

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Rotación de personal en kindergarten  
de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Jessica María Búcaro Gómez

Guatemala, noviembre 2019

**Rotación de personal en kindergarten  
de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala**  
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Jessica María Búcaro Gómez

Lic. Byron Girón (**Asesor**)  
M. Sc. Edna de Juárez (**Revisora**)

Guatemala, noviembre 2019

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Decano

**M. Sc. Ingrid Sucely de Díaz**  
Coordinadora

Guatemala, 12 de marzo de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autora del Artículo científico titulado **“Rotación de personal en los kindergarten de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy la única responsable de su contenido.

Atentamente,

  
Jessica María Búcaro Gómez  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No.: 201404511

REF.:C.C.E.E.L.AE. A01-PS.033.2019.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 30 DE OCTUBRE DE 2019.**

**DICTAMEN**

**Asesor:** Licenciado Byron Estuardo Girón Díaz

**Revisor:** M.Sc. Edna de Juárez

**Artículo científico titulado: "Rotación de personal en los kindergarten de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala."**

**Presentada por:** Jessica María Búcaro Gómez.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada en Administración de Empresas.

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**



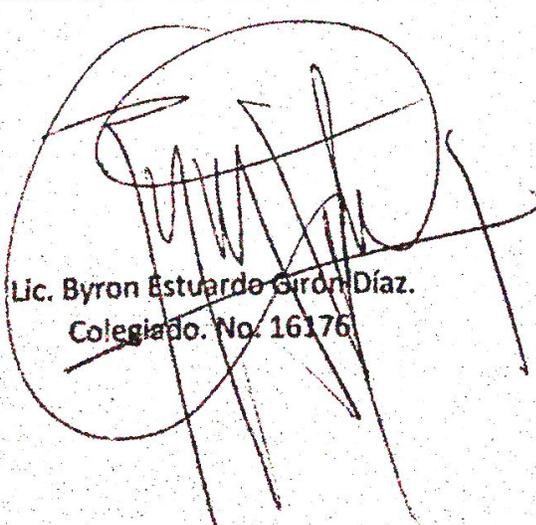
Guatemala, 15 de marzo de 2019.

Señores.  
Facultad de Ciencias Económicas.  
Universidad Panamericana.  
Presente.

Estimados Señores:

En relación a la asesoría del Artículo Científico titulada: **“Rotación de personal en los kindergarten de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala”** realizada por Jessica María Búcaro Gómez, Carne.: 201404511, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.  
Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted.



Lic. Byron Estuardo Giron Díaz.  
Colegiado. No. 16176

Guatemala, 4 de marzo de 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

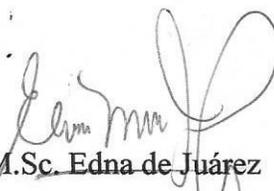
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de Artículo científico titulado **“Rotación de personal en los kindergarten de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala”** realizado por Jessica María Búcaro Gómez, carné No. 201404511, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



M.Sc. Edna de Juárez  
Colegiado No. 5,803

## Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Metodología</b>	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	3
1.3 Objetivos de investigación	4
1.3.1 General	4
1.3.2 Específicos	4
1.4 Definición del tipo de investigación	4
1.4.1 Investigación descriptiva	4
1.5 Sujetos de investigación	5
1.6 Alcance de la investigación	5
1.6.1 Temporal	5
1.6.2 Geográfico	5
1.7. Definición de la muestra	6
1.8 Definir instrumentos de investigación	6
1.9 Recolección de datos	6
1.10 Procesamiento y análisis de datos	7
<b>Resultados</b>	<b>8</b>
2.1 Presentación de resultados	8
<b>Discusión</b>	23
3.1 Extrapolación	23
3.2 Hallazgos y análisis general	27
3.3 Conclusiones	28
<b>Referencias</b>	30
Libros	30
Fuentes electrónicas	31
<b>Anexos</b>	32

## **Abstract**

Los kindergarten en la ciudad de Guatemala tuvieron una fuerte demanda que los hizo expandirse debido a factores tales como el crecimiento demográfico, el crecimiento económico, y la incorporación de las madres en la fuerza laboral. En las últimas décadas, el tema de la rotación de personal y satisfacción laboral se ha convertido en un desafío para las instituciones de educación preescolar, debido a la continua competencia entre instituciones dedicadas al mismo giro de negocio, lo que las obligó a crear estrategias de diferenciación que les permita ser más competitivas.

Es así como surge la inquietud de realizar un estudio sobre los alcances y el grado de efectividad que causan las estrategias implementadas para evitar la rotación personal, así como, los factores que inciden para aumentar los niveles de satisfacción laboral en los empleados de los kindergarten ubicados en zona 15 y 16 de la ciudad de Guatemala.

## **Introducción**

A lo largo de la historia de la humanidad, se ha podido observar que el ser humano ha tenido que organizarse en pequeños o grandes grupos, estableciendo funciones y tareas específicas para alcanzar objetivos y metas que permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar el éxito. En los últimos años, las instituciones se han visto obligadas a implementar estrategias para desarrollar la competitividad, tomando en cuenta al recurso humano como uno de los activos más importantes a optimizar dentro de las instituciones.

Con la finalidad de definir cuáles son los factores que influyen para que los empleados puedan alcanzar la satisfacción laboral en su ambiente de trabajo, se desarrolla un artículo científico de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo, que busca establecer y definir el impacto que producen las normativas, directrices y procedimientos que establecen las instituciones educativas preescolares para su funcionamiento, y así según los resultados que se obtengan, se puedan normar, reforzar o substituir para que las instituciones aumenten el nivel de satisfacción y fidelización de sus empleados.

En el capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, con el antecedente de la forma en que surge la idea de los kindergarten como un establecimiento de cuidado y formación infantil, se hace una descripción de cómo han avanzado y modificado su enfoque, de la mano con la creación de nuevas fuentes de trabajo y el impacto que tiene la satisfacción laboral en el buen desempeño de sus empleados y el logro de objetivos de la institución. Esto, sin dejar de lado, el objetivo que persigue la investigación, instrumentos, sujetos de estudio y muestreo.

El capítulo 2 ofrece la información recopilada por medio de un cuestionario dirigido al personal que labora directamente en los kindergarten ubicados en las zona 15 y 16 de la ciudad de Guatemala, directivos, docentes, monitores, niñeras, personal de seguridad y servicio de bus. Se despliega la información y se realiza un análisis gráfico y descriptivo.

Se plasma en el capítulo 3, un análisis con la comparación correspondiente entre lo que se ha recopilado y la manera en que se maneja la satisfacción laboral en las empresas privadas del sector educativo preescolar de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala, por medio del instrumento de investigación. Adicional, se hace una breve descripción sobre los principales hallazgos encontrados y se presentan las conclusiones para que la información plasmada en este estudio sirva de base para futuras investigaciones que puedan profundizar más sobre este tema.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

Los jardines infantiles tienen origen en Alemania a mediados del siglo XIX, en el año 1840, con el científico y educador Friederich Froebel, quien inicia con la idea “el juego es la expresión más alta del desarrollo humano”. Froebel ingenia un sistema educativo a base de juegos, dirigido a niños con edades comprendidas entre 0 a 6 años de edad, con la finalidad que los preescolares aprendan haciendo las cosas, estableció el juego como la forma más adecuada para introducir a los pequeños al mundo de la creatividad, la cultura y la sociedad en general, sin descuidar el servicio hacia los demás por medio de la educación integral, la cual también da a conocer en el mundo occidental por medio del libro titulado “La Educación del Hombre”. En el año de 1851 se implementa en Inglaterra y a partir de 1856 a los Estados Unidos.

En América Latina, se crean los primeros centros de cuidado infantil en México, dándoles el nombre de Escuelas de Párvulos, es hasta el año de 1875, que se inicia en Guatemala con este nuevo concepto, la educadora suiza Matilde Wealuer, con su experiencia en el cuidado de niños pequeños, organizó secciones anexas a algunas escuelas primarias, denominándolas de “etapa preparatoria”, como anexo al Colegio Nacional de Niñas, que a través de los años pasó a convertirse en el Instituto Normal Central para Señoritas Belén. En el año de 1945, la educadora Elisa Martínez de Arévalo con su amplia experiencia en el cuidado infantil, incursionó en el país con la fundación de las primeras guarderías infantiles.

Estas instituciones adquieren el nombre de kindergarten por la teoría de enseñanza inicial de la jardinería, un concepto que a criterio de Froebel se adaptaba a la idea de transmitir a los niños de una forma gráfica el proceso de crecimiento y desarrollo de las plantas, convirtiendo el proceso de transformación de las plantas en un espejo que refleje en los niños el autoconocimiento, la forma en que evolucionan desde su nacimiento, el crecimiento y desarrollo con los cuidados necesarios hasta llegar a florecer, dándole auge a los kindergarten como establecimientos de crianza y cultivo de pequeños niños.

Para poner en marcha esta nueva propuesta educativa y formativa, se detectó que era fundamental la selección minuciosa de docentes y personal que estarían desarrollando estas capacidades en los niños, se enfatizó que el personal debía estar comprometido con su trabajo, estar capacitados para la atención y dirección de los menores, mantener el deseo de aprender enseñando y estar siempre accesibles para los niños.

Debido a la demanda de personal especializado en el ramo de la educación preescolar, en junio de 1928, se establece en Guatemala la primera institución de formación de docentes especializados para el nivel preescolar, con el nombre de Escuela de Maestras para Párvulos, esto gracias a la iniciativa de los educadores Dr. Alfredo Carillo y el Dr. Alfredo Aldana, quienes organizaron la educación y formación preprimaria, en donde la guía de estudios se enfocaba en método parvulario, psicología del niño, música, dibujo, trabajos manuales y juegos educativos.

Las propuestas pedagógicas que iniciaron en el kindergarten debían cumplir con los dos aspectos de enseñanza necesarios para los menores, la formación que reciben de su familia y la preparación preescolar. Esto como respuesta a las dos necesidades principales que originan la creación y expansión de los kindergarten en Guatemala, la primera necesidad surge en el momento que las madres guatemaltecas se incorporan a la fuerza laboral asalariada, viéndose obligadas a trabajar fuera de casa y buscar un lugar que les brinde el servicio de cuidado y atención de sus hijos; y la segunda, surge de las madres con mejores posibilidades económicas, que optan por contratar estas instituciones educativas para dedicarse a sus diversas actividades y ocupaciones, mientras sus hijos se encuentran en el establecimiento.

Con la finalidad de cubrir estas dos primeras necesidades, los kindergarten pasan a ser considerados como una alternativa para las madres guatemaltecas, dando una reforma a la educación y la sociedad. El sector privado al detectar estas necesidades, aprovecha la oportunidad e inicia con la apertura de más kindergarten en distintos sectores de la ciudad de Guatemala, esto contribuye al fortalecimiento del sector empresarial que ofrece servicios, representado con el 67% en la economía de nuestro país, según estadísticas publicadas por AGEXPORT, en los últimos años ha manifestado ser el mercado con mayor crecimiento, con la incursión de nuevos competidores; dando apertura a la creación de nuevas fuentes de trabajo para la población guatemalteca.

En los últimos años, la cantidad de establecimientos dedicados a la educación y formación de preescolares ubicados en las zonas 15 y 16 aumentó de manera considerable, creando una tendencia de entorno organizacional cada vez más exigente y competitivo. Las instituciones se ven forzadas a realizar esfuerzos constantes que generen estrategias competitivas para mantener empleados satisfechos, participativos, motivados en la realización de sus labores y adquieran un nivel de compromiso con la institución.

La Psicología Industrial, inició a realizar estudios sobre la conducta de las personas dentro de las instituciones y los diversos factores que influyen en la obtención de la satisfacción laboral, las fuentes de consulta para la elaboración de este estudio, indican que en efecto, existen varios elementos que contribuyen u obstaculizan a la satisfacción laboral. La mayoría de ellos destaca que la compensación salarial es uno de los condicionantes principales, que va de la mano con las posibilidades de crecimiento y desarrollo laboral, así como la influencia que tiene la cultura y clima organizacional.

Según estudio realizado de Harvard Business School (2014), la motivación suele perderse tras seis meses en el puesto de trabajo en un 85% de los casos, las instituciones necesitan retener a sus empleados talentosos para alcanzar un crecimiento a largo plazo y obtener el éxito esperado. Para esto, las instituciones deben poner en marcha tácticas que les permitan mantener una cohesión y motivación en sus empleados.

Es así como la presente investigación busca relacionar los niveles de satisfacción laboral en función del clima organizacional de los diferentes establecimientos educativos para preescolares ubicados en las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala, con la finalidad de diagnosticar qué elementos facilitan o dificultan dicha relación para obtener la fidelidad de sus empleados y evitar la rotación de personal.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que influyen en la rotación de personal en kindergarten de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala?

## 1.3 Objetivos de investigación

### 1.3.1 General

Determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral para obtener la fidelidad de los empleados y evitar la rotación de personal.

### 1.3.2 Específicos

- Comprobar si la comunicación entre los colaboradores y los directivos influye en la satisfacción laboral.
- Identificar si los kindergarten objeto de estudio cuentan con un plan de motivación y reconocimiento laboral que permita ganar la fidelidad de los empleados.
- Verificar si los centros educativos preescolares establecidos en las zonas de estudio, cuentan con un programa de capacitación para actualización y desarrollo profesional de sus empleados.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

El proyecto presentado es una investigación descriptiva en la cual se observan y evalúan los procesos que utilizan los kindergarten, para fortalecer el vínculo con sus empleados, y se muestran los resultados como un documento que puede servir de base para la generación de nuevas investigaciones con enfoques más específicos.

La herramienta que se utilizará en la investigación es la encuesta dirigida a instituciones educativas enfocadas a niños de nivel preescolar que ofrecen sus servicios en las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala para determinar el grado de satisfacción laboral de sus empleados. El método implica la obtención y análisis de manera sistemática de la información que permite evaluar la conducta y preferencias de los empleados, para describir los resultados obtenidos con la finalidad de que este documento sirva de base y a partir del mismo se puedan realizar investigaciones más profundas sobre el tema. Se fortalece el proceso investigativo con fuentes de datos secundarias que ampliarán los límites del conocimiento sobre la satisfacción en el personal de centros educativos para preescolares.

## 1.5 Sujetos de investigación

Directores, docentes, niñeras, coordinadores, monitores, personal de seguridad y de servicio de bus, de algunos kindergarten ubicados en las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala, quienes emitirán su opinión e informarán sobre los factores determinantes para alcanzar la satisfacción laboral y evitar la rotación de personal.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

La presente investigación tiene una duración de 3 meses, da inicio en noviembre de 2018 y finaliza en febrero de 2019.

### 1.6.2 Geográfico

El estudio se realizó en kindergarten del sector de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita

En Guatemala uno de los problemas más frecuentes al realizar una investigación, es la carencia de información actualizada, sobre este tema el universo objeto de estudio es mínimo, por lo que se empleará una muestra de población finita.

Se determinó estadísticamente una muestra representativa de 150 personas de un total de 245 colaboradores de 15 establecimientos de educación preescolar (61.22% de la población), utilizando la fórmula estadística para definir el tamaño de la muestra o cantidad de personas que conformarían la muestra.

$$n = \frac{z^2 (p) (q) (N)}{e^2 (N-1) + z^2 (p) (q)}$$

N = universo estimado o inferido  
n = muestra buscada  
z = valor de z  
p = probabilidad de éxito  
q = probabilidad de fracaso  
e = error de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (245)}{(0.05)^2 (245-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \quad n = 150$$

El valor de z, corresponde a un nivel de confianza del 95% sobre la información que proporcionen las personas encuestadas; una proporción (p) de 0.50 y complemento (q) de 0.50; (cabe mencionar que los valores de “p” y “q” se asume que tienen un valor de 50% ó 0.50, por no conocerse mediante estudio previo el grado de satisfacción laboral de los colaboradores en los Kindergarten que se están analizando); la población (N) de 245 colaboradores y un error de la muestra permitido del 5%, definido a criterio de esta investigación.

### 1.8 Definición instrumento de investigación

El instrumento que se utilizó para realizar la investigación es el cuestionario conformado por preguntas con respuestas dicotómicas y de opción múltiple para que sea de fácil comprensión y recopilación, pero lo suficientemente fortalecido para revelar o aportar información de acuerdo con los objetivos propuestos.

### 1.9 Recolección de datos

La recolección de datos se realizó durante el mes de febrero, a través del cuestionario elaborado y trasladado de forma digital a 150 empleados que laboran en diferente kindergarten de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala.

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos se desarrolló mediante un sistema estadístico, que permitió analizar la información de forma cuantitativa y la presentación de resultados de forma gráfica para una fácil comprensión e identificación de los porcentajes de resultados obtenidos.

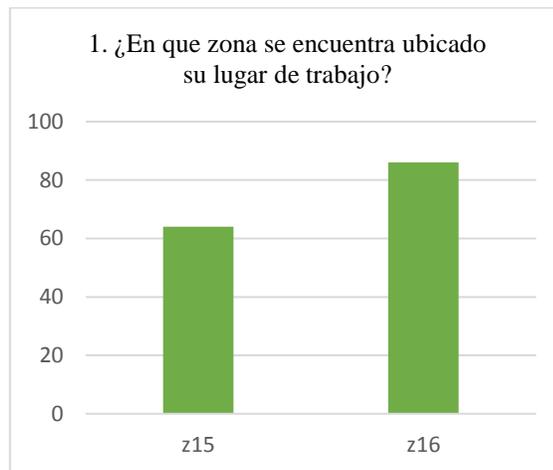
## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

De acuerdo con la información recolectada, se obtiene la información del cuestionario que se detalla a continuación:

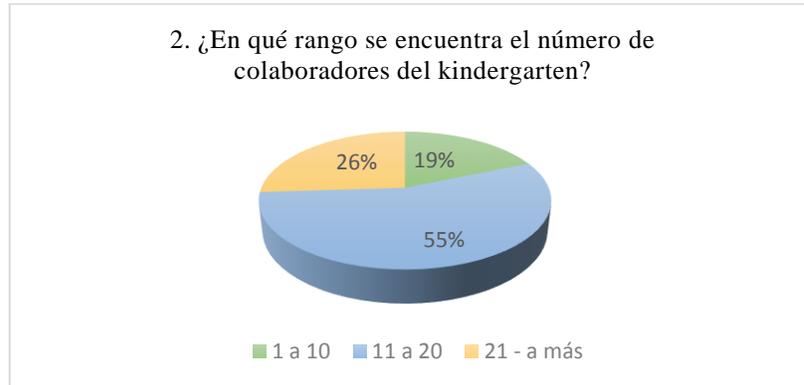
#### Gráfica 1



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los datos obtenidos demuestran que la mayoría del personal objeto de estudio, se encuentra laborando para un kindergarten ubicado en zona 16, representado con el 57.33% de la muestra encuestada, seguido por los kindergarten ubicados en zona 15, con una minoría de participación de sus empleados representados con un 42.66%.

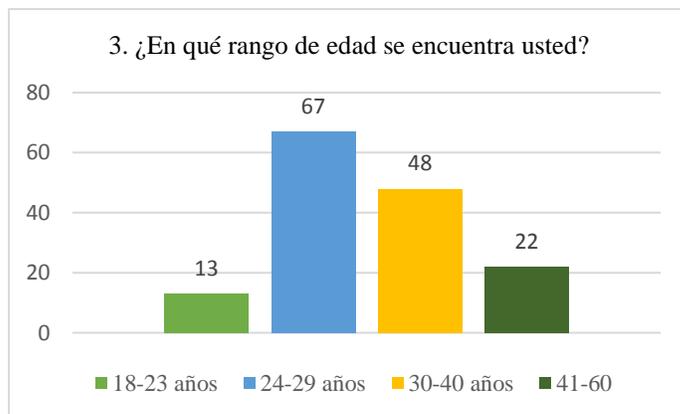
## Gráfica 2



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

La tendencia de los kindergarten encuestados, es conformar un equipo de trabajo con un número de colaboradores entre el rango de 11 a 20 personas, lo que las hace pertenecer al sector de pequeñas empresas.

## Gráfica 3

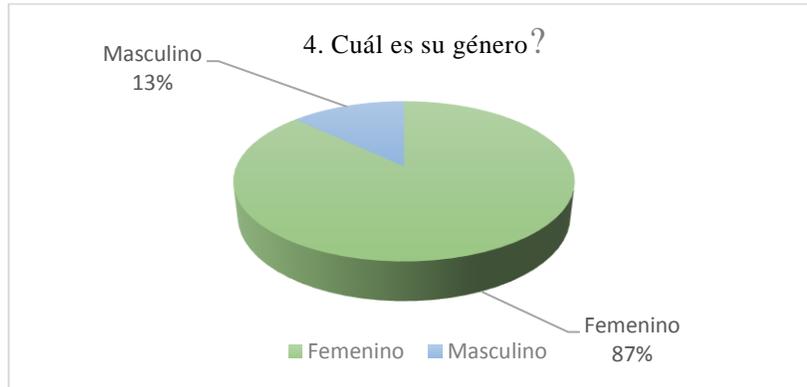


Rango	$X_i$	$f_i$	$X_i(f_i)$
18-23 años	20.5	13	266.5
24-29 años	26.5	68	1,802
30-40 años	35	46	1610
41-60 años	50.5	22	1,111
	132.5	150	4789.5
Promedio			31.93

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

La edad promedio entre los empleados encuestados de kindergarten es de 32 años. Los resultados reflejan que la mayor participación en la fuerza laboral se constituye con personas con edades entre los rangos de 24 a 29 años de edad.

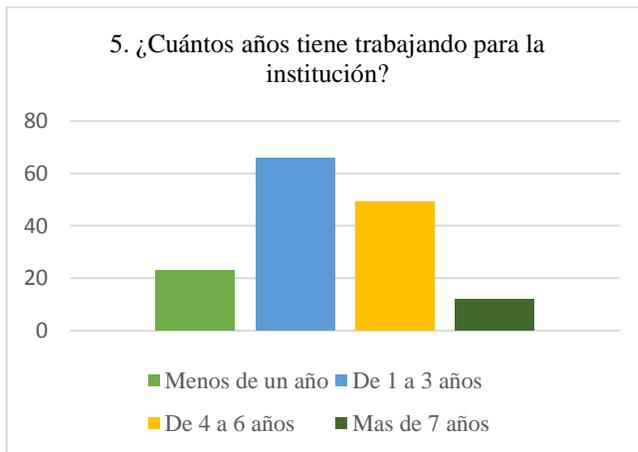
**Gráfica 4**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

La mayor cantidad de empleados en los Kindergarten son mujeres, según resultado obtenido del 87%.

**Gráfica 5**



Rango	Xi	Fi	Xi(fi)	Promedio
0	0	27	0	
1-3 años	2	92	184	
4-6 años	5	19	95	
7 o más años	13.5	12	162	
			441	2.94
	20.5	150		

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los años promedio de duración de trabajo de los empleados en un Kindergarten dentro del sector de zona 15 y 16 de la ciudad de Guatemala es de 3 años aproximadamente.

**Gráfica 6**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Se evidencia que el 47% de los empleados encuestados sí tienen la posibilidad de realizar otras actividades indicando que su horario de trabajo se desarrolla en jornada matutina, mientras que el 53% restante del personal, manifestó que no le es posible debido a que cumplían una jornada laboral completa.

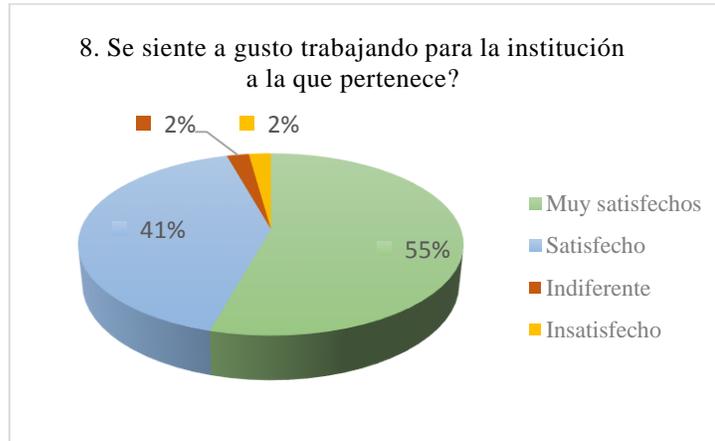
**Gráfica 7**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los porcentajes obtenidos del personal que se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo reflejan en su totalidad el 71% de los empleados encuestados que sí prestan atención e importancia el prestigio que les da pertenecer al establecimiento en donde trabajan.

### Gráfica 8



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Esta pregunta es importante para el estudio, percibe el grado de satisfacción general del 96% de los empleados. Son muy pocos los casos de insatisfacción, lo que diría que los empleados se encuentran contentos en su lugar de trabajo, según su percepción.

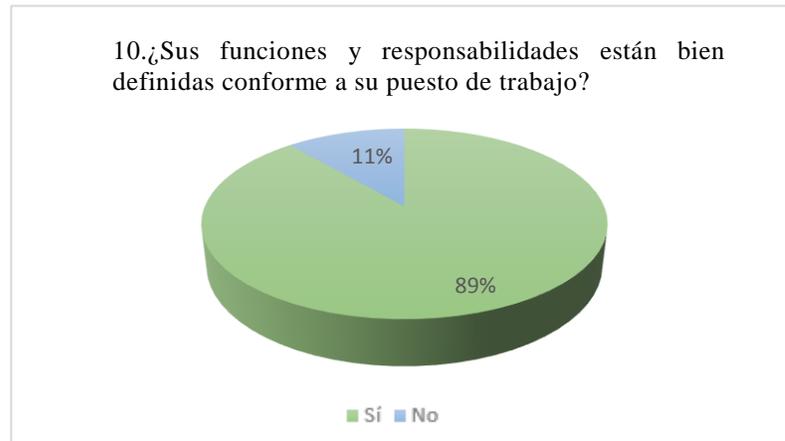
### Gráfica 9



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

En los resultados de esta pregunta, se hace énfasis en el 29% del personal que manifestó que la comunicación interna no es funcional, factor que puede vincularse al resultado obtenido en la gráfica 8 dónde se refleja el 2% de insatisfacción de pertenecer a la institución.

### Gráfica 10



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

El 89% de los empleados indica que tienen muy claras sus atribuciones y responsabilidades, obteniendo un 11% de resultado negativo, factor que da indicios a una posible tendencia de insatisfacción laboral.

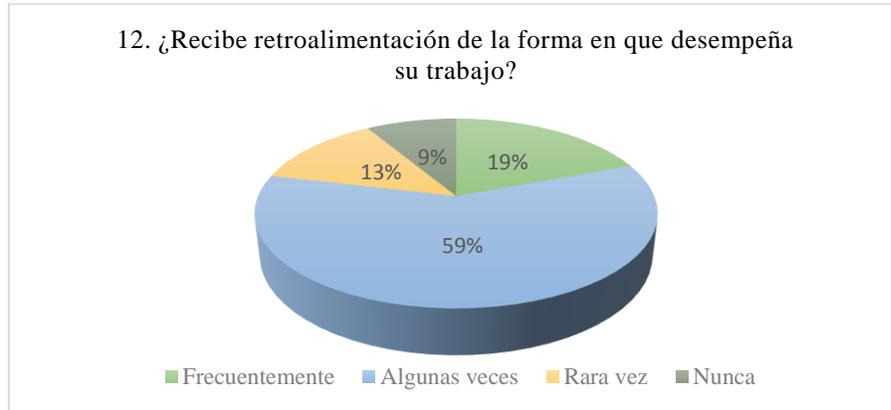
### Gráfica 11



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Al momento de analizar los resultados de esta gráfica, se puede observar que la minoría de empleados, se sienten desmotivados para realizar su trabajo, el 23% del personal no se encuentra motivado.

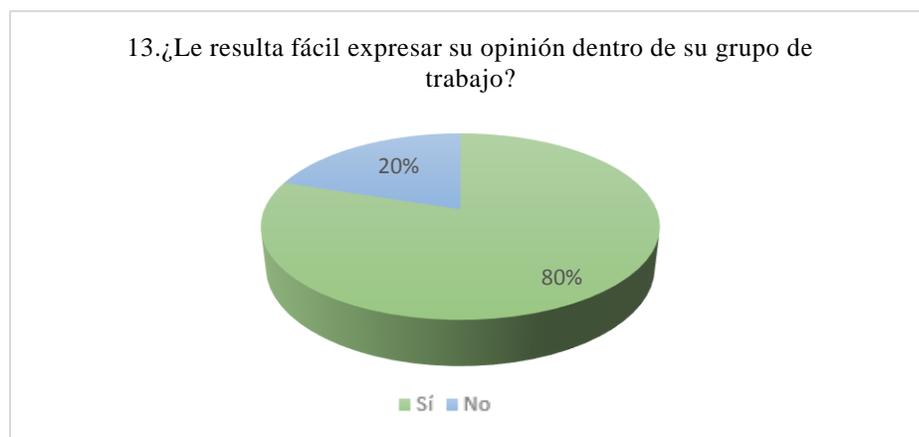
**Gráfica 12**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los resultados reflejan que únicamente el 19% de los encuestados reciben de forma constante la dirección de sus jefes indicándoles la percepción que tienen sobre su desempeño laboral y guiándolos sobre aspectos de mejora. Por lo que es alarmante detectar que el 81% restante manifieste la carencia de este aspecto, factor determinante en el desarrollo e implementación de una buena comunicación y una ejecución eficiente de las actividades de las instituciones.

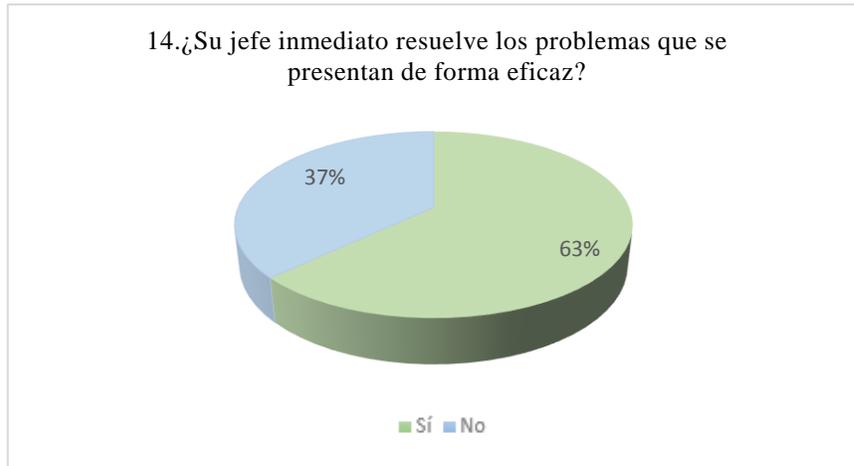
**Gráfica 13**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

El 80% de los encuestados indican que pueden expresar libremente sus opiniones e ideas ante el grupo de trabajo, factor importante que influye en fomentar buenos canales de comunicación y el fortalecimiento del trabajo en equipo.

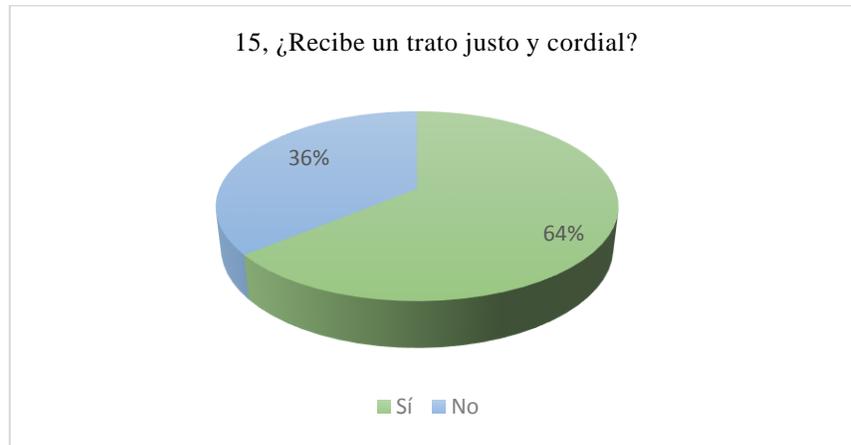
**Gráfica 14**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

El 37% de los encuestados manifiestan que hay dificultades en la forma de liderar de las autoridades, esta debilidad es un índice importante que afecta los resultados de motivación y satisfacción laboral del personal.

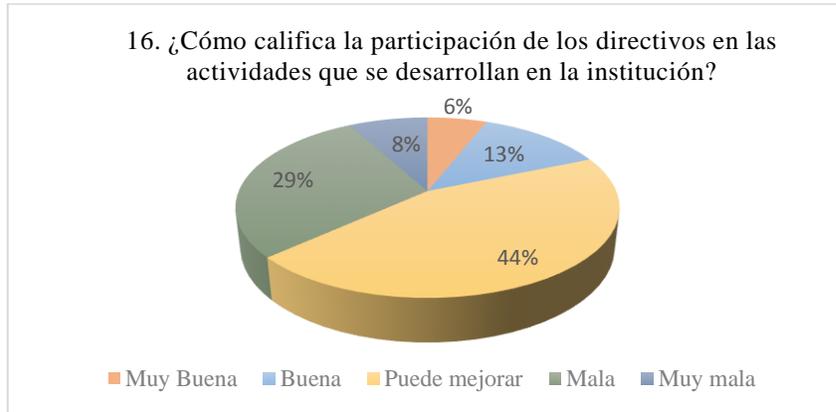
**Gráfica 15**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Como se puede observar, la tendencia es que el 36% del personal encuestado expresa que sus relaciones interpersonales dentro de la institución de trabajo no son las deseadas y esperadas. Estos resultados dan indicio a que existen factores negativos que afectan mantener esta buena relación y comunicación entre los miembros de la institución.

**Gráfica 16**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los resultados de esta pregunta son determinantes en el entendimiento de las causas que pueden propiciar la insatisfacción laboral de las personas encuestadas, debido a que al totalizar los porcentajes de los resultados, la mayoría del personal manifestó con un 44% que puede mejorar, el 29% de mala y el 13% de muy mala, que los directivos no se involucran en las actividades de la institución, factor que afecta en la comunicación y buen liderazgo para la dirección de las instituciones.

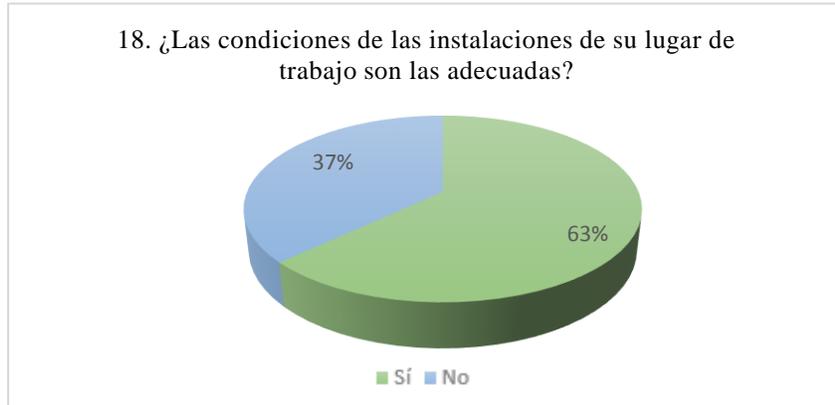
**Gráfica 17**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los resultados evidencian que la mayoría de las personas que trabajan en kindergarten desarrollan con seguridad su trabajo basados en la experiencia adquirida, por lo que las instituciones deberán enfocarse en el 18% que indica que no tiene la experiencia que los faculte para desempeñar sus funciones.

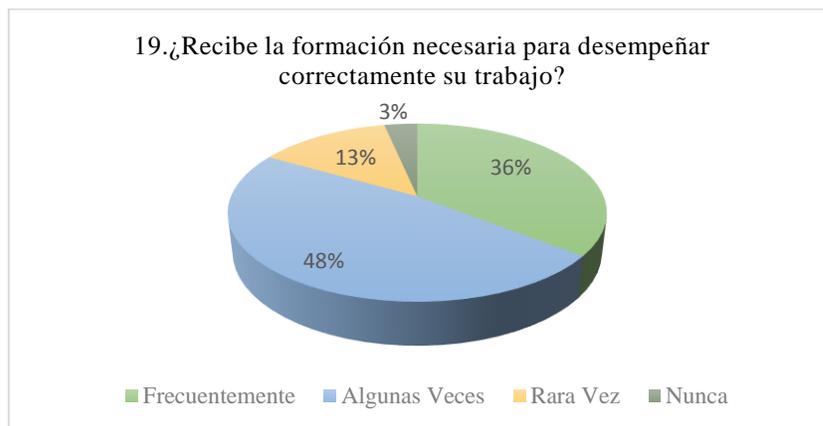
**Gráfica 18**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Considerando que son establecimientos que deben mantener óptimas condiciones de higiene y seguridad, el 63% de encuestados expresa estar de acuerdo con las instalaciones de su lugar de trabajo, mientras que el 37% manifiesta no estar de acuerdo debido a la carencia de espacio, ya que les gustaría contar con áreas más amplias y un lugar de descanso específico para sus recesos laborales.

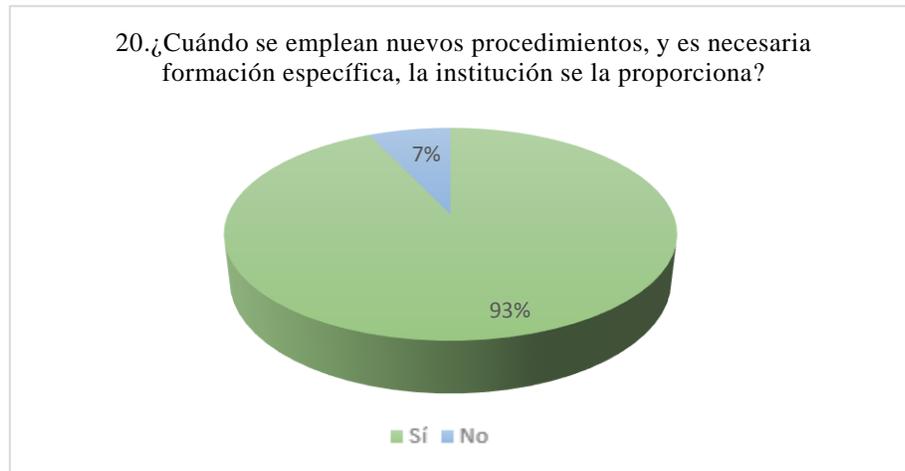
**Gráfica 19**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Al totalizar los indicadores que dan indicio a la carencia de planes de capacitación, se determina que el 64% del personal encuestado, evidenció que las instituciones no cuentan con una planeación estructurada en donde se definan programas de desarrollo e implementación de capacitaciones para la actualización y ampliación de conocimiento y habilidades de los empleados.

## Gráfica 20



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

El 93% de los encuestados informan que al momento de que las instituciones implementan nuevos procedimientos son informados y les dan la capacitación pertinente para poner en funciones los nuevos procesos, factor que viene a reafirmar los resultados de la gráfica anterior No. 19, en donde el 48% los encuestados indica que algunas veces reciben la formación requerida para cumplir con sus tareas.

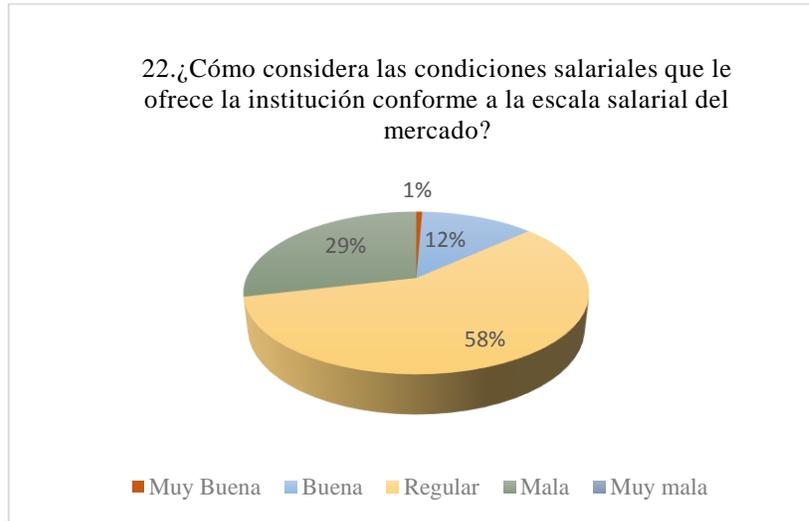
## Gráfica 21



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los resultados demuestran que el 73% de los empleados están conscientes de que las instituciones no cuentan con un plan de desarrollo profesional que les permita tener un ascenso o crecimiento laboral dentro de la institución para la que laboran.

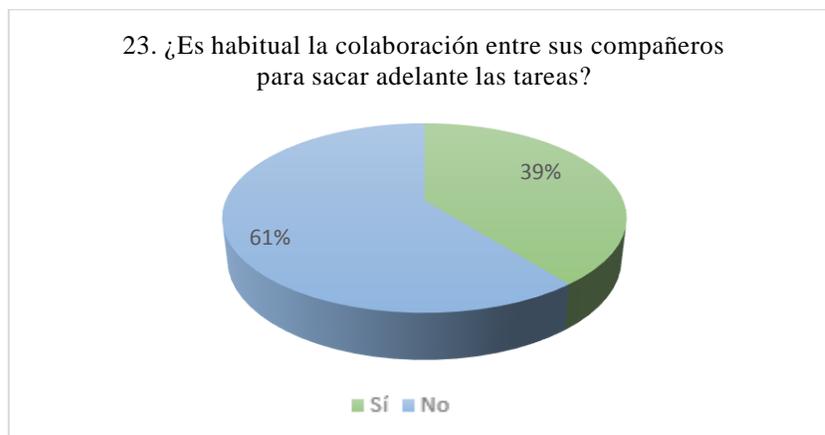
**Gráfica 22**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los resultados de esta interrogante, demuestran que el 87% de la muestra, considera que el salario que recibe por su trabajo no es justo de acuerdo a las tareas que debe realizar y no es competitivo con respecto al de otras instituciones educativas.

**Gráfica 23**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

El 61% de los colaboradores indicaron que no existe trabajo en equipo, siendo uno de los factores críticos encontrados, los empleados manifiestan que al momento de desempeñar sus atribuciones, no existe la colaboración de los demás compañeros para sacar adelante las tareas asignadas.

### Gráfica 24



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

En los resultados obtenidos en esta interrogante, se deberá determinar las causas por las que el 29% evidencia que existe alta rotación de personal, para así poder las instituciones enfocar sus esfuerzos en solidarizar los factores que promuevan la lealtad de los empleados y con esto reducir la percepción de movilidad que se tiene en el mercado de kindergarten.

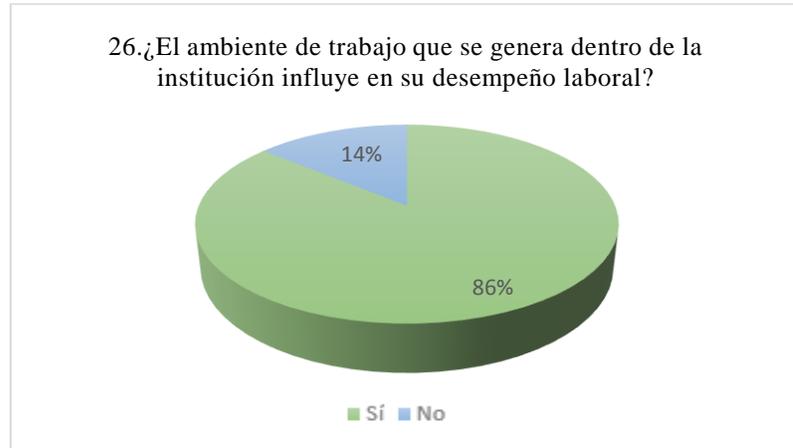
### Gráfica 25



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Como factor positivo para poder desempeñar sus atribuciones de manera eficiente, el 79% de los colaboradores coinciden en que sí cuentan con el apoyo necesario de las instituciones en facilitarles las herramientas y material de trabajo para realizar de la mejor manera sus funciones, esto viene a fortalecer las respuestas obtenidas en la gráfica número 8.

**Gráfica 26**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Los resultados evidencian que el 86% de los empleados manifiestan que sí les afecta el ambiente laboral que se da en su entorno al momento de desempeñar sus labores, por lo que se debe trabajar en las causas que generan la insatisfacción laboral en los empleados para fortalecer la identificación de los empleados con los compañeros de trabajo y la institución para contribuir reducir el grado de insatisfacción laboral.

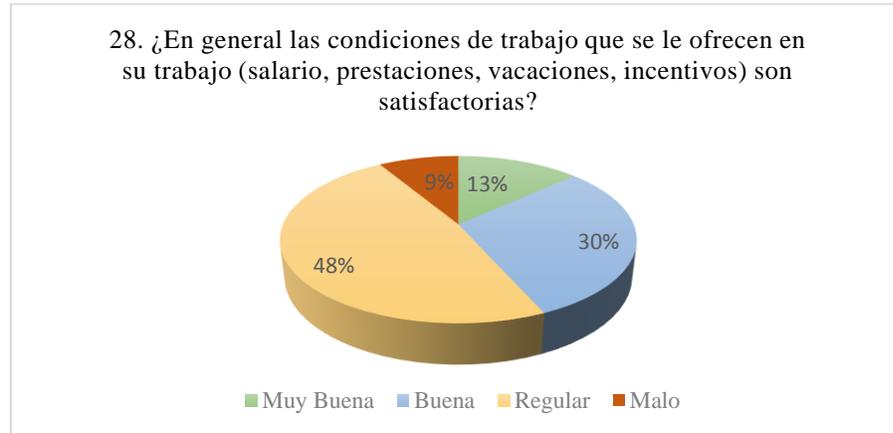
**Gráfica 27**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

La mayoría de los encuestados con el 31% y el 22% de la gráfica, consideran que realizar reuniones de grupo de forma frecuente puede aportar beneficios al clima laboral, creará vínculos de unión y compañerismo, lo que vendrá a contrarrestar el 34% que se genera por competir entre ellos mismos.

## Gráfica 28



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

En las fuentes de consulta se observó que uno de los factores que propician la satisfacción laboral es la retribución laboral. Se puede confirmar este dato, con los resultados obtenidos del 72.5% de los encuestados que consideran que el paquete salarial e incentivos que les ofrecen las instituciones donde laboran puede mejorar.

## Gráfica 29



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Esta interrogante se lanzó con la finalidad de tener una medición más clara de los aspectos que son considerados para permanecer en su trabajo, los resultados vienen a reforzar los resultados de las demás interrogantes, ponderando como los factores más importantes, la retribución salarial con el 36%, seguido del clima laboral que obtiene el 23% y el desarrollo profesional que les ofrece la institución con un 15%.

## Capítulo 3

### Discusión

#### 3.1 Extrapolación

Los datos obtenidos demuestran que la mayoría del personal objeto de estudio, se encuentra laborando para un kindergarten ubicado en zona 16, representando con el 57.33% de la muestra, seguido por los kindergarten ubicados en zona 15, con una minoría de participación de empleados representados con el 42.66% de los encuestados. Esto comprueba según datos de la tasa de crecimiento mostrada por el INE (Instituto Nacional de Estadística), realizado en el año 2017, y en el que se muestra que uno de los sectores de mayor crecimiento poblacional es el de zona 16.

La tendencia de los kindergarten encuestados, es conformar equipos de trabajo con un número de colaboradores entre el rango de 11 a 20 personas, lo que las hace pertenecer al sector de pequeñas empresas. Wendy Morales (2016) “La capacidad que tienen para atender a los niños es de 70 – 130 niños/día” (p.8), analizando la relación de niños contra el número de empleados, las instituciones tienen en promedio un colaborador por cada 10 niños dentro de la institución.

Según datos proporcionados por la página datosmacro.com (2017), apoyados en datos del INE, se menciona que el 51.1% de la población guatemalteca son mujeres, lo que se relaciona con el dato obtenido del 87% de los encuestados, la mayor cantidad de empleados en los kindergarten son mujeres.

Al analizar el tiempo que tienen los empleados de laborar dentro de las instituciones, se determinó que los años promedio de duración de trabajo de los colaboradores de un kindergarten dentro del sector de zona 15 y 16 de la ciudad de Guatemala, es de 3 años aproximadamente, tiempo en que les permite desarrollar sus habilidades y adaptarse al establecimiento. Tal y como lo explica María Atanasov (2015), ante la sociedad, lo aceptable es permanecer en el puesto de trabajo durante un período mínimo de 18 meses, tiempo prudencial que da la impresión que se superó el período de evaluación y de estabilización en el puesto.

Se considera que permanecer durante años en una institución, demuestra la clara capacidad para cumplir las funciones del cargo asignado. La salida de la institución, se vería mal sólo si hubiese algo que evidenciara un mal desempeño. Al transcurrir más de 5 años dentro de una institución, se deben evaluar las posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, para no tener un estancamiento profesional.

Según Méndez (2006) “por medio de la medición del clima organizacional, se realiza un diagnóstico sobre la actitud de los colaboradores frente al clima organizacional, específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal, con estos resultados” (p 58); de tal modo que se puedan evidenciar los aspectos que las instituciones deben crear y fortalecer para asegurarse que la tasa de rotación de personal sea baja y los índices de satisfacción laboral se eleven.

Al evaluar los resultados de los cuestionarios, se observó una correlación dentro de las variables de comunicación y retroalimentación, conforme se muestran en las gráficas No. 9 y 12, en donde el 29% de los encuestados manifiesta que no existe una buena comunicación dentro de la institución para la que laboran. Se considera que este problema se da en ambas vías, tanto directivos como colaboradores, deben buscar el canal idóneo para tener un mejor acercamiento y poder canalizar y expresar sus ideas, y así llegar a tener un mejor entendimiento sobre lo que se planea hacer y la forma en que se debe ejecutar; tal y como lo expresa Rodríguez (2006), la comunicación organizacional es básica para la producción, innovación y mantenimiento de las empresas.

A esta problemática, se puede vincular el resultado obtenido en la falta de retroalimentación, en donde el 59 % de la muestra, manifiesta no recibirla, siendo esta la forma más directa de crear comunicación entre el jefe inmediato y el empleado, es una de las vías para asegurarse que se está transmitiendo de forma clara el mensaje y el empleado lo recibe atendiendo los aspectos positivos y las oportunidades de mejora sobre el desempeño en su puesto.

Por otra parte, el 86% de los trabajadores encuestados manifiestan que su desempeño puede ser afectado por el clima laboral en su lugar de trabajo, se puede avalar la teoría de Navarro (2012)

quien propuso que la satisfacción laboral posee una influencia sobre la productividad de los colaboradores dentro de una organización.

Chiang y Ortega (2011) realizaron una investigación sobre Satisfacción Laboral y Productividad, recalcando que el grado de satisfacción en el trabajo, está vinculado con la buena comunicación entre compañeros y jefe inmediato, el reconocimiento tanto económico como emocional y el desarrollo profesional de la persona.

Otra de las teorías que se pudo evidenciar, es la de Chiavenato (2007) afirmando la teoría de la pirámide de Maslow, quien explica que las necesidades de las personas se encuentran organizadas de forma estructural, en forma de pirámide, en donde se ubican en la parte baja las necesidades elementales a cubrir y en la parte superior las que tienen menor prioridad. Queda demostrado que para la mayoría de la población encuestada el factor más importante para alcanzar la satisfacción laboral es la remuneración salarial con el 36% de los resultados de la muestra, debido que para todo ser humano es fundamental contar con las posibilidades económicas para poder sufragar y cubrir sus necesidades básicas.

De conformidad con la teoría de la “jerarquía de necesidades” de Abraham Maslow (1943), Stephen Robbins (19: 213), explica que hay tres niveles de necesidades de orden superior. Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Los empleados buscan con su trabajo, satisfacer las necesidades básicas, las cuales son cubiertas con la remuneración salarial y la otra es la seguridad de encontrar un trabajo en una institución sólida en donde pueden hacer carrera profesional y les brinde estabilidad. El 80% de los encuestados manifiestan que no se les ofrece un plan de desarrollo y crecimiento profesional, índice que puede impactar en la movilidad de los empleados a corto plazo.

Robbins, Stephen (1999) considera que “La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”. (p. 24-25)

Existen motivos de índole personal, por los que los colaboradores renuncian a su trabajo, uno de ellos es la maternidad, que hace que las madres trabajadoras decidan dedicar más tiempo a sus hijos. Otro aspecto que influye en la renuncia de los colaboradores es el cambio de residencia, o una nueva oportunidad laboral con mayores beneficios, circunstancia que se encuentran fuera del alcance de las instituciones. Sin embargo, existen otras causas que provocan el retiro de los colaboradores, que son directamente responsabilidad de la administración de la institución. En este estudio, el índice de movilidad de los empleados a corto plazo es de 29% de la muestra, que se dan específicamente por la falta de un buen liderazgo, poco reconocimiento al trabajo, poca adaptabilidad al puesto de trabajo y cultura organizacional, mala relación con el jefe y compañeros de trabajo, o simplemente el mal desempeño en su puesto de trabajo que conlleva a prescindir de sus servicios dentro de la institución.

Las instituciones con colaboradores insatisfechos tienden a tener tasas de rotación elevadas, a causa de la no realización, poco reconocimiento en el trabajo, conflictos con superiores o compañeros de trabajo, y en ocasiones, porque han llegado al máximo puesto que pueden ocupar dentro de la organización. Las principales razones de permanencia o abandono en las empresas se centran en aspectos de tipo humanitario. Según Sáenz (2013), los profesionales cada día valoran más la flexibilidad de horario, los programas de apoyo, la formación y las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, lo que se comprueba con los resultados obtenidos del % en donde la mayoría de los empleados indica que una de las formas

Según Sánchez (2014), uno de los mayores desafíos que enfrentan las instituciones en la actualidad, es encontrar y mantener buenos colaboradores. La retención de talento humano es clave para el sostenimiento a largo plazo y alcanzar el éxito. Un porcentaje de rotación de personal dentro de límites normales puede ser bueno para una empresa; Según Sánchez (2014), uno de los mayores desafíos que enfrentan los empresarios de hoy es encontrar y mantener buenos colaboradores. La retención de talento es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio. Un porcentaje de rotación de personal dentro de límites normales puede ser bueno para una empresa; como lo refleja el 29% de movilidad manifestada en los encuestados, esto significa que con la llegada de nuevas personas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques significa que con la llegada de nuevas personas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques.

Existen motivos de índole personal, por los que los colaboradores renuncian a su trabajo, como la maternidad, que hace que las madres trabajadoras decidan dedicarle más tiempo a sus hijos, el cambio de residencia, una nueva oportunidad laboral con mayores beneficios, circunstancias que se encuentran fuera del alcance de la institución. Sin embargo, existen otras causas que provocan el retiro de los colaboradores, que se dan específicamente por una mala administración de la institución, como una mala dirección, falta de un buen liderazgo, poco reconocimiento a su trabajo, poca adaptabilidad al puesto de trabajo y cultura organizacional, sobre carga de trabajo, mala relación con el jefe y compañeros de trabajo, o simplemente el mal desempeño en su puesto de trabajo que conlleva a prescindir de sus servicios dentro de la institución.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

La inestabilidad laboral genera consecuencias negativas para cualquier institución, se ha podido determinar que uno de los problemas que tienen estas pequeñas instituciones educativas es que no le dan la atención debida a los indicios existentes de insatisfacción laboral dentro de sus empleados, los costos de proceso de reclutamiento de selección se elevan y muchas veces paran contratando a personas que no cuentan con la experiencia necesaria para el puesto, pero que acepta las condiciones y salario que se le ofrece por necesidad.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en la renuncia a su trabajo cuando los empleados consiguen una mejor oportunidad laboral. Cabe mencionar que el porcentaje de motivación es bastante alto, reflejándose en el 77% de la muestra, pero esto no significa que sea indicios de que el personal cuente con satisfacción laboral.

El estudio realizado arrojó resultados interesantes para realizar el análisis de los aspectos que influyen en la rotación de personal en los kindergarten objeto de estudio, éstos muestran que el 29% de los encuestados manifiestan que existe movilidad entre los puestos de trabajo, exponiendo que las causas que más han afectado a la rotación en los puestos de trabajo son el descontento del salario que perciben con un 58% de insatisfacción, confirmando esta percepción con el 48% de la muestra, que indica que las condiciones del paquete de compensaciones que se le ofrece en el trabajo podrían mejorar. El otro índice que afecta es la falta de oportunidades de desarrollo y

crecimiento profesional dentro de la institución con el 73%, que indican no tener oportunidad de crecer, una de las razones por las que empiezan a buscar nuevas oportunidades laborales; y el otro factor influyente, es el entorno laboral que se crea en la institución, desde una mala comunicación interna que obtuvo el 29% de inconformidad, apoyado con el resultado obtenido del 59% en la poca retroalimentación que reciben, hasta la falta de colaboración entre los compañeros de trabajo con un 61% y el 48% de falta de capacitaciones.

### 3.3 Conclusiones

1. Los resultados obtenidos muestran que los factores que influyen en la satisfacción laboral para obtener la fidelidad de los empleados y así evitar el índice de rotación de personal es la buena retribución salarial, ofrecer un plan de crecimiento y desarrollo profesional, así como la creación de un agradable ambiente laboral, en donde los empleados se sientan cómodos e identificados con la institución.
2. Se confirma que la buena comunicación interna entre colaboradores y directivos es un factor importante que influye en la satisfacción laboral, al recibir los colaboradores instrucciones claras y mantener un buen canal de comunicación, desempeñan con entusiasmo y motivación sus actividades. Existe un porcentaje del 29% que manifestó no tener un buen canal de comunicación, factor que debe considerarse para contra restar esa percepción y evitar que se cree insatisfacción laboral.
3. Se pudo constatar que los programas de prestaciones, salarios e incentivos que ofrecen los kindergarten no resultan ser muy atractivos para su personal, esto reflejado en el 48% de la muestra que según su percepción y criterio, éste se pueden mejorar basados en el parámetro de comparación de lo que ofrece la competencia. Este índice de descontento demuestra la debilidad que tienen estas instituciones educativas, se corre el riesgo de que la competencia ofrezca mejores condiciones laborales.

4. Los kindergarten no cuentan con un programa de capacitación y actualización para sus empleados, esta es otra debilidad que repercute en la movilidad de los puestos, al momento de que los empleados se van y éstos deben ser reemplazados. Contar con alto índice de movilidad demuestra que las instituciones no están siendo eficientes para retener a sus empleados, se debe atacar el problema para que éste no se convierta en un ciclo, que provocaría un desgaste tanto económico como intelectual al momento de iniciar con el proceso de selección del candidato ideal para cubrir la plaza vacante.

## Referencias

### Libros

1. Castillo, R. (2003). *El Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral de los Docentes Adscritos a la Escuela Básica Bolivariana “Simón Planas”*. Venezuela: Barquisimeto.
2. Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (10ª ed). España: Editorial McGraw-Hill.
3. Cuellar, Hortensia (1992). *Froebel. La educación del hombre*. México: Trillas; pp. 97.
4. Goncalves, Alexis. (2000). *Fundamentos del clima como término organizacional*. Bogotá: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
5. Harris, A. (1995). *Crear condiciones para la mejora del trabajo*. España: Narcea S.A. de ediciones.
6. Méndez, R. (2006) *Clima Organizacional*. Colombia: El IMCOC un método de análisis para su intervención. Edit. Universidad de Bosario.
7. Palomo Maria, (2010) *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. España: sexta edición, Esic Editorial.
8. Rodríguez D. (2006). *Diagnóstico organizacional*. (6a. ed), México: Alfa y Omega.
9. Robbins, S. (2004). *Fundamentos de Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
10. Von Glumer, Berta. (1963). *Apuntes de Técnica del Kindergarten*. Puebla: Editorial Emilio Mirth.

### Fuentes electrónicas

11. Morales, Wendy. 2016. *Análisis del Mercado de las Guarderías Infantiles de la ciudad de Guatemala*. Recuperado link: <http://www.academia.edu/33627940/Análisis>
12. Blog Te Coloco Guatemala. Diciembre 1, 2011. *Atención a la Rotación de Personal en la Empresa*. Recuperado link: <https://www.tecoloco.com.gt/blog/atencion-a-la-rotacion-de-personal-en-la-empresa.aspx>

13. Shaw, Jerry. Enero 6, 2016. La voz de Houston. *Efectos de la Capacitación en el Desempeño de los Empleados*. Recuperado link:<https://pyme.lavoztx.com/efectos-de-la-capacitacion-en-el-desempeo-de-los-empleados-8935.html>
14. Atalaya Pisco, María Clotilde. Revista de Psicología - Año III N° 5. Septiembre 1999. *Satisfacción Laboral y Productividad*. Recuperado link:<https://www.eoi.es/blogs/madeon/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
15. CIEN. *Educación Preprimaria Proyecto de Lineamientos de Política Económica, Social y de Seguridad 2011-2021*. Guatemala, abril 2015. Recuperado link:[http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/biblioteca/propuesta/Educacion\\_Pre\\_pri\\_maria.pdf](http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/biblioteca/propuesta/Educacion_Pre_pri_maria.pdf)
16. Vergara A. Roberto. *El Costo de Rotación*. Perú, enero, 2016. Recuperado link:<http://formacion-ce.com/2016/01/06/el-costode-rotacion/>
17. [https://icefi.org/sites/default/files/estudio\\_mas\\_y\\_mejor\\_educacion.pdf](https://icefi.org/sites/default/files/estudio_mas_y_mejor_educacion.pdf)
18. <https://colegiosguatemala.com/colegios-zona-16-guatemala/?pag=4&clave=zona%2016&dpto=GT>

## **Anexos**

# Anexo 1

## CUESTIONARIO



Universidad Panamericana  
Facultad de ciencias económicas  
Licenciaturas en Administración de Empresas

Boleta No. \_\_\_\_\_

Dirigido a: personal docente, atención y cuidado de niños preescolares que laboran en Kindergarten ubicados en la zona 15 y 16 de la ciudad de Guatemala.

Con la finalidad de realizar un artículo científico universitario, con fines estrictamente académicos, agradecemos su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas que servirán para la recolección de datos sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral que contribuyen a la reducción de la rotación de personal en el sector de centros educativos preescolares, previo a finalizar nuestros estudios de licenciatura en la Facultad de Economía de la Universidad Panamericana.

1. ¿En qué zona se encuentra ubicado su lugar de trabajo?
  - Zona 15
  - Zona 16
  - Otro, especifique: \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuál es el rango del número de colaboradores que trabajan dentro del kindergarten?
  - De 1 a 10
  - De 11 a 20
  - Más de 25
  
3. ¿Cuál es su rango de edad?
  - 18 a 23 años
  - 24 a 30 años
  - 31 a 40 años
  - 41 a 60 años
  
4. ¿Cuál es su género?
  - Femenino
  - Masculino

5. ¿Cuántos años lleva trabajando para la institución?
- Menos de 1 año
  - 1 a 3 años
  - 4 a 6 años
  - 7 a más años
6. ¿Su horario de trabajo le permite desarrollar otras actividades?
- Sí
  - No
7. ¿El nombre de la institución y su posición dentro de los centros educativos de formación y cuidado a los preescolares dentro del sector es importante para usted?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Indiferente
  - En desacuerdo
  - Otro, especifique: \_\_\_\_\_
8. ¿Se siente a gusto trabajando para la institución a la que pertenece?
- Muy Satisfecho
  - Satisfecho
  - Indiferente
  - Insatisfecho
9. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?
- Sí
  - No
10. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas conforme a su puesto de trabajo?
- Sí
  - No
11. ¿Está usted motivado y le gusta el trabajo que desempeña?
- Si
  - No

12. ¿Recibe retroalimentación de la forma en que desempeña su trabajo?
- Frecuentemente
  - De vez en cuando
  - Rara vez
  - Nunca
13. ¿Le resulta fácil expresar su opinión dentro de su grupo de trabajo?
- Sí
  - No
14. ¿Su jefe inmediato resuelve los problemas que se presentan de forma eficaz?
- Sí
  - No
15. ¿Recibe un trato justo y cordial?
- Sí
  - No
16. ¿Cómo califica la participación de los directivos en las actividades que se desarrollan en la institución?
- Muy buena
  - Buena
  - Puede mejorar
  - Mala
  - Muy mala
17. ¿El cargo que desempeña es conforme al nivel de experiencia que posee?
- Si
  - No
  - Otro, especifique: \_\_\_\_\_
18. ¿Considera que las condiciones de las instalaciones de su lugar de trabajo son las adecuadas?
- Si
  - No
  - Otro, especifique: \_\_\_\_\_

19. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?
- Con frecuencia
  - En ocasiones
  - Rara vez
  - Nunca
20. ¿Cuándo se emplean nuevos procedimientos, y es necesaria formación específica, la institución se la proporciona?
- Sí
  - No
21. ¿La institución le brinda oportunidades para su desarrollo profesional?
- Sí
  - No
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
22. ¿Cómo considera las condiciones salariales que le ofrece la institución conforme a la escala salarial del mercado?
- Muy buena
  - Buena
  - Puede mejorar
  - Mala
  - Muy mala
23. ¿Es habitual la colaboración entre sus compañeros para sacar adelante las tareas?
- Si
  - No
24. ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la institución?
- Si
  - No
25. ¿La institución me proporciona el equipo, material y los recursos necesarios para desarrollar mi trabajo?
- Sí
  - No

26. ¿El ambiente de trabajo que se genera dentro de la institución influye en su desempeño laboral?

- Si
- No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

27. ¿De qué forma podría mejorar el clima laboral en mi jornada de trabajo?

- Actividades motivacionales
- Tener más reuniones de convivencia
- No hay nada que mejorar
- A través del respeto

28. ¿En general las condiciones de trabajo que se le ofrecen en su trabajo (salario, prestaciones, vacaciones, incentivos) son satisfactorias?

- Muy buenas
- Buenas
- Pueden mejorar
- Malas
- Muy malas

29. ¿Qué aspecto considera el más importante para permanecer en su trabajo?

- Salario
- Crecimiento profesional
- Clima laboral
- Horario
- Cercanía

¡Muchas gracias por su valioso tiempo!