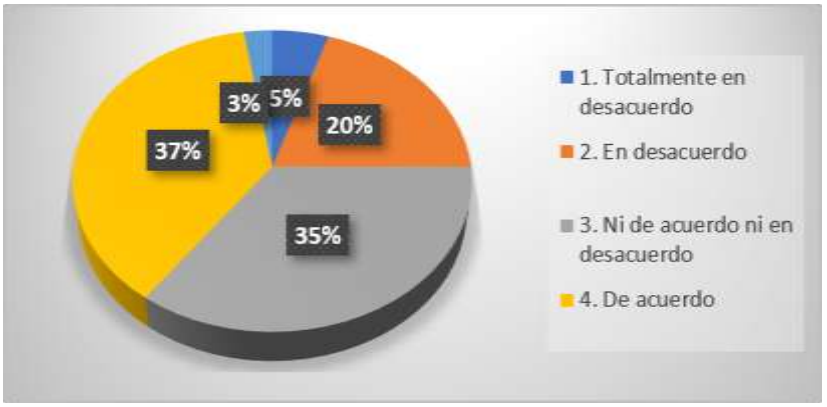
Flexibilidad laboral para equilibrar responsabilidades personales y laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	2	5%
2. En desacuerdo	8	20%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	35%
4. De acuerdo	15	38%
5. Totalmente de acuerdo	1	3%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 15

Flexibilidad laboral para equilibrar responsabilidades personales y laborales



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Los hallazgos de la tabla 17 indican que el 38% de los participantes está de acuerdo y el 3% totalmente de acuerdo en que la organización les proporciona la flexibilidad necesaria para cumplir con sus obligaciones laborales y personales, lo que representa un total del 41% de opiniones positivas. El 35% adoptó una postura neutral, mientras que el 25% mostró una opinión

negativa. Estos resultados muestran que una parte de los empleados ve la flexibilidad laboral de manera positiva, aunque una cantidad considerable mantiene una visión neutral o desfavorable. El porcentaje de opiniones neutrales podría indicar falta de información, desinterés o una percepción poco clara sobre este tema. De igual manera, las opiniones negativas sugieren que hay un grupo de empleados que no observa la flexibilidad laboral ofrecida por la organización de manera positiva. En línea con Lomas (2020), la flexibilidad laboral es un aspecto crucial para ayudar a los trabajadores a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

14. ¿El horario de trabajo establecido por la institución favorece para el cumplimiento de mis actividades personales y laborales?

Tabla 18

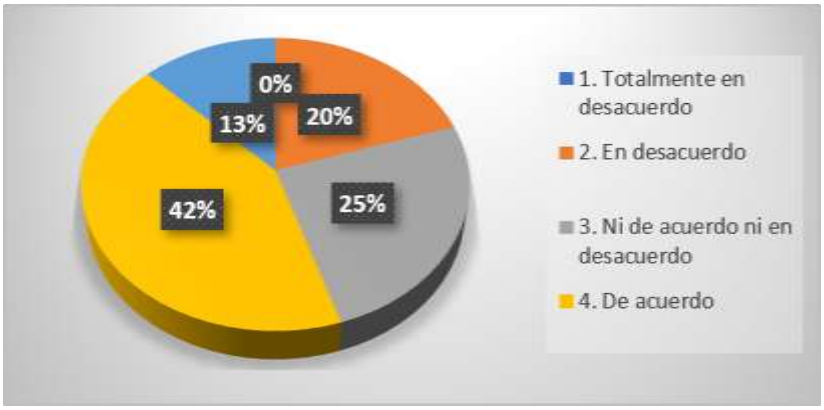
Percepción sobre la adecuación del horario de trabajo

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	8	20%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	25%
4. De acuerdo	17	43%
5. Totalmente de acuerdo	5	13%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 16

Percepción sobre la adecuación del horario de trabajo



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 43% de los encuestados concuerda y el 13% está totalmente de acuerdo con que el horario laboral implementado por la institución le permite realizar actividades tanto personales como profesionales lo que equivale al 56% de opiniones positivas. Un 25% adoptó una posición neutral y un 20% manifestó una valoración negativa como se puede observar en la Tabla 18. La mayor parte de los trabajadores están satisfechos con su horario laboral. Las respuestas neutrales pueden ser un reflejo de falta de información, desinterés o de que no se tenga una visión clara sobre el tema. El porcentaje de respuestas negativas, sin embargo, muestra que un sector de los empleados considera que el horario de trabajo establecido por la organización no le deja espacio para llevar a cabo otro tipo de actividades personales y laborales. Vera (2017) afirma que el bienestar y la satisfacción de los empleados mejora cuando se logra una armonía entre la vida profesional y personal.

15. ¿La carga laboral asignada me produce estrés excesivo?

Tabla 19

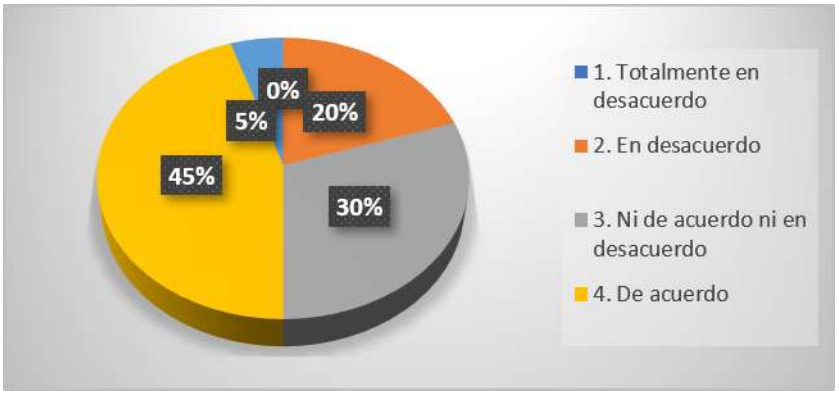
Carga laboral y niveles de estrés en el trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	8	20%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30%
4. De acuerdo	18	45%
5. Totalmente de acuerdo	2	5%
Total	**40**	**100**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 17

Carga laboral y niveles de estrés en el trabajo



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 45% de los participantes está de acuerdo y un 5% totalmente de acuerdo en que la carga de trabajo que se les asigna les causa un estrés excesivo, lo que equivale a un 50% de respuestas afirmativas. Por otro lado, el 30% adoptó una postura neutral, mientras que el 20% manifestó estar en desacuerdo, como se ve en la Tabla 19. Estos hallazgos demuestran que una parte significativa

de los empleados siente que la carga laboral provoca altos niveles de estrés. El porcentaje de respuestas neutrales podría indicar falta de conocimiento, desinterés o una percepción poco clara acerca de la relación entre la carga laboral y el estrés. De igual forma, las respuestas en desacuerdo sugieren que hay un grupo de empleados que no cree que la carga de trabajo les cause un estrés excesivo. En línea con Lara et al. (2023), el estrés en el ámbito laboral puede impactar el bienestar de los empleados y el rendimiento de la organización. Asimismo, Hidalgo (2022) menciona que la carga laboral se origina en la interacción entre las demandas del trabajo, las características del individuo y las condiciones en las que se lleva a cabo la labor.

16. ¿Las actividades laborales asignadas afectan mi bienestar personal?

Tabla 20

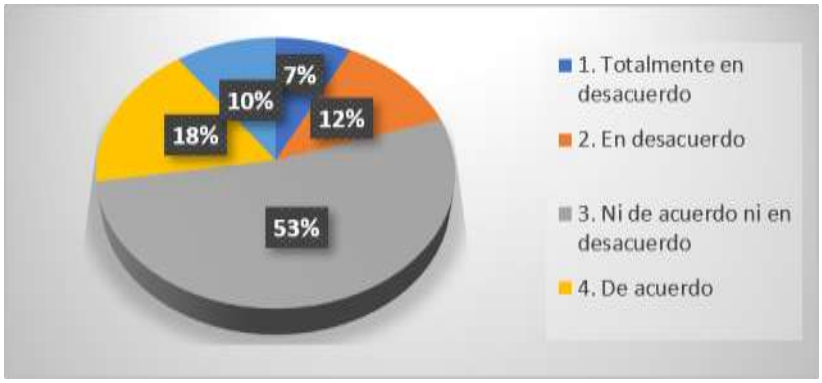
Influencia de las actividades laborales en el bienestar personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	3	8%
2. En desacuerdo	5	13%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	53%
4. De acuerdo	7	18%
5. Totalmente de acuerdo	4	10%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 18

Influencia de las actividades laborales en el bienestar personal



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 18% de los encuestados está de acuerdo y el 10% totalmente de acuerdo en que las actividades laborales asignadas afectan su bienestar personal, representando un 28% de respuestas afirmativas. Por otra parte, el 53% manifestó una posición neutral, mientras que el 21% expresó respuestas en desacuerdo. Estos resultados (Tabla 20) evidencian que la mayoría de los colaboradores no mantiene una percepción claramente definida respecto a la influencia de las actividades laborales en su bienestar personal. El elevado porcentaje de respuestas neutrales podría reflejar desconocimiento, indiferencia o una percepción poco definida sobre este aspecto. Asimismo, las respuestas afirmativas sugieren que existe un grupo de trabajadores que considera que las actividades laborales influyen en su bienestar personal, mientras que las respuestas en desacuerdo reflejan que otro grupo no percibe dicha afectación. En concordancia con Hernández y Cobo (2011), factores como el estrés y otras emociones negativas pueden incidir en el bienestar y desempeño de los trabajadores.

17. ¿La institución cuenta con políticas orientadas al bienestar y salud de los trabajadores?

Tabla 21

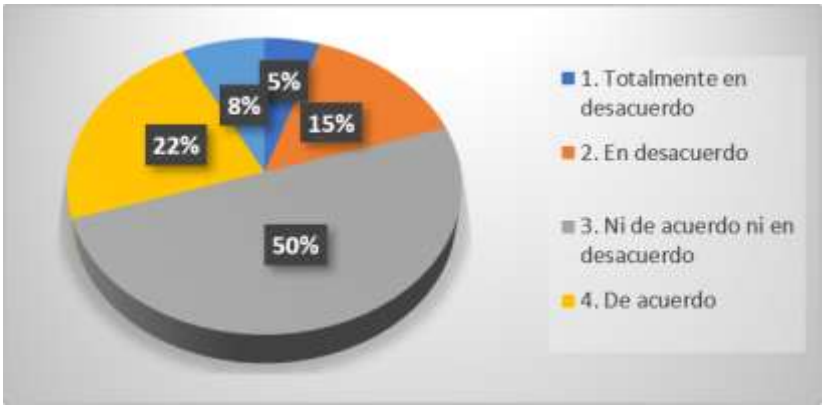
Políticas institucionales orientadas al bienestar y la salud laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	2	5%
2. En desacuerdo	6	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	50%
4. De acuerdo	9	23%
5. Totalmente de acuerdo	3	8%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 19

Políticas institucionales orientadas al bienestar y la salud laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Muestran que el 23% de los encuestados está de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo en que la institución cuenta con políticas orientadas al bienestar y salud de los trabajadores, representando un 30% de respuestas favorables. Por otra parte, el 50% manifestó una posición neutral, mientras que el 20% expresó respuestas en desacuerdo como indica la Tabla 21. Estos

resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores no mantiene una percepción claramente definida respecto a la existencia de políticas institucionales de bienestar y salud laboral. El elevado porcentaje de respuestas neutrales podría reflejar desconocimiento, indiferencia o una percepción poco definida sobre este aspecto. Asimismo, las respuestas favorables sugieren que una parte de los trabajadores percibe favorablemente la existencia de dichas políticas, mientras que las respuestas en desacuerdo indican que otro grupo no las percibe de manera clara. En concordancia con Ramos-Narváez et al. (2020), el bienestar laboral se relaciona con la percepción que tienen los trabajadores sobre su calidad de vida y su capacidad para afrontar las demandas del trabajo.

18. ¿El ambiente laboral contribuye a mi bienestar físico y emocional?

Tabla 22

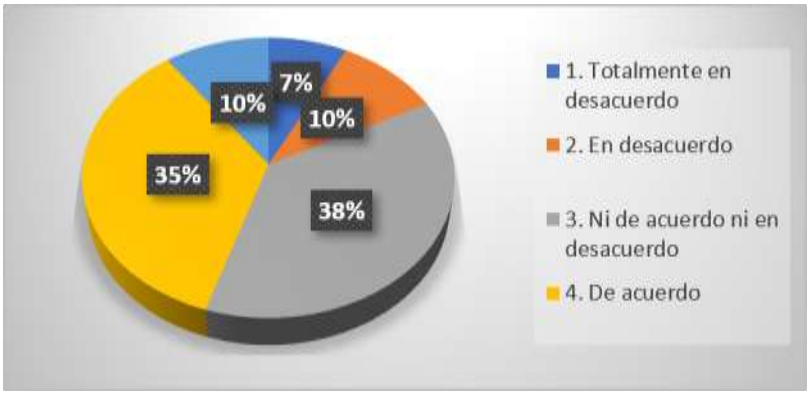
Ambiente laboral y su impacto en el bienestar físico y emocional

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	3	8%
2. En desacuerdo	4	10%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	38%
4. De acuerdo	14	35%
5. Totalmente de acuerdo	4	10%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 20

Ambiente laboral y su impacto en el bienestar físico y emocional



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Los datos indican que el 35% de los participantes está de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo en que el entorno laboral afecta positivamente su bienestar físico y emocional, lo que suma un 45% de respuestas positivas. El 38% adoptó una postura neutral y el 18% mostró desacuerdo (Tabla 22). Estos hallazgos demuestran que el 45% de los empleados valora de manera positiva cómo el ambiente laboral impacta su bienestar físico y emocional. El porcentaje de respuestas neutrales puede señalar falta de conocimiento, desinterés o una percepción poco clara sobre este tema. Además, las contestaciones en desacuerdo sugieren que hay un grupo de trabajadores que no considera que el ambiente laboral influya en su bienestar. De acuerdo con Hernández y Cobo (2011), las circunstancias del entorno laboral pueden afectar tanto el bienestar emocional como el rendimiento de los empleados.

19. ¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?

Tabla 23

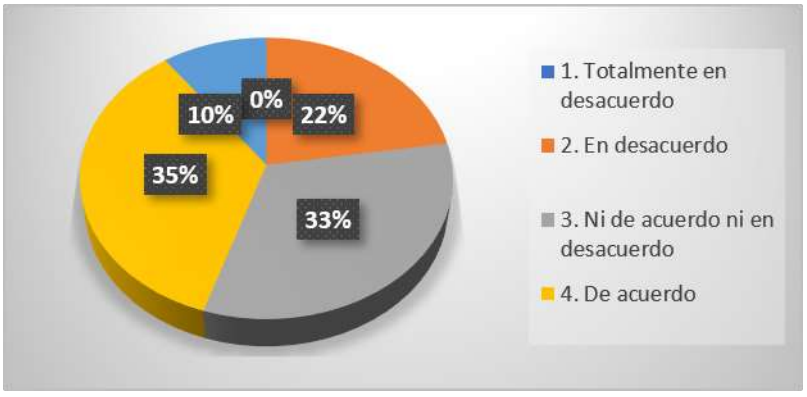
Disposición para recomendar la institución como lugar de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	9	22%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	33%
4. De acuerdo	14	35%
5. Totalmente de acuerdo	4	10%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 21

Disposición para recomendar la institución como lugar de trabajo



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 45% de los empleados recomendaría la organización como un buen sitio para laborar, mientras que el 33% mantuvo una actitud neutral y el 23% mostró desacuerdo. La alta proporción de respuestas neutrales revela una percepción poco clara sobre las condiciones laborales y las

posibilidades de crecimiento dentro de la institución como se observa en la Tabla 23. Además, los hallazgos indican que hay elementos que restringen el nivel de compromiso de los trabajadores con la entidad. Según Herzberg (1959), la satisfacción en el trabajo se ve afectada por aspectos motivacionales como el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Por esta razón, la institución debe reforzar estos elementos para aumentar la satisfacción y la disposición de los empleados a recomendarla como un lugar de trabajo.

20. ¿Me siento comprometido/a con las actividades y objetivos de la institución?

Tabla 24

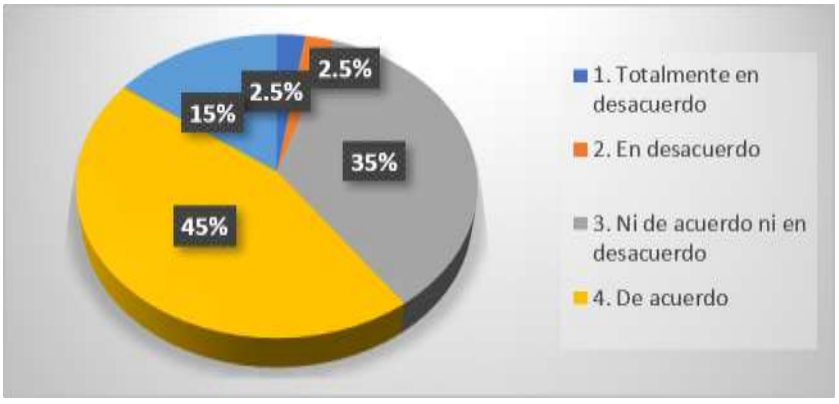
Compromiso con las actividades y objetivos institucionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	1	2.5%
2. En desacuerdo	1	2.5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	35%
4. De acuerdo	18	45%
5. Totalmente de acuerdo	6	15%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 22

Compromiso con las actividades y objetivos institucionales



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Un 45% de las personas encuestadas se siente conforme y un 15% completamente conforme al afirmar que están comprometidos con las actividades y metas de la institución, lo que suma un 60% de respuestas positivas. Por otro lado, un 35% adoptó una postura neutral, mientras que un 5% manifestó sus desacuerdos (Tabla 24). Estos hallazgos revelan que la mayoría de los empleados perciben un nivel positivo de compromiso hacia las actividades y metas institucionales. El porcentaje de respuestas neutrales puede indicar falta de conocimiento, desinterés o una visión poco clara sobre su compromiso con la institución. Del mismo modo, las respuestas en desacuerdo sugieren que hay un pequeño grupo de trabajadores que no se siente involucrado con las actividades y objetivos de la institución. De acuerdo con Lecca et al. (2026), el compromiso organizacional representa una conexión psicológica entre el empleado y la organización, lo que se refleja en la identificación con la entidad y sus metas. Asimismo, Torres et al. (2025) argumentan que el compromiso organizacional impulsa la conexión de los colaboradores con la organización y sus objetivos.

21. ¿Las oportunidades de crecimiento laboral influyen en mi decisión de permanecer en la institución?

Tabla 25

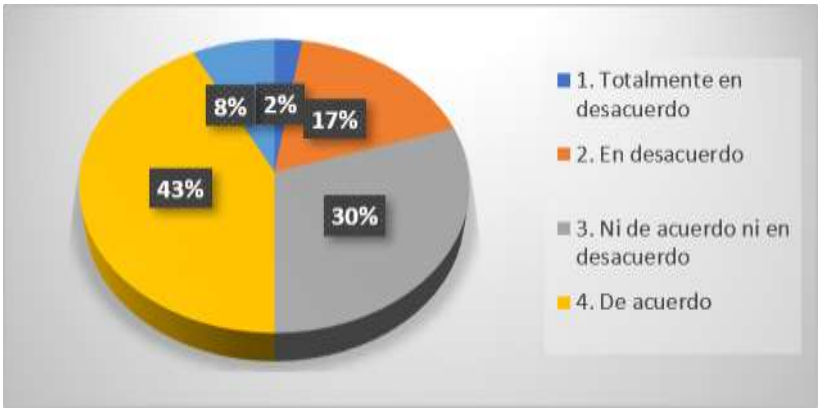
Oportunidades de crecimiento laboral y permanencia en la institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	7	18%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	30%
4. De acuerdo	17	43%
5. Totalmente de acuerdo	3	8%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 23

Oportunidades de crecimiento laboral y permanencia en la institución



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 43% de los participantes mostraron estar de acuerdo y el 8% completamente de acuerdo en que las posibilidades de avanzar en su carrera afectan su elección de permanecer en la organización, lo que representa un 51% de respuestas positivas. El 30% adoptó una postura neutral, mientras que el 21% mostró desacuerdo como muestra la Tabla 25. Con esto se demuestra que el 51% de los empleados piensa que las oportunidades de desarrollo profesional son un factor que influye en su decisión de seguir en la organización. El porcentaje de respuestas neutrales podría reflejar falta de información, desinterés o una opinión poco clara sobre cómo este aspecto afecta su continuidad laboral. Además, las respuestas en desacuerdo sugieren que hay un grupo de empleados que no ve la relación entre las oportunidades de crecimiento y su decisión de permanecer en la institución. De acuerdo con Herzberg (1959), las oportunidades de crecimiento son un aspecto motivador que se relaciona con la satisfacción y el avance profesional de los empleados.

22. ¿Tiene estabilidad laboral a largo plazo en la institución?

Tabla 26

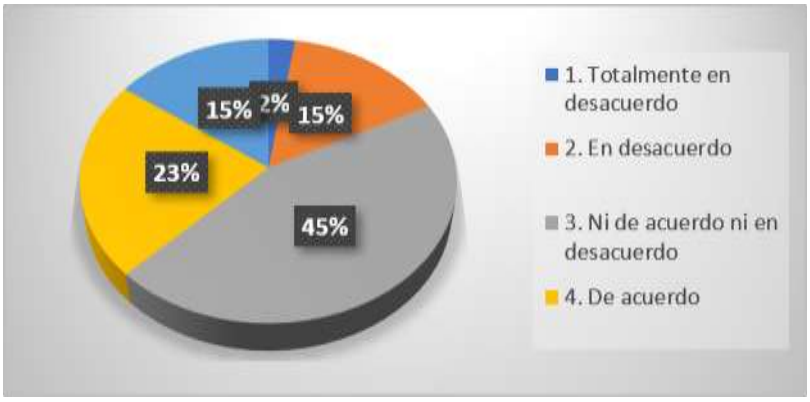
Percepción de estabilidad laboral a largo plazo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	6	15%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	45%
4. De acuerdo	9	23%
5. Totalmente de acuerdo	6	15%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 24

Percepción de estabilidad laboral a largo plazo



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 23% de los participantes en la encuesta está de acuerdo y un 15% totalmente de acuerdo en que cuentan con estabilidad laboral a largo plazo en la organización, lo que representa un 38% de respuestas positivas. El 45% se mostró en una postura neutral, mientras que el 18% manifestó estar en desacuerdo (Tabla 26). Estos datos muestran que la mayoría de

los empleados no tiene una percepción claramente definida sobre su estabilidad laboral a largo plazo. El alto porcentaje de respuestas neutrales podría ser un indicativo de falta de conocimiento, indiferencia o una visión poco clara sobre este tema. Del mismo modo, el 38% de respuestas positivas sugiere que una parte de los empleados siente que tiene estabilidad laboral en la organización, mientras que las opiniones en desacuerdo reflejan que otro grupo no comparte esta visión. Conforme a lo señalado por Sánchez (2009), la estabilidad laboral percibida está vinculada a la sensación de continuidad y seguridad que viven los trabajadores en su entorno de trabajo.

23. ¿Los beneficios económicos me incentivan a permanecer en la institución?

Tabla 27

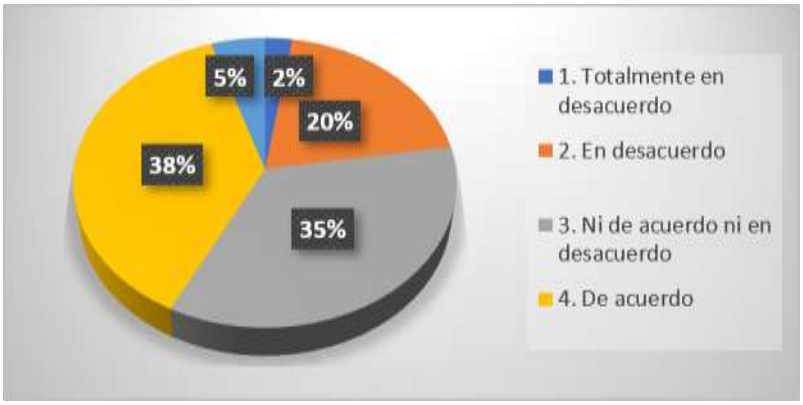
Influencia de los beneficios económicos en la permanencia laboral

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	8	20%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	35%
4. De acuerdo	15	38%
5. Totalmente de acuerdo	2	5%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 25

Influencia de los beneficios económicos en la permanencia laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 38% de los participantes en la encuesta indicaron estar de acuerdo y un 5% está completamente de acuerdo en que los incentivos económicos los motivan a quedarse en la institución, lo que suma un 43% de respuestas positivas. El 35%, en cambio, adoptó una postura neutral, mientras que el 23% se mostró en desacuerdo como se ve en la Tabla 27. Estos hallazgos ponen de manifiesto que el 43% de los empleados perciben que los beneficios económicos afectan su decisión de permanecer en sus puestos. La proporción de respuestas neutrales puede señalar falta de información, desinterés o una visión poco clara sobre cómo los beneficios económicos inciden en su elección de quedarse en la institución. Además, las opiniones en desacuerdo indican que hay un segmento de empleados que no considera que los incentivos económicos tengan impacto en su permanencia laboral. En línea con De Oca (2021), los beneficios económicos son un elemento que podría afectar la decisión de los empleados de permanecer en sus trabajos.

24. ¿Me siento motivado a permanecer trabajando en la institución aun cuando existan otras oportunidades laborales?

Tabla 28

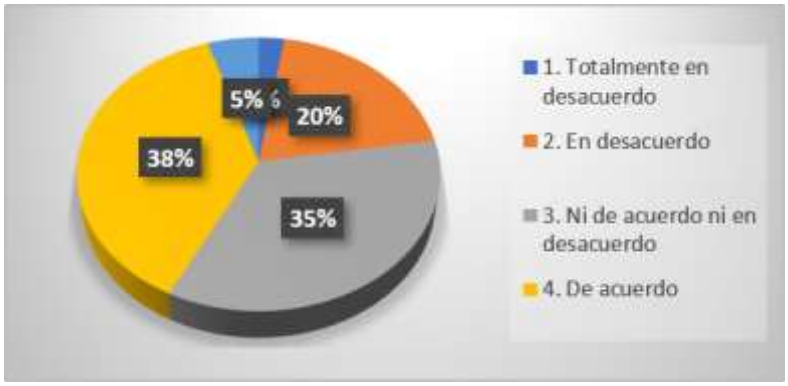
Motivación para permanecer frente a otras oportunidades laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	4	10%
2. En desacuerdo	10	25%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28%
4. De acuerdo	10	25%
5. Totalmente de acuerdo	5	13%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 26

Motivación para permanecer frente a otras oportunidades laborales



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 25% de los participantes de la encuesta se siente de acuerdo y un 13% completamente de acuerdo en su motivación para seguir en la institución, a pesar de contar con otras opciones laborales, lo que representa un 38% de respuestas positivas. Por otro lado, un 28% adoptó una

postura neutral, mientras que un 35% mostró desacuerdo como indica la Tabla 28. Estos datos demuestran que el 38% de los empleados se siente impulsado a continuar en la institución a pesar de otras ofertas laborales. El porcentaje de respuestas neutrales puede reflejar desconocimiento, indiferencia o una opinión poco clara sobre su decisión de quedarse en la institución. Del mismo modo, las respuestas en desacuerdo indican la existencia de un grupo de empleados que no se siente motivado a permanecer en la institución cuando surgen otras posibilidades laborales. De acuerdo con Mobley (1977), la elección de quedarse o dejar una organización está vinculada a cómo los trabajadores valoran sus opciones en el mercado laboral.

25. ¿La falta de reconocimiento y crecimiento laboral influiría en mi decisión de abandonar la institución?

Tabla 29

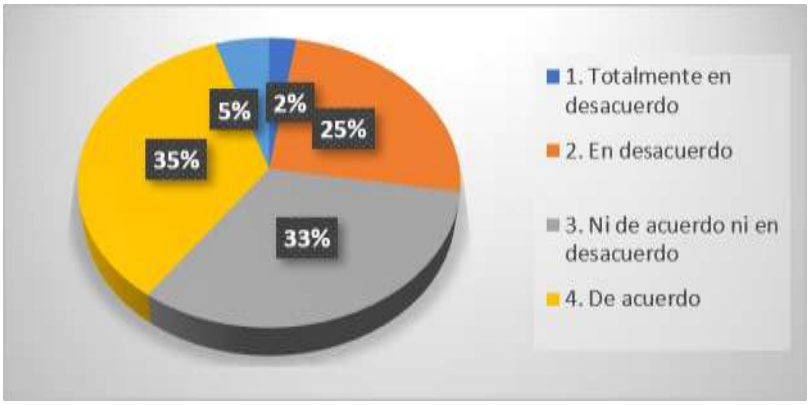
Falta de reconocimiento como causa de abandono laboral

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	1	3%
2. En desacuerdo	10	25%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	33%
4. De acuerdo	14	35%
5. Totalmente de acuerdo	2	5%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 27

Falta de reconocimiento como causa de abandono laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 35% de los participantes está de acuerdo y un 5% está completamente de acuerdo en que la ausencia de reconocimiento y oportunidades de avance en su carrera afectaría su decisión de dejar la institución, lo que equivale a un 40% de respuestas positivas. Un 33% adoptó una postura neutral, mientras que un 28% mostró desacuerdo (Tabla 29). Estos resultados demuestran que un 40% de los empleados piensa que la falta de reconocimiento y desarrollo profesional podría incidir en su decisión de abandonar la institución. El porcentaje de respuestas neutrales puede sugerir que hay una percepción ambigua sobre el impacto del reconocimiento y del crecimiento en su decisión de quedarse en la institución. Además, los que expresaron desacuerdo indican que hay un grupo de empleados que no cree que la falta de reconocimiento y crecimiento profesional influencia su decisión de dejar la institución. De acuerdo con Domínguez (2015), la carencia de oportunidades para el desarrollo profesional es un elemento relacionado con la rotación de personal. Igualmente, Llaure (2025) menciona que el reconocimiento y la satisfacción laboral pueden tener un efecto en la decisión de los trabajadores de permanecer en una organización.

26. ¿El liderazgo incide en la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?

Tabla 30

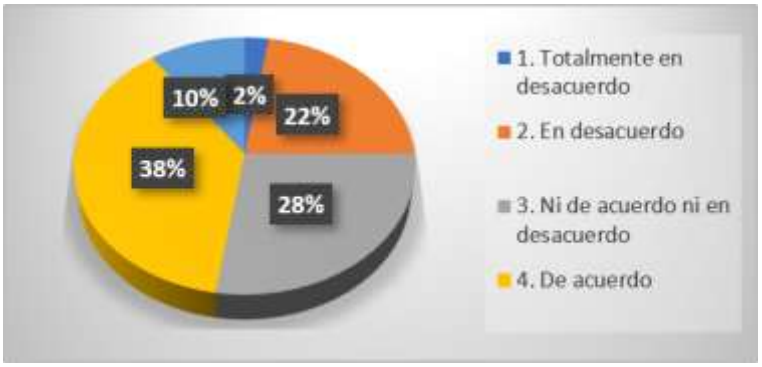
Influencia del liderazgo en la decisión de permanencia laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	1	2,5%
2. En desacuerdo	9	22,5%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	27,5%
4. De acuerdo	15	37,5%
5. Totalmente de acuerdo	4	10%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 28

Influencia del liderazgo en la decisión de permanencia laboral



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

El 38% de las personas encuestadas dijo estar de acuerdo y el 10% completamente de acuerdo en que el liderazgo afecta su decisión de quedarse en la institución, lo que suma un total del 48% de respuestas positivas como indica la Tabla 30. El 28% adoptó una postura neutral y el

26% mostró desacuerdo. Estos hallazgos revelan que el 48% de los empleados opina que el liderazgo impacta su permanencia en la institución. La proporción de respuestas neutrales podría indicar una visión ambigua sobre cómo el liderazgo afecta su continuidad laboral. Además, las respuestas en desacuerdo sugieren que hay un grupo de empleados que no percibe que el liderazgo tenga influencia en su decisión de permanecer en la institución. De acuerdo con Sarmiento et al. (2025), el liderazgo es un factor significativo dentro de las organizaciones por su papel en la relación entre los trabajadores y la institución. Del mismo modo, Domínguez (2015) menciona que la supervisión y el liderazgo pueden estar relacionados con la retención de los empleados en una organización.

27. ¿La cultura organizacional me motiva para ser parte de la institución?

Tabla 31

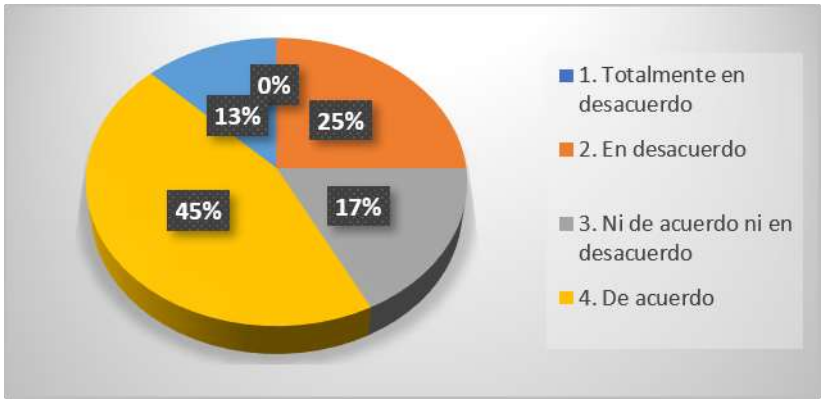
Cultura organizacional como factor de motivación y permanencia

Alternativas	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1. Totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	10	25%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18%
4. De acuerdo	18	45%
5. Totalmente de acuerdo	5	13%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Figura 29

Cultura organizacional como factor de motivación y permanencia



Nota. Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al personal administrativo de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, 2025.

Análisis e interpretación

Los datos presentados indican que un 45% de los participantes está de acuerdo y un 13% está totalmente de acuerdo en que la cultura de la organización les impulsa a ser parte de la institución, lo que suma un 58% de respuestas positivas (Tabla 31). Un 18% adoptó una postura neutral, mientras que un 25% mostró desacuerdo. Estos datos demuestran que el 58% de los empleados ve la cultura organizacional como un elemento que afecta su motivación para ser parte de la institución. La proporción de respuestas neutrales podría indicar que algunos no tienen una opinión clara sobre el impacto de la cultura organizacional en su motivación para pertenecer a la institución. Asimismo, las respuestas en desacuerdo sugieren que hay un grupo de trabajadores que no considera que la cultura organizacional sea un motivador para estar en la institución. Según Yopan et al. (2020), la cultura organizacional abarca los valores y principios comunes que guían las conductas de los miembros de una entidad. De manera similar, Barón (2024) menciona que la cultura organizacional está compuesta por creencias, costumbres, actitudes y experiencias compartidas entre los empleados.

4.3. Análisis integrador de las variables y dimensiones de estudio

Los resultados obtenidos en la variable satisfacción laboral muestran variaciones entre las distintas dimensiones analizadas. Los elementos que recibieron mayor reconocimiento están vinculados al compromiso con las tareas y metas institucionales (60%), a la cultura organizacional como un factor que motiva a ser parte de la institución (58%) y a la flexibilidad en el horario laboral que permite cumplir con actividades personales y laborales (56%). Estos resultados indican percepciones positivas en relación con el sentido de pertenencia, la identificación con la institución y las condiciones laborales.

Por otro lado, los aspectos con menor valoración están relacionados con los incentivos económicos como motivadores en el trabajo (53% de respuestas negativas), las oportunidades para el crecimiento profesional (45% de respuestas negativas) y la compensación adecuada a las funciones desempeñadas (40% de respuestas negativas). Estas evidencias reflejan visiones menos favorables sobre las oportunidades de desarrollo profesional y las remuneraciones recibidas dentro de la institución.

En cuanto a la variable rotación de personal, los aspectos más valorados se asocian con la cultura organizacional como un elemento motivante para quedarse en la institución (58%), las oportunidades de avance laboral como un factor para la permanencia (51%) y el impacto del liderazgo en la decisión de continuar trabajando (48%). Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de los factores organizativos en la retención de los empleados.

En contraste, los elementos que obtuvieron calificaciones menos favorables se relacionan con la motivación para seguir en la institución cuando existen otras opciones laborales (38%), la sensación de estabilidad laboral a largo plazo (38%) y la falta de reconocimiento y desarrollo profesional como aspectos asociados al abandono de la institución (40%). En conjunto, los resultados permiten identificar que los elementos ligados al compromiso institucional, la cultura organizacional y el liderazgo son los que tienen mejores valoraciones, mientras que aquellos relacionados con la remuneración, los incentivos económicos, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo son los que muestran calificaciones más desfavorables en la población analizada.

4.4. Discusión

Los resultados muestran que la satisfacción dentro del trabajo está significativamente relacionada con la permanencia del personal administrativo en la institución CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar. Mediante la prueba de correlación de Pearson, se observó que hay relación positiva entre las variables estudiadas, es decir que cuanto más altos son los niveles de satisfacción, más alta es la intención de los trabajadores de mantenerse dentro de la empresa, lo cual reduce la probabilidad de rotación del personal. Con este dato se confirma la idea de que para que continúen los procesos administrativos y la calidad del servicio de la institución sea buena, es importante que el trabajador se encuentre satisfecho en su lugar laboral.

Los trabajadores del CNEL EP – Unidad de Negocios Bolívar, presentan buenas relaciones laborales donde se desarrolla un ambiente de respeto entre el personal que conforma la organización, lo cual, se relaciona con lo mencionado por Santiago (2023) que indica que la satisfacción, motivación y desempeño laboral de los empleados son influenciados por las condiciones laborales, el reconocimiento y las relaciones interpersonales. Esto también está en consonancia con Bastardo (2014) quien afirma que la satisfacción laboral se logra cuando los empleados perciben un buen ambiente de trabajo.

Otros factores, sin embargo, presentan una percepción negativa como es el caso de los incentivos económicos, la comunicación organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional. Hernández y Vázquez (2021) señalaron que la retención de empleados en las organizaciones depende principalmente de la retribución, los beneficios, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento. La evaluación general del área laboral es buena, pero aún existen factores que generan descontento y pueden influir en la decisión de permanecer en la empresa.

Los resultados también están en línea con el estudio realizado por Paredes (2020), donde la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la falta de motivación en el trabajo llevaron a una mayor rotación de personal. Los datos sobre la rotación de personal son muy positivos, respecto al hecho de que los empleados están contentos con el compromiso de la organización con el trabajo, la estabilidad laboral, que es muy buena, al igual que lo que piensan sobre la empresa. Creen que la falta de reconocimiento y oportunidades para crecer profesionalmente puede ser la razón por la que el personal deje la organización. Romero y Toscano (2024) sugieren que la baja motivación, la falta de programas de capacitación y la falta de reconocimiento son las principales

causas de la rotación de personal entre las organizaciones latinoamericanas. La percepción negativa en relación con crecimiento profesional y el reconocimiento dentro de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, son factores que elevan el riesgo de que los trabajadores abandonen su lugar de trabajo.

Entre la satisfacción laboral y la retención de personal hay una correlación positiva muy alta ($r = 0,865$; $p < 0,05$). Los empleados con mayor satisfacción laboral se encontraron con una mayor intención de permanecer en la institución y menor propensión a abandonar la empresa. Sigüenza-Sánchez y Guillén-Herrera (2025), encontraron que hay una fuerte relación entre ambas variables y observaron que una mayor satisfacción laboral reduce la intención de abandono de la organización por parte del personal. Esto coincide con el hallazgo de esta investigación. Maldonado (2023) también encontró una fuerte relación inversa entre la satisfacción laboral y la intención de renuncia, y reconoció el reconocimiento, el desarrollo profesional y la justicia organizacional como factores de retención. Si bien la correlación en este estudio es positiva ya que la variable de rotación se operacionalizó con indicadores de permanencia, la interpretación de los resultados es similar en el sentido de que los colaboradores que se encuentran satisfechos son más propensos a continuar dentro de la institución.

Dado que no existe información sobre empresas públicas, el aporte principal de la investigación está relacionado con la última evidencia empírica sobre la satisfacción laboral y la rotación de personal ya que el estudio se realizó en una empresa pública estratégica del sector eléctrico ecuatoriano. Los resultados revelan que, a pesar de los aspectos positivos del ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales, aún hay cosas por mejorar en términos de reconocimiento de las instituciones, incentivos económicos, comunicación interna y crecimiento profesional. Estos hallazgos también proporcionan una base para la gestión del talento humano en estrategias de satisfacción laboral y retención de empleados y se han utilizado para mejorar la satisfacción laboral en la empresa.

La CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar cuenta con un buen ambiente laboral, compromiso organizacional y cultura institucional, sin embargo, hay factores donde se observan debilidades como son la remuneración, los incentivos, la comunicación y oportunidades de desarrollo, los cuales deben de ser tomados en cuenta por talento humano dentro de su gestión. Los hallazgos descritos entregan datos importantes para la institución a partir de los cuales se

pueden plantear estrategias que fortalezcan estos factores con evaluaciones bajas y promuevan planes de capacitación y crecimiento personal. El presente estudio aporta con lo que es evidencia empírica sobre gestión pública de talento humano entregando un análisis entre la satisfacción laboral y rotación de personal en una empresa pública estratégica del sector eléctrico como lo es CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, diferenciándola así de otros estudios que se han hecho en empresas privadas o en el sector comercial.

Por último, se recalca que las interpretaciones de este estudio se delimitan a personal del área administrativa de la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar y no se pueden generalizar a los trabajadores de otras áreas de la institución. Sin embargo, la presente investigación sirve como referencia para estudios futuros que vayan a enfocarse en satisfacción laboral, rotación de personal, comportamiento organizacional y retención del talento humano en instituciones públicas ecuatorianas.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Los principales factores de satisfacción laboral en la institución fueron identificados y los factores que tienen un gran impacto en la satisfacción de los empleados son el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el compromiso institucional y la cultura organizacional. Sin embargo, la remuneración, los incentivos económicos y las oportunidades de desarrollo profesional tuvieron niveles más bajos de satisfacción. Estos resultados indican que la satisfacción laboral está impulsada principalmente por las condiciones organizacionales y del entorno laboral, y que los factores motivacionales son los que más mejoran el sistema.

El análisis permitió determinar los impulsores organizacionales de la retención de empleados en una organización. Para ello se determinó que el compromiso organizacional, la cultura institucional y el liderazgo son los factores más importantes que contribuyen a la retención de empleados en una organización. De manera similar, la falta de reconocimiento, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de estabilidad laboral afectan las decisiones de los empleados de quedarse o no en la organización. Los resultados mostraron que la retención de personal está fuertemente vinculada a las condiciones organizacionales y las oportunidades de crecimiento percibidas por los empleados dentro de la organización y, por lo tanto, es uno de los factores por los cuales desean permanecer en la organización.

Finalmente, se determinó una relación estadística entre la satisfacción laboral y los niveles de permanencia de los empleados en la empresa sobre la base de una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre ambas variables ($r = 0{,}865$; $p < 0{,}001$). Esto indica que la satisfacción laboral está asociada con la intención de los empleados de permanecer en la organización. Lo mismo se puede decir del reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, la remuneración y las condiciones organizacionales. Se concluye que la satisfacción laboral es un factor crítico en la retención de personal en la organización.

RECOMENDACIONES

Desarrollar estrategias para mejorar los factores motivacionales que obtuvieron menores niveles de satisfacción a través de programas de reconocimiento del desempeño, incentivos laborales y oportunidades de desarrollo profesional, para aumentar tanto la satisfacción laboral como el compromiso de los empleados. Además, crear procesos que impulsen prácticas de gestión que garanticen que los empleados tengan la posibilidad de identificar sus necesidades y expectativas, y de tener conciencia del porqué trabajan, qué esperan y qué desean a cambio. Esto no solo para lograr una sensación de satisfacción y seguridad laboral, sino también para permitir el reconocimiento y las recompensas, fomentando un mejor ambiente de trabajo y un compromiso con sus roles.

Sugerir enfoques que construyan compromiso organizacional, cultura institucional y apoyo al liderazgo promoviendo el compromiso de la organización, asegurando que los trabajadores estén conectados, integrados y puedan comunicarse efectivamente con todos en la organización. Esto también implica crear un ambiente profesional que mantenga una buena comunicación y asegure que las personas se sientan seguras en todos los niveles de la organización.

Se recomienda además implementar y monitorear acciones dirigidas a mejorar aquellos factores que influyen en su percepción del trabajo, para que así la satisfacción laboral se optimice, considerando que esta tiene una relación significativa con la retención de empleados. También realizar evaluaciones periódicas para monitorear la evolución de la satisfacción laboral y su efecto en la intención de los empleados de permanecer, para proporcionar información que facilite la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, D. G. (2020). *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?:* (ed.). Plaza y Valdés (México). https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/174180

Arango, G. K., & Vega, J. A. (2022). *Factores que inciden en la permanencia laboral del área de logística en Permoda Ltda.* [Trabajo de grado, Universitaria Uniagustiniana]. https://backend.uniagustiniana.edu.co/server/api/core/bitstreams/5315b659-9925-406b-a74a-74a0f80c118f/content

Arias, W. L., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo, 16*(51), 185–191. https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300008

Ayala, J. C. (2022). *Centennials: Su motivación laboral* (1.ª ed.). Pluma Digital Ediciones. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/226280

Barón Ballesteros, R. (2024). *Cultura organizacional: Una reflexión teórica hacia la construcción de organizaciones inteligentes.* Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 1537–1563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585

Bastardo, N. J. (2020). *La satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana,* Venezuela. *Strategos*, 5–18.

Bellido-Cabrera, J., Valiente-Saldaña, Y. M., Alvites-Gasco, A. M., & Díaz-Gómez, C. (2025). *Reconocimiento laboral y compromiso organizacional en una empresa agroindustrial*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 10*(19), 202–216. https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4397

Cavas, F., & Blasco, C. (2023). *Modificación sustancial de condiciones de trabajo, ERTEs y Mecanismo RED.* LA LEY Soluciones Legales S. A. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/295984

Calderón, M. D., & Ledesma, G. (2020). Los métodos estadísticos en las investigaciones sociales. *Pedagogía y Sociedad*, 7(2), 1–9. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=581777892004

Carpio, D. S., & Parra, D. B. (2024). *Diseño de un plan de acción para la retención del talento humano en el departamento de la empresa Ecuaminerales, febrero-julio 2024* [Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Salesiana]. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/29986/1/UPS-CT011994.pdf

Castañeda, D. W. (2021). Modelo de gestión del talento humano por motivación intrínseca para el desempeño profesional de los docentes. *Sinergias Educativas, 6*(2), 19–35. http://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/

Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Ediciones Díaz de Santos.

Cely, N. J., Palacios, W., & Caicedo, Á. J. (2023). *Conceptos y enfoques de metodología de la investigación*. Editorial Creser S.A.S.

Chara, E. J. (2021). *Condiciones laborales y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de los negocios formales de la ciudad de Jipijapa* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3299

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). McGraw-Hill. https://www.academia.edu/72153232/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenatoumanos_El_capital_humano_de_las_organizaciones_Idalberto_Chiavenato_Novena_Edici%C3%B3n

Chimbolema, J. D. (2026). *La motivación en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Bolívar, año 2025* [Trabajo de titulación de pregrado, Universidad Estatal de Bolívar]. https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/9557

Código del Trabajo. (2005). Registro Oficial Suplemento No. 167.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial No. 449.

Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP. (s. f.). *Normas internas de administración del talento humano de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP*.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2023). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

De Oca, T. M. (2021). Educación superior: Factores económicos que inciden en la deserción escolar. Caso de las licenciaturas de la UNID Tlalnepantla. *Revista Iberoamericana para*

la Investigación y el Desarrollo Educativo, *12*(23), 1–16. https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1061

Díaz, J. R., Ledesma, M. J., Tito, J. V., & Carranza, L. R. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, *28*(101), 2–14. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11

Domínguez, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* [Trabajo de grado, Universidad de Medellín]. https://repository.udem.edu.co/

Duarte, D. D., Carballo, O., & Benítez, J. A. (2025). Motivación laboral en trabajadores de empresas privadas de Saltos del Guairá, Paraguay. *Revista Digital*, *14*(27), 1–6. https://doi.org/10.24215/23143738e168

Echeverría, M. E. (2023). *Expectativas del futuro de los adultos emergentes de la ciudad de Guayaquil en relación con su futuro social* [Trabajo de titulación, Universidad Casa Grande]. http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/4812

Farías-Macías, Á. A., Macías-Moreira, M. E., Zambrano-Cedeño, L. A., & Gómez-Bravo, N. V. (2021). El ambiente de trabajo y su influencia en la satisfacción laboral como prevención del estrés en los empleados. *Dominio de las Ciencias, 7*(4), 586–602.

Gavilanes, C. J. (2026). *Código de ética en la cultura organizacional del GAD Municipal del cantón Chillanes, provincia Bolívar, año 2025* [Trabajo de titulación de pregrado, UEB]. https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/9538

García, M. (2024). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 3(36), 43–61.

García-Martínez, O. A. & García Vargas, J. A. (2024). *Acción por el clima y la vida*: (1 ed.). Fundación Universitaria San Mateo. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/279048

García, S., Patrón, H., & Torres, F. (2026). *Del recurso al talento: La transformación estratégica de la gestión humana.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/300441

Guerra, L. D., & Mora, A. J. (2026). *Motivación en la retención del talento humano en los trabajadores del edificio administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., durante el periodo 2025* [Trabajo de titulación de pregrado,UEB]. https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/9815

Giratá, D. E., & Abello, Y. (2025). *Equilibrio entre la vida laboral y personal de trabajadores en América*. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Gutiérrez, J. J., Rivera, G., & González, N. C. (2023). Carga laboral como factor de influencia en el clima organizacional: Departamento Administrativo Empresa SOFI Chihuahua 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(6), 1–27.

Guzmán, L., Alarcón, S. P., & García, G. (2021). Teoría de factores de Herzberg: Experiencia en establecimiento detallista de Ecuador. *Revista Científica Mundo Recursivo, 4*(2), 25–48. https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundorecursivo/article/view/93

Haro, A. F., Chisag, E. R., Ruiz, J. P., & Caicedo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *5*(2), 956–966.

Hernández, E. G., & Cobo, I. C. (2011). Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y Seguridad del Trabajo, 57*(Suplemento 1), 224–238. https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500014

Hernández, O. E., & Vázquez, E. (2021). *Factores que influyen en la rotación de personal en Aeroméxico (CSC)* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio institucional. http://hdl.handle.net/20.500.11799/112523

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1058365

Hidalgo, Y. F. (2022). *La carga laboral y el desempeño laboral en las organizaciones de servicio social de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU): Boletín técnico, julio de 2021*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), agosto 2025*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/Agosto_2025/202508_Boletin_empleo_ENEMDU.pdf

Lara, S. R., Narváez, C. I., & Ormaza, J. E. (2023). Estrés laboral: Identificación de sus principales causas en empleados de la Función Judicial del Azuay. *ConcienciaDigital, 6*(4.1), 147–172. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i4.1.2747

Lecca, L. B., Núñez, K. D., Luis, J. F., Palacios, J. M., Robles, F. J., & Lara, L. M. (2026). El compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores. *Revista Invecom*, 1–11. https://doi.org/10.5281/zenodo.18226167

Ley Orgánica de Empresas Públicas. (2009). Registro Oficial Suplemento No. 48.

Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). Registro Oficial Suplemento No. 294.

Llaure, E. R. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática. *Revista Científica Internacional, 8*(1), 332–335.

Lomas, V. G. (2020). *Análisis de los beneficios de la flexibilidad laboral en la relación contractual entre patrono y trabajadores en el Ecuador* [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Cuenca]. https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/12230

López, C. L., & Llivicota, V. E. (2019). *Las relaciones interpersonales y su incidencia en los niveles de motivación de los trabajadores* [Trabajo de titulación, Universidad Estatal de Milagro]. https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4797/1/2%20RELACIONES%20INTERPERSONALES%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LOS%20NIVELES%20DE%20MOTIVACION.-convertido.pdf

Luévano-Andrade, N. G., Castillo-Corral, D., Rodríguez-Esquivel, M. A., & García-Vidales, M. Y. (2025). Factores de la intención de permanencia. *Conciencia Tecnológica*, 1–13. https://www.redalyc.org/journal/944/94482151003/94482151003.pdf

Macario, F. I. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf

Maldonado, A. (2023). *Satisfacción laboral y su efecto en la intención de rotación de empleados en Puerto Rico* [Tesis de maestría, Universidad de Puerto Rico]. Repositorio de la Universidad de Puerto Rico. https://repositorio.upr.edu/handle/11721/3399

Marín-Moncada, C. A., & Chávez-Franco, J. A. (2024). Evaluación de desempeño y su impacto en el mejoramiento de la productividad de la compañía Luxes S.A. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, *8*(14), 77–91. https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/480

Márquez, A. J., Villegas, F. E., Moreira, J. K., & Gaibor, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución de la provincia Bolívar. *Revista Conrado*, *17*(80), 371–381. https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1795

Medina, M. Á., Rojas, C. R., Bustamante, W., Loaiza, R. M., Martel, P. C., & Castillo, R. Y. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. https://doi.org/10.35622/inudi.b.080

Meliá, M. F. (2010). Satisfacción laboral y otros constructos afines: Una revisión conceptual y teórica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *8*(5), 1–173.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Miranda, A. (2025). Estrés laboral y su incidencia en el personal de las instituciones gubernamentales de Sonora (México): Análisis jurídico y psicosocial desde la Ley Federal del Trabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(5), 934–936.

Miranda, A. M., Hernández, M. A., & Hernández, E. (2015). El desarrollo profesional: Una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, *9*(2), 104–121. http://rcci.uci.cu

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*(2), 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Mocha-Romá, V. J. (2024). Los incentivos laborales y el crecimiento económico sostenido en la empresa distribuidora Manuel Batallas. *Revista Científica Sociedad & Tecnología*, *7*(2), 163–175. https://doi.org/10.51247/st.v7i2.420

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro, 11*(1), 1–22.

Morales, A. O., & Zúñiga, H. C. (2024). Ambiente laboral y productividad: Caso Aguapen EP Santa Elena. *Journal Business Science, 5*(1), 34–52. https://doi.org/10.56124/jbs.v5i1.003

Navarro, R. M. (2025). *La motivación de los actos administrativos:* (2 ed.). LA LEY Soluciones Legales S.A. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/287770

Ordóñez-Pacheco, Á. F. (2025). Metodología académica con aplicación a las investigaciones sociales: Enfoques, tipos, métodos y diseños. *Revista Científica Sociedad & Tecnología, 8*(2), 335–375. https://doi.org/10.51247/st.v8i2.484

Oliverio, E. (2024). *Comportamiento organizacional:* (1 ed.). Pluma Digital Ediciones. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/261665

Paredes, J. D. (2020). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en el área comercial del sector de seguros* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/7086cade-4859-4f1d-a97d-2a0bf85f2da9/content

Prieto-Bustos, W. O. Manrique, J. & Castillo, C. D. (2023). *Desajustes entre competencias laborales y habilidades requeridas en el mercado de trabajo*: (1 ed.). Universidad Católica de Colombia. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/256867

Martín, J. (Ed.), & Martínez-Otero, V. (Ed.). (2022). *Violencia y trabajo*. Dykinson. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/227656

Patiño, Y. S., Alvarado, E. D., Rueda, L. D., & Cabrera, P. L. (2025). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Loja. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9*(3), 2209–2221. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17842

Pérez, C. (2001). *Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil*. CEPAL. https://carlotaperez.org/wp-content/downloads/publicaciones/desarrollo-sostenible/S2001538_es.pdf

Quijije Arévalo, J. E., & Lindao Carola, A. A. (2024). El clima organizacional y su efecto en las relaciones laborales: Caso empresa atunera Marbelize S.A. *Sinergia Académica, 7*(Especial 2), 169–191. https://doi.org/10.51736/m6j4v364

Ramos-Narváez, A. D., Coral-Bolaños, J. A., Villota-López, K. L., Cabrera-Gómez, C. C., Herrera-Santacruz, J. P., & Rivera-Porras, D. (2020). Salud laboral en administrativos de educación superior: Relación entre bienestar psicológico y satisfacción laboral. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 39*(2), 237–245. https://www.revistaavft.com/images/revistas/2020/avft_2_2020/16_salud.pdf

Romero Solano, R. D., & Toscano Moctezuma, J. A. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. *Revista Torreón Universitario, 13*(36), 135–147. https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639

Sanca, M. D. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de Actualización Clínica, 9*(2), 1–4.

Sánchez, R. (2009). Expectativas, percepción de estabilidad y estrategias de mantenimiento en las relaciones amorosas. *Enseñanza e Investigación en Psicología, 14*(2), 230–243.

Santiago, B. D. (2023). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023.* SciELO Preprints. https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7237

Sarmiento, J. V., Jaramillo, P. A., & Pacheco, W. P. (2025). Liderazgo organizacional: Influencia en equipos de alto rendimiento y su impacto en el desempeño de los colaboradores. *Conectividad*, 6(3), 270–277. https://doi.org/10.37431/conec-tividad.v6i3.319

Seisdedos, N. (2003). El clima laboral y su medida: (ed.). Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/21221

Serrano, Y. D. (2022). *Comportamiento organizacional:* (1 ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). https://elibro.net/es/lc/bibliotecaueb/titulos/238497

Sigüenza-Sánchez, D. A., & Guillén-Herrera, S. R. (2025). La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicio. *Polo del Conocimiento*, *10*(4), 107-122. https://doi.org/10.23857/pc.v10i4.9297

Torres, K. C., Murillo, C. A., & Merizalde, J. E. (2025). Relación entre la satisfacción laboral y compromiso organizacional en el talento humano de las grandes empresas del sector

comercial dedicadas a la venta al por mayor de camarón y langostino de la provincia de El Oro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *9*(4), 1593–1616. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18652

Trávez-Batallas, L., & Romero-Poveda, A. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en la corporación nacional de electricidad. *TESLA Revista Científica* , *4*(2), e427.

Vera, I. (2017). *Balance vida-trabajo*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Yopan, J. L., Palmero, N., & Santos, J. R. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 263–289. https://ojs.sociologia-alas.org/index.php/CyC/article/view/156

CRONOGRAMA (GANTT)

Tabla 32.

Cronograma de actividades del trabajo investigativo

AÑO		2025 - 2026									
MES		Ago 2025	Sep. 2025	Oct 2025	Nov 2025	Dic 2025	Mar 2026	Abr 2026	May 2026	Jun 2026	Jul 2026
FASE	ACTIVIDADES										
FASE 1: TEMA DE INVESTIGACIÓN	• Selección y delimitación del tema de investigación. • Ubicación de institución para el estudio.										
FASE 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Formulación y planteamiento del problema.										
	Objetivos y justificación.										
FASE 3: INDAGACIÓN DE INFORMACIÓN	• Marco teórico • Conceptual • Metodológico										
	Revisión										
Entrega final correspondiente a las partes del anteproyecto del trabajo de titulación. (Capítulos I, II y III)											
FASE 4: APROBACION DEL TEMA EN CONSEJO	• Cambios y Aprobación del tema. • Asignación de tutores y pares										
FASE 5:	Elaboración de la matriz de variables, indicadores y ítems.										

PARALIZACIÓN DE VARIABLES											
	Diseño y validación de instrumentos de recolección de datos (encuestas)										
FASE 5: TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS	Gestión de permisos y aplicación de encuestas al personal de CNEL EP.										
	Procesamiento, tabulación estadística de los datos obtenidos										
	Análisis e interpretación de Resultados (Capítulo IV)										
	Revisión general y corrección										
FASE 6: REDACCIÓN FINAL Y CIERRE	Redacción de la discusión, conclusiones y recomendaciones.										
	Elaboración de la presentación de defensa.										
	Revisión general, corrección de estilo y formato final del documento.										
	Defensa de titulación										
Entrega final del trabajo de titulación											

PRESUPUESTO EJECUTADO

Rubro	Valor (USD)
Internet	$45,00
Alimentación	$20,00
Impresiones y materiales de oficina	$15,00
Reproducción de cuestionarios	$10,00
Empaste e impresión del documento final	$30,00
Gastos imprevistos (10%)	$12,00
Transportes /pasajes	$20,00
TOTAL	**$152,00**

Instrumentos de recopilación de datos (cuestionario, guion entrevista, ficha de observación, entre otros).

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

Unidad de Negocio Bolívar – CNEL EP

Objetivo del instrumento

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad de Negocio Bolívar de CNEL EP y los factores que inciden en la rotación del personal, con el propósito de analizar su relación e identificar áreas de mejora en la gestión del talento humano.

Instrucciones para el participante

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una **X** el número que mejor refleje su opinión, de acuerdo con la siguiente escala. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Su respuesta es completamente anónima.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Datos generales

Esta información es de carácter obligatorio y no permite identificar al participante.

Área/Departamento: _____	**Antigüedad:** ☐ Menos de 1 año ☐ 1 – 5 años ☐ 6 – 10 años ☐ Más de 10 años	**Tipo de contrato:** ☐ Nombramiento Permanente ☐ Nombramiento Provisional ☐ Contrato Ocasional
Genero: ☐ Femenino ☐ Masculino ☐ Otro	**Rango de edad:** ☐ 18 – 29 ☐ 30 – 44 ☐ 45 – 59 ☐ 60 +	**Nivel de instrucción:** ☐ Bachillerato ☐ Técnico ☐ Pregrado ☐ Posgrado

N° Pregunta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
DIMENSIÓN 1: Ambiente laboral *Variable independiente: Satisfacción laboral*					
1. ¿Mantengo buenas relaciones laborales con mis compañeros de trabajo?					
2. ¿En la institución existe respeto y colaboración entre los trabajadores?					
3. ¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable?					
4. ¿La institución le proporciona los recursos necesarios para desempeñar sus funciones laborales?					
5. ¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable?					
6. ¿Existe una comunicación adecuada entre los trabajadores y directivos de la institución?					
DIMENSIÓN 2: Reconocimiento y Recompensas *Variable independiente: Satisfacción laboral*					
7. ¿Mi desempeño laboral es evaluado de manera justa dentro de la institución?					

8. ¿La retroalimentación que recibe sobre mi desempeño me ayuda a mejorar mis actividades de trabajo?					
9. ¿La remuneración que recibe es acorde con las funciones que desempeña en la institución?					
10. ¿Los incentivos económicos otorgados por la institución influyen positivamente en mi motivación laboral?					
11. ¿La institución me brinda oportunidades de capacitación para fortalecer mi desempeño laboral?					
12. ¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución?					
DIMENSIÓN 3: Equilibrio vida – trabajo *Variable independiente: Satisfacción laboral*					
13. ¿La institución me brinda flexibilidad para cumplir con mis responsabilidades laborales y personales?					
14. ¿El horario de trabajo establecido por la institución favorece para el cumplimiento de mis actividades personales y laborales?					
15. ¿La carga laboral asignada me produce estrés excesivo?					
16. ¿Las actividades laborales asignadas afectan mi bienestar personal?					
17. ¿La institución cuenta con políticas orientadas al bienestar y salud de los trabajadores?					
18. ¿El ambiente laboral contribuye a mi bienestar físico y emocional?					
DIMENSIÓN 4: Intención de permanencia laboral *Variable dependiente: Rotación de personal*					
19. ¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?					

20. ¿Me siento comprometido/a con las actividades y objetivos de la institución?					
21. ¿Las oportunidades de crecimiento laboral influyen en mi decisión de permanecer en la institución?					
22. ¿Tiene estabilidad laboral a largo plazo en la institución?					
DIMENSIÓN 5: Causas de rotación *Variable dependiente: Rotación de personal*					
23. ¿Los beneficios económicos me incentivan a permanecer en la institución?					
24. ¿Me siento motivado a permanecer trabajando en la institución aun cuando exista otras oportunidades laborales?					
25. ¿La falta de reconocimiento y crecimiento laboral influiría en mi decisión de abandonar la institución?					
26. ¿El liderazgo incide en la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?					
27. ¿La cultura organizacional me motiva para ser parte de la institución?					

Consideración ética

La información proporcionada será utilizada con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad de los datos. Su participación es voluntaria y anónima.

Agradecimiento

Muchas gracias por su tiempo y colaboración. Su aporte es fundamental para el desarrollo de esta investigación y el fortalecimiento de la gestión de talento humano en la institución.

Validación del instrumentó

Ficha 1
Ing. Marcelo Barrionuevo
Especialista en Recursos Humanos Distrital

I. Información General

Título de la Investigación: Factores de la satisfacción laboral en la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025.

Investigadora: Santillán Santillán Diana Carolina

Fecha de Validación:

Tipo de Instrumento:

[x] Encuesta

[ ] Otro: [Especificar]

II. Descripción del Instrumento

Objetivo del Instrumento: El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la institución y los factores que inciden en la rotación del personal, con el propósito de analizar su relación e identificar áreas de mejora en la gestión del talento humano.

- Número de Ítems:

- Tipo de Preguntas:

[x] Cerradas

III. Validación de Contenido

1. Revisión por:

Nombre	Título/Posición	Institución	Especialidad
Marcelo Barrionuevo	Dr. Jurisprudencia lic. cc. Publicas. Analista de Talento Humanos Distrital	Dirección Distrital 08D01 Ministerio de Desarrollo Humano Encargado	Talento Humano.

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO valore la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que se considere adecuada a los diferentes enunciados de acuerdo con la siguiente escala:

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO

INFORMACIÓN PERSONAL				
Sexo:	☐ Femenino	☒ Masculino	**Fecha de encuesta:**	15 de marzo 2026

El presente formulario tiene como finalidad recopilar información relacionada con los factores de la satisfacción laboral en la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025.

INSTRUCCIONES

Conteste de manera precisa este cuestionario, después de haber leído cuidadosamente cada pregunta marque con una (X) el número que corresponda a su opinión.

Variable I	N°	Preguntas	Muy mala	Mala	Ni mala ni buena	Buena	Muy buena
			Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
	Ambiente laboral						
Satisfacción laboral	1	¿Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?					X
	2	¿En la institución existe respeto y colaboración entre los trabajadores?				X	
	3	¿Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo son adecuadas?					X

	4	¿La institución me proporciona los recursos necesarios para desempeñar mis funciones laborales?				X	
	5	¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable?				X	
	6	¿Existe una comunicación adecuada entre los trabajadores y directivos de la institución?				X	
		Reconocimiento y recompensas					
	7	¿Mi desempeño laboral es evaluado de manera justa dentro de la institución?					X
	8	¿La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño me ayuda a mejorar mis actividades de trabajo?					X
	9	¿La remuneración que recibo es acorde con las funciones que desempeño en la institución?					X
	10	¿Los incentivos económicos otorgados por la institución influyen positivamente en mi motivación laboral?					X
	11	¿La institución me brinda oportunidades de capacitación para fortalecer mi desempeño laboral?					X

	12	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución?				X	

	Equilibrio vida – trabajo						
	13	¿La institución me brinda flexibilidad para equilibrar mis responsabilidades laborales y personales?					X
	14	¿El horario de trabajo establecido por la institución favorece el equilibrio entre mi vida laboral y personal?					X
	15	¿La carga laboral asignada es manejable y no genera estrés excesivo?					X
	16	¿Las actividades laborales que desempeño favorecen mi tranquilidad y bienestar personal?					X
	17	¿La institución promueve acciones orientadas al bienestar y salud de los trabajadores?				X	
	18	¿Las condiciones laborales de la institución contribuyen a mi bienestar físico y emocional?					X

Variable II	N°	Preguntas	Muy mala	Mala	Ni mala ni buena	Buena	Muy buena
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
Rotación de personal		**Intención de permanencia laboral**					
	1	¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?					X
	2	¿Me siente comprometido con las actividades y objetivos de la institución?					X
	3	¿Las oportunidades de crecimiento laboral influyen en mi decisión de permanecer en la institución?					X
	4	¿Considero que su puesto de trabajo es estable a largo plazo?					X
		Causas de rotación					
	6	¿Los beneficios económicos recibidos me motivan a permanecer en la institución?					X
	7	¿Me siento motivado a permanecer trabajando en la institución aun cuando existan otras oportunidades laborales?					X
	8	¿La falta de reconocimiento laboral influye en mi decisión de abandonar la institución?	X				

	9	¿El estilo de liderazgo influye en la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?				X	
	10	¿La cultura de la institución me hace sentir parte de un equipo comprometido?					X

Ingeniero/a.

Ficha 2
Ing. Ivan Velosa
Especialista en Talento Humano

I. Información General

Título de la Investigación: Factores de la satisfacción laboral en la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025.

Investigadora: Santillán Santillán Diana Carolina

Fecha de Validación:

Tipo de Instrumento:

[x] Encuesta

[ ] Otro: [Especificar]

II. Descripción del Instrumento

Objetivo del Instrumento: El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la institución y los factores que inciden en la rotación del personal, con el propósito de analizar su relación e identificar áreas de mejora en la gestión del talento humano.

- Número de Ítems:

- Tipo de Preguntas:

[x] Cerradas

III. Validación de Contenido

1. Revisión por:

Nombre	Título/Posición	Institución	Especialidad
Ivan Velosa	Ingeniero Comercial	C.B.G	Talento Humano

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO valore la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que se considere adecuada a los diferentes enunciados de acuerdo con la siguiente escala:

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO

INFORMACIÓN PERSONAL				
Sexo:	☐ Femenino	☒ Masculino	**Fecha de encuesta:**	15 Mayo del 2026

El presente formulario tiene como finalidad recopilar información relacionada con los factores de la satisfacción laboral en la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025.

INSTRUCCIONES

Conteste de manera precisa este cuestionario, después de haber leído cuidadosamente cada pregunta marque con una (X) el número que corresponda a su opinión.

Variable I	N°	Preguntas	Muy mala	Mala	Ni mala ni buena	Buena	Muy buena
			Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
		Ambiente laboral					
Satisfacción laboral	1	¿Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo? laborales				✓	
	2	¿En la institución existe respeto y colaboración entre los trabajadores?				✓	
	3	¿Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo son adecuadas? acorde a las actividades que realizo				✓	

	4	¿La institución me proporciona los recursos necesarios para desempeñar mis funciones laborales?				✓	
	5	¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable?				✓	
	6	¿Existe una comunicación adecuada entre los trabajadores y directivos de la institución?				✓	
		Reconocimiento y recompensas					
	7	¿Mi desempeño laboral es evaluado de manera justa dentro de la institución?				✓	
	8	¿La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño me ayuda a mejorar mis actividades de trabajo?				✓	
	9	¿La remuneración que recibo es acorde con las funciones que desempeño en la institución?				✓	
	10	¿Los incentivos económicos otorgados por la institución influyen positivamente en mi motivación laboral?				✓	
	11	¿La institución me brinda oportunidades de capacitación para fortalecer mi desempeño laboral?				✓	

	12	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución?					✓

	Equilibrio vida – trabajo						
	13	¿La institución me brinda flexibilidad para equilibrar mis responsabilidades laborales y personales?				✓	
	14	¿El horario de trabajo establecido por la institución favorece el equilibrio entre mi vida laboral y personal?					✓
	15	¿La carga laboral asignada es manejable y no genera estrés excesivo?					✓
	16	¿Las actividades laborales que desempeño favorecen mi tranquilidad y bienestar personal?				✓	
	17	¿La institución promueve acciones orientadas al bienestar y salud de los trabajadores?				✓	
	18	¿Las condiciones laborales de la institución contribuyen a mi bienestar físico y emocional?					✓

Variable II	Nº	Preguntas	Muy mala	Mala	Ni mala ni buena	Buena	Muy buena
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
Rotación de personal		**Intención de permanencia laboral**					
	1	¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?				✓	
	2	¿Me siente comprometido con las actividades y objetivos de la institución?				✓	
	3	¿Las oportunidades de crecimiento laboral influyen en mi decisión de permanecer en la institución?				✓	
	4	¿Considero que su puesto de trabajo es estable a largo plazo?				✓	
		Causas de rotación					
	6	¿Los beneficios económicos recibidos me motivan a permanecer en la institución?					
	7	¿Me siento motivado a permanecer trabajando en la institución aun cuando existan otras oportunidades laborales?			✓		
	8	¿La falta de reconocimiento laboral influye en mi decisión de abandonar la institución?			✓		

	9	¿El estilo de liderazgo influye en la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?				✓	
	10	¿La cultura de la institución me hace sentir parte de un equipo comprometido?				✓	



Ingeniero/a.

Ficha 3

Ing. Fátima Núñez

Especialista en Gestión del Talento Humano

I. Información General

Título de la Investigación: Factores de la satisfacción laboral en la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025.

Investigadora: Santillán Santillán Diana Carolina

Fecha de Validación:

Tipo de Instrumento:

[x] Encuesta

[ ] Otro: [Especificar]

II. Descripción del Instrumento

Objetivo del Instrumento: El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la institución y los factores que inciden en la rotación del personal, con el propósito de analizar su relación e identificar áreas de mejora en la gestión del talento humano.

- Número de Ítems:

- Tipo de Preguntas:

[x] Cerradas

III. Validación de Contenido

1. Revisión por:

Nombre	Título/Posición	Institución	Especialidad
Fátima Del Rocío Núñez Aguirre	Licenciada Magister	Universidad Técnica de Ambato	Gestión del Talento Humano

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO valore la pertinencia y eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que se considere adecuada a los diferentes enunciados de acuerdo con la siguiente escala:

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

CUESTIONARIO

INFORMACIÓN PERSONAL				
Sexo:	☐ Femenino	☐ Masculino	**Fecha de encuesta:**	22 de mayo del 2026

El presente formulario tiene como finalidad recopilar información relacionada con los factores de la satisfacción laboral en la rotación de personal en la CNEL EP – Unidad de Negocio Bolívar, año 2025.

INSTRUCCIONES

Conteste de manera precisa este cuestionario, después de haber leído cuidadosamente cada pregunta marque con una (X) el número que corresponda a su opinión.

Variable I	N°	Preguntas	Muy mala	Mala	Ni mala ni buena	Buena	Muy buena
			Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
	Ambiente laboral						
Satisfacción laboral	1	¿Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?					✓
	2	¿En la institución existe respeto y colaboración entre los trabajadores?					✓
	3	¿Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo son adecuadas?					✓

	4	¿La institución me proporciona los recursos necesarios para desempeñar mis funciones laborales?				✓	
	5	¿El ambiente laboral dentro de la organización es agradable?				✓	
	6	¿Existe una comunicación adecuada entre los trabajadores y directivos de la institución?					✓
		Reconocimiento y recompensas					
	7	¿Mi desempeño laboral es evaluado de manera justa dentro de la institución?				✓	
	8	¿La retroalimentación que recibo sobre mi desempeño me ayuda a mejorar mis actividades de trabajo?					✓
	9	¿La remuneración que recibo es acorde con las funciones que desempeño en la institución?					✓
	10	¿Los incentivos económicos otorgados por la institución influyen positivamente en mi motivación laboral?					✓
	11	¿La institución me brinda oportunidades de capacitación para fortalecer mi desempeño laboral?					✓

	12	¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución?					✓

	Equilibrio vida – trabajo						
	13	¿La institución me brinda flexibilidad para equilibrar mis responsabilidades laborales y personales?				✓	
	14	¿El horario de trabajo establecido por la institución favorece el equilibrio entre mi vida laboral y personal?				✓	
	15	¿La carga laboral asignada es manejable y no genera estrés excesivo?					✓
	16	¿Las actividades laborales que desempeño favorecen mi tranquilidad y bienestar personal?					✓
	17	¿La institución promueve acciones orientadas al bienestar y salud de los trabajadores?					✓
	18	¿Las condiciones laborales de la institución contribuyen a mi bienestar físico y emocional?					✓

Variable II	N°	Preguntas	Muy mala	Mala	Ni mala ni buena	Buena	Muy buena
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
Rotación de personal		**Intención de permanencia laboral**					
	1	¿Recomendaría a otras personas trabajar en esta institución?					✓
	2	¿Me siente comprometido con las actividades y objetivos de la institución?					✓
	3	¿Las oportunidades de crecimiento laboral influyen en mi decisión de permanecer en la institución?					✓
	4	¿Considero que su puesto de trabajo es estable a largo plazo?					✓
		Causas de rotación					
	6	¿Los beneficios económicos recibidos me motivan a permanecer en la institución?				✓	
	7	¿Me siento motivado a permanecer trabajando en la institución aun cuando existan otras oportunidades laborales?					✓
	8	¿La falta de reconocimiento laboral influye en mi decisión de abandonar la institución?				✓	

	9	¿El estilo de liderazgo influye en la permanencia de los colaboradores dentro de la institución?					✓
	10	¿La cultura de la institución me hace sentir parte de un equipo comprometido?					✓



Ingeniero/a.

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

PISC. MARÍA JOSÉ AROCA CAIZA EN CALIDAD DE DIRECTOR ACADÉMICO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA,

CERTIFICA

Que la señorita, DIANA CAROLINA SANTILLAN SANTILLAN estudiante de la **Carrera de Gestión del Talento Humano, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática**, ha cumplido con las sugerencias y recomendaciones emitidas por el/la suscrito/a a su anteproyecto denominado **"Factores de satisfacción laboral en la rotación de personal de la CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar, año 2025"**, en tal virtud faculto al/la interesado/a continuar con el desarrollo de su proyecto.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

San Miguel, 28 de Abril del 2026

Atentamente,

PSIC. MARÍA JOSÉ AROCA CAIZA
Director Académico

Nota: Documento que será remitido por la coordinación de la Unidad de Titulación con el encabezado y pie de página correspondiente.

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

ING. JEFFERSON NARANJO GAIBOR EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA,

CERTIFICA

Que la señorita, DIANA CAROLINA SANTILLAN SANTILLAN estudiante de la **Carrera de Gestión del Talento Humano, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática**, ha cumplido con las sugerencias y recomendaciones emitidas por el/la suscrito/a a su anteproyecto denominado **Factores de la satisfacción laboral en la rotación de personal de la CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar, año 2025"** en tal virtud faculto al/la interesado/a continuar con el desarrollo de su proyecto.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

San Miguel, 28 de Abril del 2026

Atentamente,

ING. JEFFERSON NARANJO GAIBOR
Par Académico

Nota: Documento que será remitido por la coordinación de la Unidad de Titulación con el encabezado y pie de página correspondiente.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

ING. RICARDO XAVIER CHÁVEZ BETANCOURT EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR, A PETICIÓN DE LA PARTE INTERESADA,

CERTIFICA

Que la señorita, DIANA CAROLINA SANTILLAN SANTILLAN estudiante de la **Carrera de Gestión del Talento Humano, Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática,** ha cumplido con las sugerencias y recomendaciones emitidas por el/la suscrito/a a su anteproyecto denominado **"Factores de satisfacción laboral en la rotación de personal de la CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar, año 2025"**, en tal virtud faculto al/la interesado/a continuar con el desarrollo de su proyecto.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

San Miguel, 28 de Abril del 2026

Atentamente,

ING. RICARDO XAVIER CHÁVEZ BETANCOURT
Par Académico

Nota: Documento que será remitido por la coordinación de la Unidad de Titulación con el encabezado y pie de página correspondiente.

Certificado de Compilatio

UEB | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EXTENSIÓN SAN MIGUEL

PSI. MARÍA JOSÉ AROCA CAIZA, EN CALIDAD DE DIRECTORA DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

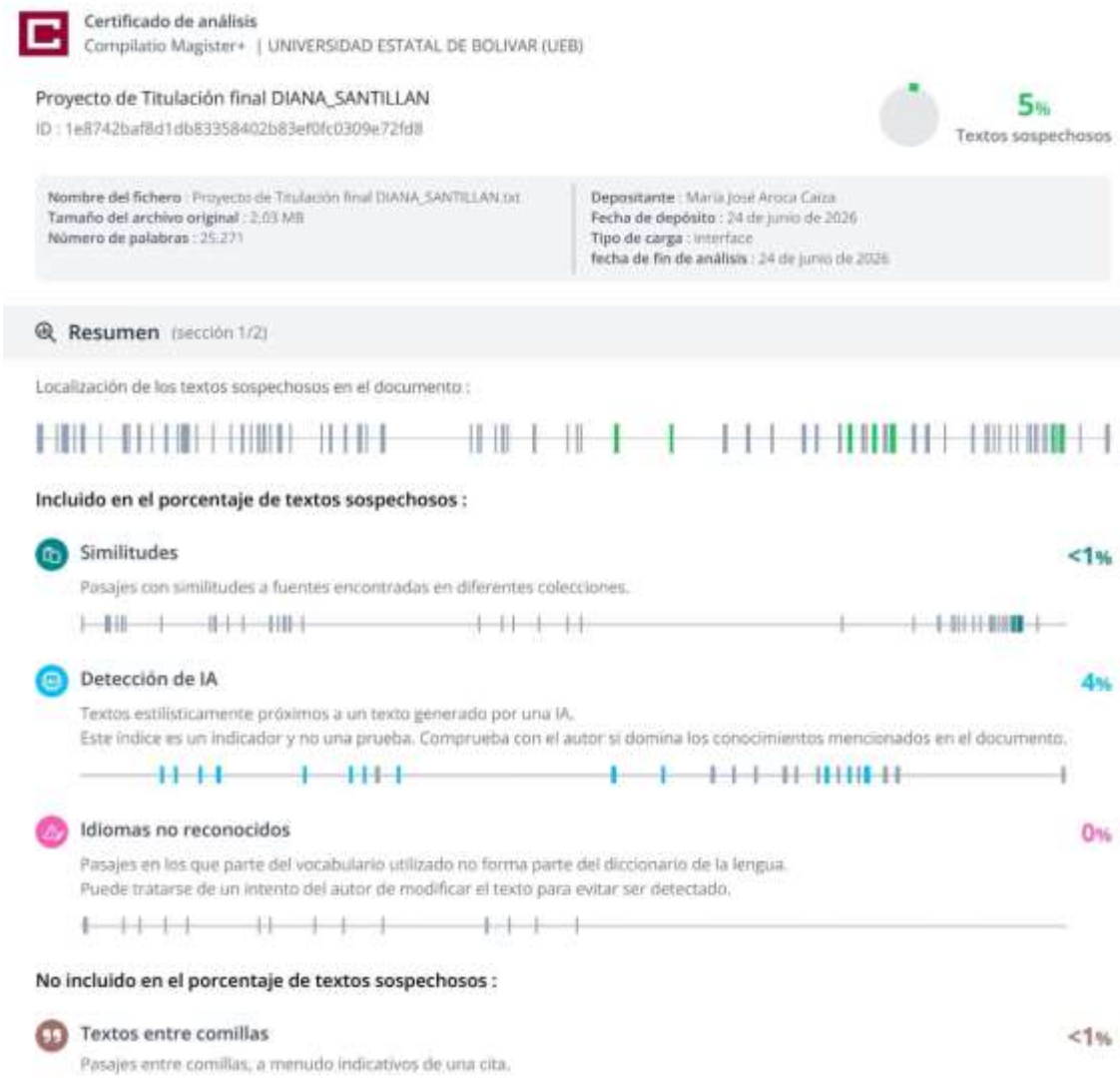
Que el trabajo de Integración Curricular denominado: **"Factores de la Satisfacción Laboral en la Rotación de Personal de la CNEL EP - Unidad de Negocio Bolívar, Año 2025"**, presentado por la señorita **Santillán Santillán Diana Carolina**, estudiantes de la **carrera de Gestión del Talento Humano**, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta Compilatio, reflejando un **porcentaje del 5% entre inteligencia artificial y similitud,** como se evidencia en el documento adjunto.

San Miguel 29 de junio del 2026

Atentamente,

Psi. María José Aroca Caiza

Directora



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

Proyecto de Titulación final DIANA_SANTILLAN
ID : 1e8742baf8d1db83358402b83ef0fc0309e72fd8

5%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Proyecto de Titulación final DIANA_SANTILLAN.txt
Tamaño del archivo original : 2,03 MB
Número de palabras : 25.271

Depositante : María José Aroca Caiza
Fecha de depósito : 24 de junio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 24 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :

Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes <1%
Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

Detección de IA 4%
Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.
Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

Idiomas no reconocidos 0%
Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.
Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas <1%
Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.