



FACULTAD DE POSGRADOS

Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el

Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones.

AUTOR/ES

Martín Sebastián Ojeda Gangotena

Cynthia Yessenia Tobar Taramuel

Año

2024



Facultad de Posgrados

Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el Título de Magíster en Dirección de Empresas, Mención Gestión de Empresas de Servicios.

PROFESOR GUÍA

Roberto Herrera

AUTORES

Martín Sebastián Ojeda Gangotena

Cynthia Yessenia Tobar Taramuel

Año

2024

Declaración del Profesor Guía

"Declaro haber dirigido este trabajo "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del área de Operaciones.", a través de reuniones periódicas con los estudiantes Cynthia Tobar y Martín Ojeda en el semestre 2024.63, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 100251639-9

<https://orcid.org/0000-0001-8914-4331>

Declaración del Profesor Corrector

"Declaro haber revisado este trabajo, Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del área de Operaciones, en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



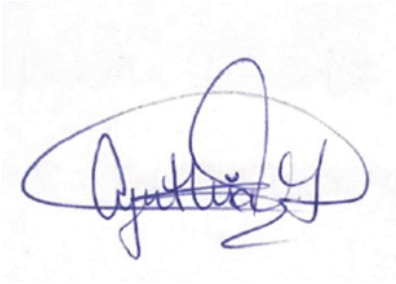
Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 100251639-9

<https://orcid.org/0000-0001-8914-4331>

Declaración de Autoría de los Estudiantes

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.



Cynthia Yessenia Tobar Taramuel

C.I. : 0401554464

<https://orcid.org/0009-0005-0008-3808>



Martín Sebastián Ojeda Gangotena

C.I. : 1717968620

<https://orcid.org/0000-0002-3352-0366>

Agradecimiento

A Dios, por hacer de mí su instrumento y guiar mi camino hacia el servicio a los demás.

A mi padres y hermanos, por su constante apoyo emocional y económico, por su comprensión y paciencia en este proceso.

A mi tutor académico Roberto, por su orientación y apoyo a lo largo de este proyecto y a mi compañero Martín, por sus comentarios y aportes.

A mis familiares, amigos y compañeros que no menciono, pero que saben que de una u otra manera estuvieron presentes en el transcurso de este último año.

Con gratitud,

Cynthia.

Dedicatoria

A mis padres Marcos y Lili, por su apoyo desmedido, amor incondicional y sacrificio

infinito; sin su vida, nada en la mía sería posible.

A mis hermanos de sangre y a mis hermanas de la vida, quienes me han visto como

ejemplo para aportar poco o mucho a sus vidas.

A mí, por el esfuerzo y resiliencia en este reto académico y emocional.

Con cariño,

Cynthia.

Resumen

Desde mucho antes y hasta la actualidad, para las empresas en constante producción y crecimiento resulta fundamental analizar detenidamente los factores que influyen directamente en el desempeño y la productividad de los colaboradores. El interés de una organización para identificar y gestionar eficazmente estos elementos promueve un ambiente laboral favorable y potencia el rendimiento individual y colectivo, impulsando así el cumplimiento de metas estratégicas y el éxito en el mercado de consumo masivo.

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo analizar y evaluar el clima laboral dentro del área de operaciones de la empresa y en base a los resultados, determinar su incidencia en el índice de rotación de personal. En conjunto, se plantearon objetivos específicos que consisten en realizar un diagnóstico situacional de la empresa, analizar el entorno interno y externo, acompañado del diseño de una propuesta de mejora orientada a fortalecer los puntos críticos que arroje el análisis.

A fin de integrar de forma sistemática el método cualitativo y cuantitativo de acuerdo con las variables planteadas, se usa la metodología mixta, misma que permite comparar factores de evaluación y resultados numéricos; adicionalmente, esta investigación se enfocó en ser de tipo descriptiva para un mejor análisis de las variables que la conforman. En ella se emplearon herramientas como la matriz PESTEL, análisis FODA, CAME, las 7 P's del Marketing.

Además de comprender la relación entre las variables propuestas, la investigación busca proponer estrategias de mejora que permitan dar un aporte relevante a la administración de la empresa y así mitigar y disminuir el índice de rotación actual y la satisfacción de los trabajadores en su lugar de trabajo.

Palabras clave: Clima Laboral, Empresa, Personal, Operaciones.

Abstract

From long before and up to the present day, for companies in constant production and growth, it is essential to carefully analyze the factors that directly influence the performance and productivity of their employees. An organization's interest in effectively identifying and managing these elements promotes a favorable work environment and enhances individual and collective performance, thereby driving the achievement of strategic goals and success in the mass consumer market.

The objective of this thesis project is to analyze and evaluate the work environment within the company's operations area and based on the results, determine its impact on the employee turnover rate. Specific objectives have been set, which include conducting a situational diagnosis of the company, analyzing the internal and external environment, and designing an improvement proposal aimed at strengthening the critical points revealed by the analysis.

To systematically integrate both qualitative and quantitative methods according to the proposed variables, a mixed methodology is used. This approach allows for the comparison of evaluation factors and numerical results. Additionally, this research is focused on being descriptive to provide a better analysis of the variables involved. Tools such as the PESTEL matrix, SWOT analysis, CAME analysis, and the 7 Ps of Marketing were employed.

Besides understanding the relationship between the proposed variables, the research aims to propose improvement strategies that will provide a significant contribution to the company's management, thereby mitigating and reducing the current turnover rate and improving employee satisfaction in their workplace.

Keywords: Work Environment, Company, Personnel, Operations.

Índice de Contenidos

Contenidos	Página N.
Declaración del Profesor Guía	III
Declaración del Profesor Corrector	IV
Declaración de Autoría de los Estudiantes.....	V
Agradecimiento	V
Dedicatoria	VII
Resumen.....	1
Abstract	2
Índice de Contenidos.....	3
Índice de Figuras	6
Índice de Tablas.....	7
Índice de Anexos	7
Introducción.....	8
Objetivos	9
General	9
Específicos.....	9
Justificación.....	10
Antecedentes	11
Identificación de la Problemática.....	12
Metodología, Técnicas e Instrumentos.....	13
Planteamiento Hipotético	18
Operacionalización de las Variables	19
Instrumentos y Recolección de Datos.....	19
Capítulo I.....	22
1. Marco Teórico	22
1.1. Clima Laboral	22
1.2. Rotación de Personal	26
1.2.1. Definiciones.....	26
1.2.2. Causas y Consecuencias	26

1.2.3.	Tipos de Rotación de Personal	26
1.2.4.	Teorías de la Rotación de Personal	26
1.2.5.	Medición del Índice de Rotación de Personal.....	27
Capítulo II	28
2.	Desarrollo de Resultados	28
2.1.	Diagnóstico Situacional de la Empresa.....	28
2.1.1.	Ubicación Geográfica de la Empresa	28
2.1.2.	Análisis Histórico de la Empresa	29
2.1.3.	Situación Actual de la Planificación Estratégica	29
2.1.4.	Tamaño de la Empresa/ Emplazamiento.....	31
2.1.5.	Líneas de Productos	31
2.1.6.	Situación del Mercado Actual	32
2.1.7.	Estructura Organizacional.....	33
2.2.	Determinación del Entorno Interno y Externo de la Empresa	34
2.2.1.	Análisis del Clima Laboral.....	34
2.2.2.	Análisis interno y externo a partir del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	39
2.2.3.	Matriz de Análisis Interno-Externo	40
2.2.4.	Análisis CAME	43
Capítulo III	48
3.	Propuesta de Mejora	48
3.1.	Determinación de los Puntos Críticos	48
3.2.	Objetivos de la Propuesta	49
3.2.1.	Objetivo General de la Propuesta	49
3.2.2.	Objetivos Específicos de la Propuesta	49
3.3.	Desarrollo de la Propuesta.....	49
3.3.1.	Customer Journey	49
3.3.2.	Estructura de la Propuesta de Mejora	51
3.3.3.	Diseño del Perfil de Cargo.....	52
3.3.4.	Proceso de Selección	53
3.3.5.	Programa de Pausas Activas.....	54

3.3.6.	Capacitación Continua.....	55
3.3.7.	Gestión de Talento Humano	56
3.3.8.	Matriz RACI	57
3.3.9.	Cronograma de Ejecución de Actividades.....	58
3.3.10.	Factibilidad Económica y Financiera de la Propuesta	59
4.	Discusión	61
5.	Conclusiones	64
6.	Recomendaciones	65
	Glosario de Términos	66
	Bibliografía	68
	ANEXOS	72

Índice de Figuras

Figura N.	Página N.
FIGURA 1.....	13
FIGURA 2.....	21
FIGURA 3.....	22
FIGURA 4.....	28
FIGURA 5.....	33
FIGURA 6.....	34
FIGURA 7.....	35
FIGURA 8.....	35
FIGURA 9.....	36
FIGURA 10.....	36
FIGURA 11.....	37
FIGURA 12.....	37
FIGURA 13.....	38
FIGURA 14.....	39
FIGURA 15.....	39
FIGURA 16.....	44
FIGURA 17.....	51
FIGURA 18.....	53
FIGURA 19.....	54
FIGURA 20.....	59

Índice de Tablas

Tabla N.	Página N.
TABLA 1.	14
TABLA 2.	17
TABLA 3.	20
TABLA 4.	29
TABLA 6.	40
TABLA 7.	42
TABLA 8.	43
TABLA 9.	45
TABLA 10.	55
TABLA 11.	57
TABLA 12.	59

Índice de Anexos

ANEXO N.	PÁGINA N.
ANEXO 1.	73
ANEXO 2.	74
ANEXO 3.	75
ANEXO 4.	76

Introducción

La industria productora de alimentos se encuentra en constante crecimiento, siendo uno de los principales propulsores de la economía ecuatoriana. Las empresas del sector continúan apostando por su desarrollo, en busca de mejorar cada vez más y no sólo a nivel industrial, sino también su fuerza de trabajo; es así como empieza la búsqueda de un factor determinante que influya en la eficiencia y productividad del personal de la organización. En el último año, la empresa en cuestión ha experimentado fluctuaciones en la rotación de personal, lo que ha generado preocupaciones acerca de la estabilidad y efectividad de sus trabajadores, es por ello que se decide realizar el estudio de clima laboral y su incidencia en el índice de rotación de personal en el área operativa de la empresa.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de la alta dirección, jefaturas y/o líneas de supervisión, con las relaciones interpersonales y comportamientos de los trabajadores, con la manera en cómo realizan su trabajo y la forma de relacionarse en su entorno con el resto de personal, la infraestructura, las máquinas y equipos industriales, y con las características propias que implica su cargo laboral. Por tal motivo, el objetivo de este proyecto es comprender la situación actual de la empresa a nivel interno y externo, a través de herramientas que proporcionen información real que permita conocer y evidenciar los puntos críticos y factores que se relacionen con el bienestar y satisfacción del trabajador.

Para ello, se utiliza una metodología de investigación mixta que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Esta metodología se aplica mediante herramientas de análisis como encuestas de clima laboral, matrices PESTEL, FODA, CAME, EFE, EFI y las 7 P's del marketing. Estas herramientas permitieron identificar los puntos críticos de investigación y tener como resultado una propuesta de mejora que incluye una serie de soluciones prácticas que ayudarán a la empresa a mitigar los efectos de los factores estudiados, optimizando así su desempeño y alcanzando el nivel competitivo deseado. Además de beneficiar a la administración de la empresa, con este estudio se contribuye a la base de estudios encaminados a la mejora empresarial, proporcionando datos que pueden servir de soporte para futuras investigaciones y mejoras organizacionales.

Objetivos

General

- Determinar como el clima laboral incide en el índice de rotación de personal en el área de operaciones de la empresa.

Específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Analizar el entorno interno y externo de la empresa.
- Diseñar una propuesta de mejora para la solución de los puntos críticos de la empresa.

Justificación

La importancia de este estudio radica en que una empresa debe preocuparse tanto por el bienestar de su negocio como por el de su fuerza laboral. Conocer la situación de los trabajadores y su nivel de satisfacción laboral es crucial para entender el clima laboral, definido como el conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo y es fundamental para la motivación y retención del talento humano (Chiavenato, 2015).

En la empresa este interés nace a partir de la percepción de los mandos altos, ya que no existen análisis previos sobre la relación de la rotación de personal y el clima laboral. Según Gómez-Mejía et.al. (2012), la alta rotación de personal puede ser un indicativo de problemas subyacentes en el clima organizacional, que pueden estar no abordados adecuadamente. Esta situación ha desencadenado la necesidad de analizar detenidamente las posibles causas de afectación, plantear alternativas de mejora en las condiciones de trabajo y así proponerse como meta, lograr reducir costos de contratación manteniendo un ambiente de trabajo saludable y con mayor productividad. Como menciona Robbins y Judge (2018) “Un buen clima laboral se asocia con menores tasas de rotación y mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral”.

Además, un clima laboral positivo no solo fomenta la lealtad de los empleados, sino que también se traduce en una mayor productividad y calidad en el trabajo. Las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados suelen experimentar un aumento en la satisfacción del cliente y una mejora en su reputación en el mercado. En función de lo expuesto anteriormente, este estudio pretende determinar la incidencia del clima laboral en la rotación de personal actual, explorando medidas específicas como evaluación constante de la satisfacción del trabajador, programas de reconocimiento, capacitación continua y estrategias de comunicación efectiva. De este modo, se busca contribuir no solo a la empresa, sino también a la universidad y a la sociedad en general, dejando como resultado un modelo aplicable a las industrias en general.

Antecedentes

La compañía que proporcionó su información para este proyecto es una empresa de producción de alimentos tipo snack, cuenta con 28 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano y fue fundada por una pareja de esposos. Originada como una panadería en una zona comercial de Quito, hoy en día ha evolucionado hasta convertirse en una planta de producción de alimentos con un equipo de 30 trabajadores liderados por la pareja hasta la actualidad.

La estructura de la organización se divide en dos áreas principales: la administrativa, que alberga a 8 trabajadores, y la operativa, compuesta por 22 trabajadores, quienes más adelante serán nuestra muestra de estudio. A lo largo de los años, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en ventas y, por ende, en su volumen de producción. Este aumento ha llevado a la necesidad de contratar nuevo personal operario. Sin embargo, este crecimiento ha traído consigo desafíos, como vacíos en los conocimientos necesarios para manejar el incremento en la producción, lo que ha resultado en un mayor esfuerzo laboral, dificultades en los horarios, desactualización de las actividades del personal y condiciones laborales que no han brindado el equilibrio deseado.

Es importante destacar que el clima laboral afecta directamente la productividad y el compromiso de los empleados. Un estudio realizado por Schaufeli y Bakker (2004) demuestra que un buen clima laboral está asociado con mayores niveles de compromiso y desempeño laboral, mientras que un ambiente negativo puede conducir al burnout y a una disminución en la productividad.

Por lo tanto, la implementación de intervenciones destinadas a mejorar el clima laboral puede ser fundamental para reducir la rotación de personal. Un estudio de Griffeth, Hom y Gaertner (2000) resalta que las estrategias enfocadas en mejorar el clima organizacional, tales como el desarrollo de programas de reconocimiento y la promoción de una comunicación efectiva, pueden ser altamente efectivas para disminuir la rotación de personal. En este contexto, es esencial que la empresa implemente medidas que fortalezcan el clima laboral, garantizando el bienestar de sus empleados, la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la organización.

Identificación de la Problemática

La empresa se centra en cumplir con las normativas alimenticias y asegurar la calidad de sus productos, con el objetivo de ser una organización innovadora y sostenible en todos sus procesos. En los últimos años, ha experimentado un crecimiento exponencial en sus ventas, aproximándose al 200%. Este incremento ha llevado a que todas sus áreas se encuentren en constante cambio, siendo especialmente notable en el área operativa, donde se han visto alteradas las actividades de producción y logística.

Este dinamismo ha generado que los colaboradores más antiguos no cuenten con las competencias necesarias para adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo y a la maquinaria utilizada en la producción masiva. Como resultado, los empleados se ven obligados a dedicar más tiempo a sus labores para lograr los resultados deseados, lo que ha incrementado significativamente el volumen de trabajo. Las condiciones dentro de la planta también se han vuelto más exigentes, incluyendo la exposición a factores de riesgo físico, como temperaturas que rondan los 35 °C.

El índice de rotación de personal es un indicador crucial en la gestión del talento humano, ya que mide el porcentaje de empleados que abandonan la empresa en un período específico (Langle Flores, 2021). Este indicador no solo permite entender la estabilidad laboral dentro de la compañía, sino que también proporciona una visión indirecta del costo asociado al conocimiento que se pierde con cada salida de personal. En los últimos seis meses, la empresa ha registrado un porcentaje promedio de rotación de aproximadamente 11 puntos, con una nómina operativa de 22 personas y una rotación mensual de 2 empleados (véase Tabla 1).

Esta tendencia en la rotación de personal genera retrasos en la productividad de la empresa, ya que la salida de colaboradores provoca vacíos en los procesos y afecta toda la secuencia de actividades operativas. La falta de continuidad en el personal impacta negativamente en la eficiencia y en la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos de producción, lo que a su vez puede afectar su competitividad en el mercado.

Metodología, Técnicas e Instrumentos

Se desarrollarán los distintos tipos de metodologías y enfoques en los que se basa el presente proyecto de titulación. Se considera los tipos de enfoque de la investigación macro, meso y micro, incluida la presentación de una matriz de operacionalización de las variables que indica una primera ruta de estudio y finalmente, las metodologías, técnicas e instrumentos que permitirán alcanzar los objetivos.

Para este estudio se usa un enfoque mixto de investigación, uniendo el enfoque cualitativo y cuantitativo en función de las variables planteadas, clima laboral y rotación de personal; dicho planteamiento se basa en (Hernández, 2014) quien dice que “la investigación cuantitativa permitirá la recolección de datos objetivos a través de encuestas estructuradas para medir diferentes dimensiones del clima laboral” como indica la Figura 1.

Figura 1.

Cuadro de Métodos Cualitativos y Cuantitativos.

Métodos cualitativos	Métodos cuantitativos
Propensión a "comunicarse con" los sujetos del estudio, interrelación.	Propensión a "servirse de" los sujetos del estudio, desvinculación.
Se limita a preguntar.	Se limita a responder.
Comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados, mayor habilidad para estudiar los factores sociales en un escenario natural.	Comunicación vertical y despersonalizada, el contexto debe neutralizarse en un escenario experimental de laboratorio.
Son fuertes en términos de validez interna, pero débiles en validez externa: lo que encuentran no es generalizable a la población, aunque sí transferible.	Son débiles en términos de validez interna, pero fuertes en validez externa: lo que encuentran es generalizable a la población, aunque no transferible.
Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuan particularizables son tus hallazgos?	Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Por otra parte (Creswell, 2015) propone que “la investigación cualitativa se llevará a cabo mediante entrevistas en profundidad y grupos focales para obtener una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de los empleados respecto al clima laboral” Por lo tanto, la comparación y combinación de los datos obtenidos tanto cuantitativa y cualitativamente, proporcionará un estudio más completo, a fin de ser analizado y se pueda identificar los puntos críticos con mayor precisión. Como se muestra en la Tabla 1, el índice de rotación de personal a ido fluctuando mes a mes,

la aplicación de las herramientas de investigación nos permitirá conocer si existe o no alguna relación con estas variaciones en el personal.

Tabla 1.

Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones de la Empresa (2023-2024).

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Promedio
Nómina	20	22	22	22	22	22	22
Rotación	0	3	4	5	1	1	2
% Rotación	0%	14%	18%	23%	5%	5%	11%

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). “Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones.”

Además de este enfoque, una de las herramientas a usar es el *análisis PESTEL*, el cual será una herramienta que permita analizar y evaluar los factores que pueden influir en la empresa en el presente y también en el futuro, gracias a su enfoque en los aspectos Políticos, Económicos, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal para tener una visión del entorno que se encuentra la empresa.

Iniciamos por los *factores políticos*, mismos que se refieren a la influencia que tienen los gobiernos y políticas que estos plantean sobre las industrias. (García & Nieto, 2013), estos factores pueden afectar significativamente la capacidad de una empresa para operar eficientemente.

Los *factores económicos*, son aquellos que afectan el desempeño económico y las decisiones estratégicas de una empresa. (Hernández & Ramírez, 2015) destacan que el análisis económico es crucial para prever posibles cambios en la demanda de productos y servicios.

También se encuentran las características demográficas y culturales de la población, estos son los *factores sociales* y se determinan aspectos como el nivel educativo, cultural y hábitos de consumo. (Pérez & Gómez, 2014) señalan que comprender estos factores, permite a las empresas adaptar sus productos y estrategias de marketing a las necesidades y preferencias del mercado.

Los *factores tecnológicos* se refieren a las innovaciones y desarrollos en esta rama y que puedan impactar en la productividad de una empresa. (Martínez & Fernández, 2016) argumentan que, la adopción de nuevas tecnologías puede proporcionar ventajas competitivas significativas y mejor eficiencia operativa.

Se encuentran también los *factores ecológicos*, comprende al ambiente y las regulaciones relacionadas con la sostenibilidad. Según (E. López & Torres, 2017), las empresas deben estar cada vez más conscientes de su impacto ambiental y adaptar sus prácticas para cumplir con las normativas y expectativas sociales en materia de sostenibilidad.

Finalmente, los *factores legales* se refieren al marco legal y regulatorio, se habla de leyes laborales, normas de seguridad y protección del consumidor. (Rodríguez & Navarro, 2018) mencionan que el cumplimiento de las normativas legales es fundamental para evitar sanciones y mantener una operación empresarial fluida y ética.

En la investigación, además, se analizará de forma macro como empresa alimenticia, comparando datos, resultados e información de los competidores en el mercado y referentes de cadenas alimenticias a nivel mundial. “Los resultados en este nivel se plasman en una posible transformación a nivel institucional” (Filv, 2018)

De este modo, también es necesario analizar desde una visión meso la situación actual de la empresa, todos los documentos, datos, información digital y/o documental que permita conocer a fondo la situación de la empresa y para completar la contextualización se realizarán entrevistas al personal y encuestas de clima laboral. Esto nos permitirá analizar de una manera micro la problemática del individuo a través de un muestreo, los inconvenientes que afectan al colaborador y opciones de mejora de ellos mismo.

Otra herramienta para este estudio es el análisis FODA, la cual se utiliza como una técnica de planificación corporativa donde se determinan los factores que influyen desde el interior y exterior hacia la organización (Zambrano, 2011). En esta matriz podremos determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso de talento humano de la empresa. Este análisis es parte de la planeación estratégica de la empresa, el resultado es un plan de trabajo integrado a todo nivel del proceso de talento humano de la empresa, esto permite encontrar un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa (Rodríguez R. , 2018).

Además, se usa como herramienta de apoyo a la matriz CAME, esta permite conocer cuáles son aquellos puntos fuertes y débiles de los procesos dentro del entorno externo como interno. Según Herrera, J. (2019) el análisis CAME se centra en cuatro

dimensiones: 1) corregir las debilidades, 2) afrontar las amenazas, 3) mantener las fortalezas y 4) explotar todas las oportunidades, este análisis podremos verlo más adelante en el capítulo II.

Para complementar el uso de estas herramientas también se usa la matriz interna - externa, esta se basa en dos dimensiones que permiten ponderar y analizar la evaluación del factor interno y otra de factor externo (Uribe, 2021). Esta matriz permite identificar las áreas que requieren atención estratégica y determina la capacidad de la organización para encauzar en los desafíos y fructificar las oportunidades. La matriz EFE permite ponderar los factores internos y externos y el resultado de la ponderación permite puntualizar el nivel competitivo de la organización de los puntos evaluados y cuáles de las ideas impactan más a la organización (Rodríguez O. , 2020). La matriz EFE se centrará en los factores externos de la organización, identificando y analizando los recursos, capacidades y procesos externos.

Se encuentra también el uso de las 7 P's del marketing, herramienta para el desarrollo e implementación de estrategias de marketing efectivas, mismas que inicialmente se centraba en 4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, pero con la evolución del entorno empresarial se añadieron 3 aspectos adicionales que son Personas, Procesos y Evidencia Física. Esta ampliación permite a las empresas adaptar sus estrategias para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes (Booms & Bitner, 1981). Esta herramienta proporcionó un plus a la investigación, ya que su uso se implementa para el análisis de marketing interno en la empresa, pensando en el trabajador como ese cliente interno que hay que cuidar, velando por su bienestar y de esta manera también satisfacer sus necesidades y deseos dentro de su entorno de trabajo.

Se aplicó también el Customer Journey Map, para determinar el viaje del cliente interno de la empresa y así identificar una necesidad o deseo, hasta finalizar el proceso. Para Kotler y Keller (2016), este proceso consta de etapas de conciencia, consideración, decisión y lealtad; el fin de esta herramienta en este proyecto es conocer la experiencia del colaborador como cliente interno de la empresa y determinar la satisfacción y fidelidad a la misma. El mapeo del Customer Journey permite a las organizaciones identificar puntos de dolor y oportunidades de mejora en cada etapa del viaje del cliente.

Como señala Shaw y Ivens (2005), “comprender el viaje del cliente es esencial para diseñar experiencias que no solo satisfagan, sino que superen las expectativas del cliente”.

Este tipo de herramienta enfocada en el cliente también permite conocer al trabajador como el cliente interno que reflejará sus puntos de dolor a través del viaje que este realiza a lo largo de sus actividades laborales en su entorno de trabajo. Para todo esto, se propone un cronograma de actividades que ayudan a la planeación y ejecución de este proyecto, conforme se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2.

Cronograma de Actividades.

Cronograma				
Actividades	Involucrados	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Matriz FODA-CAME	Personal de estudio			
Matriz operacionalización de variables	Personal de estudio			
Matriz EFE - EFI	Personal de estudio			
Encuesta de Clima Laboral	Personal de estudio			
Cuadro integral de Talento Humano	Personal administrativo/ estudio			

.Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). “Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones.”

Planteamiento Hipotético

Para la presente investigación se analizó la evaluación de clima laboral y su relación con el índice de rotación de personal realizada a los 22 trabajadores internos del Área de Operaciones de la empresa, para determinar su incidencia y afectación al ambiente laboral, para lo cual, se plantearon varias preguntas.

El cuestionamiento parte de, ¿cómo influye la satisfacción laboral en el clima laboral en la empresa? En base a (García, 2020), “la satisfacción laboral es un determinante clave del clima laboral, ya que influye directamente en la percepción que los empleados tienen de su entorno de trabajo”, es así como el análisis de satisfacción laboral es fundamental para conocer la situación actual dentro de la empresa.

Sin embargo, existen varios factores que pueden influir, entre ellos la comunicación interna, para esto es importante cuestionarse ¿qué relación existe entre la comunicación interna y la percepción del clima laboral?, al tratarse de un área operativa, la comunicación se convierte en uno de los pilares de gran importancia para este estudio; (López, 2019) menciona que “una comunicación interna eficaz, fomenta un clima laboral positivo al reducir malentendidos y mejorar la cohesión del equipo”.

Por otro lado, otro factor importante en el estudio del clima laboral es el liderazgo, este puede fomentar la unión del equipo y la retención de personal, (Martínez, 2018) afirma que “el estilo de liderazgo tiene un impacto directo en la satisfacción de los empleados y en su decisión de permanecer en la empresa”.

No obstante, generalmente los trabajadores están más guiados por las compensaciones y beneficios que oferta la empresa, y para esto (Esteban, 2022) anuncia que “los programas de compensación bien diseñados no solo mejoran el clima laboral, sino que también son fundamentales para retener los mejores talentos”, la percepción de este factor, apreciada como justa y competitiva, puede aumentar su lealtad a la empresa, es este aspecto se desea conocer si existe la percepción de compensación no monetaria a lo cual se pregunta, ¿los trabajadores sienten que existen beneficios no económicos?.

Además, es importante considerar que las oportunidades de desarrollo profesional también son percibidas como parte de un clima laboral positivo y fomentan al empleado a permanecer en la empresa. Conforme (Ramírez, 2021) menciona al respecto, “la falta de oportunidades de crecimiento personal es una de las principales causas de

insatisfacción y alta rotación en las organizaciones”, entonces una de las últimas preguntas es, ¿los colaboradores sienten que la empresa brinda oportunidades de desarrollo y reconocimiento en el trabajo?

Operacionalización de las Variables

Para el estudio de cómo influye el clima laboral y la relación que existe en la rotación del personal de la empresa, se usará tres variables: dos independientes, una dependiente. Se medirá el clima laboral como variable independiente, con esta variable se calculará las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación, la estructura organizativa y las políticas de recursos humanos (Fernández, 2008). Los indicadores para medir la dimensión serán: evaluaciones, índices, porcentajes; el método para recopilar esta información será: encuestas, entrevistas y registros.

La segunda variable independiente, el índice de rotación del personal nos determina la frecuencia con la que los empleados rotan dentro de una organización (Raymond Noe, 2022). Las dimensiones para medir estas variables son los motivos de abandono y la tasa de rotación. Los indicadores de dimensión serán: entrevista de salida, porcentaje de rotación. La variable dependiente es la gestión de proyectos, atada a las dos variables independientes, las dimensiones de las variables son: la planificación, ejecución, control y cierre, para esto, se empleará como método una matriz de mitigación de puntos críticos basada en la gestión del talento humano y la matriz RACI.

Instrumentos y Recolección de Datos

La información necesaria para poder alcanzar este enfoque se basa en la historia de la empresa, la planificación estratégica, la ventaja competitiva de la empresa, las condiciones y la estructura organizacional. Los métodos para observar, recolectar y analizar se exponen a continuación (véase Tabla 3.)

Tabla 3.*Técnicas e Instrumentos para el Cumplimiento de Objetivos.*

Objetivos	Metodologías	Técnicas	Instrumentos
Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa.	Mixta (Pereyra, 2020)	Observación (Pereyra, 2020) Recolección	Análisis del entorno (Ruiz, 2012) Análisis de la cadena de valor
Analizar el entorno interno y externo de la empresa.	Mixta	Encuesta Recolección	Clima laboral (Raymond Noe, 2022) Matriz FODA-CAME. Matriz PESTEL Matriz 7 P's
Diseñar una propuesta de mejora para la solución de los puntos críticos de la empresa.	Cuantitativa (Pereyra, 2020)	Análisis Recolección	Índice de rotación del personal. Flujo de procesos en proceso de selección. Definición de una propuesta de mejora. Matriz RACI

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Para el desarrollo de este proyecto, se usó la encuesta de clima laboral como instrumento de evaluación y se realizó dicha encuesta al personal operativo de la empresa. El formulario (Véase en el Anexo 4), tiene como propósito, medir la relación existente entre determinadas variables demográficas, sociales y económicas, así como los patrones y las proporciones que de ellas se desprenden. Consta de 40 preguntas divididas en 8 dimensiones que se agrupan en dos grandes ejes: 1) Empresa y 2) Personas, dicha encuesta es totalmente confidencial y tiene una duración de entre 30 a 45 minutos y es levantada de forma digital por medio del Formato *Forms* que corresponde a Microsoft Office 365 y calificada bajo la escala de Likert, conforme a las siguientes opciones de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Algo de acuerdo
4. De acuerdo

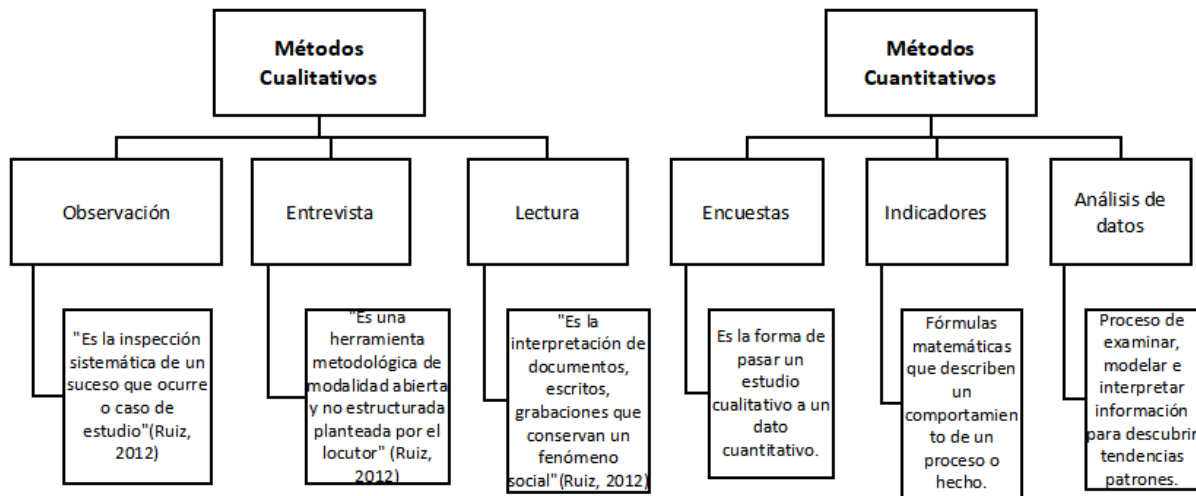
5. Totalmente de acuerdo

1. Nunca
2. Casi nunca
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Las técnicas de investigación se enfocan principalmente en la elección de todos los procedimientos con el objetivo de recopilar toda la información de manera científica, objetiva, racional y óptima (Carlos Orozco, 2020), en este punto se aplica el enfoque cuantitativo y cualitativo para tener mejor distribución de la información tanto cualitativa como cuantitativa (véase en la Figura 2.).

Figura 2.

Cuadro de Métodos Cualitativos y Cuantitativos.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Capítulo I

En este capítulo se desarrolla la información teórica de las variables del proyecto de titulación, por una parte, el Clima Laboral como la base psicológica y emocional en el ámbito empresarial y por otra, la Rotación de Personal como parte numérica de este estudio, lo que nos ayudará a entender sus causas, consecuencias y relación entre sí. En este capítulo se presentará el marco teórico que sustenta esta investigación donde se abordará temas como el clima laboral, su influencia en la rotación de personal y como afecta al proceso.

1. Marco Teórico

1.1. Clima Laboral

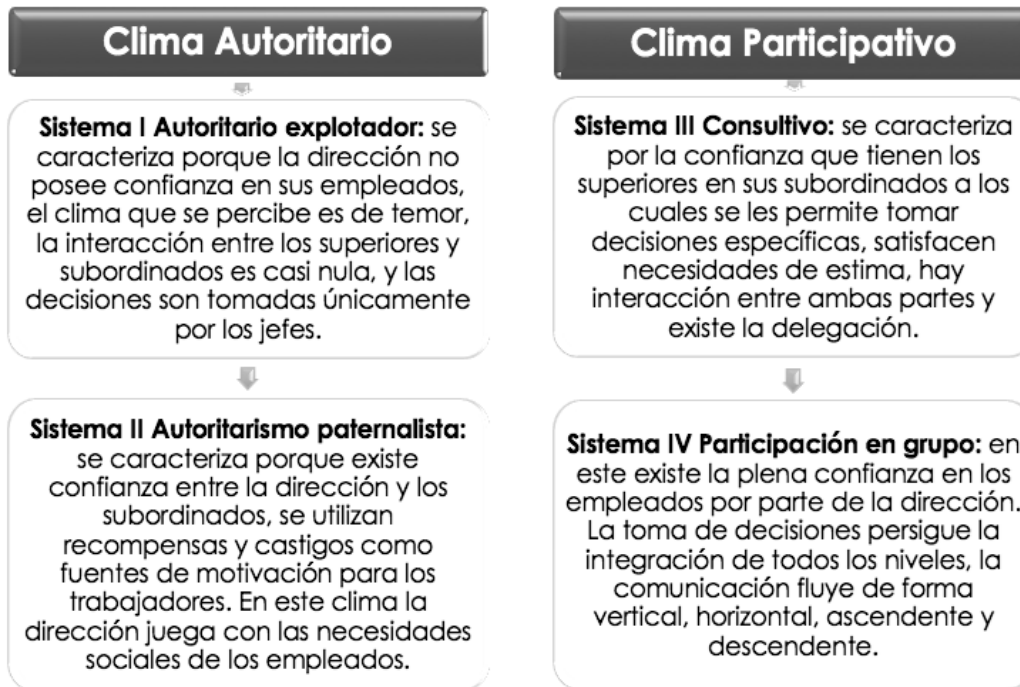
Según el aporte de (Bordas, 2016) el estudio del clima laboral surge con los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), ya que, en el desarrollo de su investigación de campo con niños de un campamento de verano, descubrieron que el comportamiento individual dentro del grupo depende de la atmósfera que rodea al grupo y no sólo de las características personales del individuo.

Además, Morse y Reimer (1956) conforme cita Bordas, publicaron un estudio donde se analizó la influencia de la participación de los empleados en la toma de decisiones, dicho estudio fue realizado en cuatro áreas de una compañía y reveló que cuando no había participación del personal, se producía disminución de la lealtad, interés y compromiso con el trabajo.

Más tarde, Likert (1976) citado por Bordas, presenta la existencia de dos tipos de clima organizacional y sus subtipos, mismos que más tarde como resultado de las investigaciones realizadas, revelarán que en cuanto más cerca se esté del tipo de Clima Participativo Grupal, existe mayor probabilidad de una alta productividad, mejores relaciones laborales y mayor rentabilidad y ocurrirá lo contrario ante la presencia de un Clima de tipo Autoritario Explotador (véase Figura 3).

Figura 3.

Tipos de Clima Laboral y sus Subtipos o Sistemas.



Nota. Tipo de Clima Laboral Autoritario y Participativo, en orden visual semejante a la numeración de cuadrantes I, II, III y IV. Adaptado de “El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia” (p.3) por (GONZÁLEZ et al., 2018). *Revista Espacios* Vol. 39 (No. 37).

1.1.1. Definiciones

Para Alarcón y Cea (2007), citados por (Ramos & Tejera, 2017) dicen que “el clima laboral es el resultado de la influencia directa e indirecta de condiciones laborales”

Por su parte Cardona y Cruz (2014) conforme cita (Ramos & Tejera, 2017) que, “el clima laboral por su propia naturaleza es un concepto multidimensional e indeterminado”

Mientras que Gan y Triginé (2012) mencionan lo siguiente:

El clima laboral, es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples factores, desde las normas internas, condiciones ergonómicas y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. (p.275)

1.1.2. Dimensiones y Factores que Afectan el Clima Laboral

Después del estudio y análisis del aporte de varios autores, Bordas (2016) propone ocho dimensiones de principal enfoque para el diagnóstico del clima laboral. Los

cuales son: Autonomía, Cooperación y Apoyo, Reconocimiento, Organización y Estructura, Innovación, Transparencia y Equidad, Motivación y Liderazgo.

Uno de los factores que afectan el clima laboral es la *comunicación interna*, la falta de comunicación clara puede llevar a malentendidos y conflictos, mientras una buena comunicación dará confianza y compromiso. Rodríguez, J. (2016) menciona que, "una comunicación interna efectiva facilita el flujo de información entre los empleados y la dirección, lo cual es fundamental para evitar malentendidos y promover un ambiente de trabajo colaborativo"

El *liderazgo* se relaciona con los estilos de liderazgo mismos que pueden generar un ambiente de trabajo tenso y poco colaborativo o motivador y comprometido. Para Gómez, M. (2017), "el estilo de liderazgo adoptado por los directivos influye directamente en el clima laboral. Un líder que fomente la participación y el reconocimiento puede crear un ambiente positivo y motivador"

Otro factor es la *cultura organizacional*, este factor puede comprender los valores, creencias y normas compartidas en una empresa y afectar profundamente el clima laboral. Fernández, A. (2018) dice que "la cultura organizacional establece el marco dentro del cual se desarrollan las relaciones laborales. Una cultura que valore la colaboración y el respeto mutuo favorece un clima laboral saludable"

Además, el clima laboral también se puede ver afectado por las *condiciones de trabajo*, Martínez, L. (2015) menciona al respecto que, "Las condiciones de trabajo adecuadas, incluyendo aspectos como la ergonomía y la seguridad, son esenciales para mantener un buen clima laboral y evitar problemas de salud y estrés en los empleados"

Las *relaciones interpersonales*, ya sean entre trabajadores y/o supervisores, pueden también es un factor que puede influir en el clima laboral, Silva, E (2019), hace referencia a que "las relaciones interpersonales en el entorno laboral son fundamentales para el bienestar de los empleados. Un ambiente donde predominen la cooperación y el apoyo mutuo facilita un clima laboral positivo"

También está *el reconocimiento y las recompensas*, López, R. (2020) dice que, "el reconocimiento y las recompensas son cruciales para mantener la motivación y el compromiso de los empleados. Un sistema de recompensas bien diseñado contribuye significativamente a un clima laboral positivo"

Un factor adicional son las *oportunidades de desarrollo profesional*, influyen en la percepción que los empleados tienen en el trabajo. Sánchez, J (2016), dice que, "ofrecer oportunidades de desarrollo profesional no solo mejora las habilidades de los empleados, sino que también contribuye a un clima laboral positivo al demostrar un compromiso con su crecimiento y éxito"

1.1.3. Teorías del Clima Laboral

- *Teoría de los Valores Compartidos de Schein*

La cultura de una empresa es esencial para entender el clima laboral, Schein (1992), menciona que, "la cultura organizacional se forma y evoluciona a través de los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización, influyendo directamente en el clima laboral".

- *Teoría de la Motivación y el Clima Laboral de Herzberg*

Herzberg (1968) plantea la existencia de dos factores que llegan a influir en el clima laboral, los factores de motivación e higiénicos, respecto a ello menciona que, "los factores motivacionales como el reconocimiento y el logro son cruciales para un clima laboral positivo, mientras que los factores higiénicos, como las condiciones de trabajo, previenen la insatisfacción".

1.1.4. Normativa del Clima Laboral en Ecuador

En Ecuador, existen diversas leyes y regulaciones que velan por los trabajadores para brindar un ambiente de trabajo seguro y estable, el Código de Trabajo en sus artículos 42 y 85, mencionan aspectos directamente relacionados con el clima laboral, como los derechos y obligaciones de los trabajadores y la obligación del empleador de garantizar condiciones adecuadas de trabajo respectivamente.

La Ley Orgánica de regulación y Control del poder de Mercado, en su artículo 2, establece principios para la regulación de prácticas laborales y empresariales que promueven prácticas de mercado justas y equitativas, mismas que pueden influir directa o indirectamente en el clima laboral.

En cuanto a la Ley Orgánica de Salud y Seguridad en el Trabajo, menciona en su artículo 11 que, es obligación de los empleadores implementar medidas para prevenir riesgos y promover un ambiente saludable, donde la evaluación de clima laboral se ajusta a los requerimientos de dicha ley.

Además, el Ministerio de Trabajo del Ecuador, ha dedicado gran importancia a la medición de clima laboral, es así que desarrolló guías para la evaluación de clima laboral a fin de proporcionar información para las empresas ecuatorianas y así aportar a la salud y bienestar en el trabajo.

1.2. Rotación de Personal

1.2.1. Definiciones

Martínez (2010), define a la rotación de personal como “el flujo de entrada y salida de empleados en una organización durante un periodo de tiempo determinado”.

Los autores Robbins y Judge (2017), la definen como “el movimiento de empleados dentro y fuera de una organización en un periodo de tiempo específico” Para (J. López & Rodríguez, 2018) es el proceso mediante el cual los empleados abandonan la organización y son reemplazados por nuevos trabajadores”

1.2.2. Causas y Consecuencias

Las causas en la rotación de personal pueden ser por varios factores, mismos que posteriormente van a influir en la decisión de abandono de la empresa, para Morales & Gámiz (2014) pueden ser factores como la insatisfacción laboral, la falta de oportunidades de desarrollo, el conflicto con los compañeros o el liderazgo inadecuado.

Entre las consecuencias negativas que destaca Rentería (2018) están “la pérdida de talento, disminución de la productividad, el aumento de costos de reclutamiento y capacitación, afectación de la moral y la cohesión del equipo”

1.2.3. Tipos de Rotación de Personal

Para Rentería (2018) existen dos tipos de rotación de personal, la que se da de forma voluntaria y los empleados abandonan la empresa por su propia cuenta y la involuntaria, que es cuando la empresa decide prescindir de los servicios de un trabajador en específico.

1.2.4. Teorías de la Rotación de Personal

- *Teoría del Equilibrio de March y Simon*

Estos autores dicen que la rotación de personal se puede explicar desde el equilibrio entre la fuerza de atracción y retención en una empresa, March y Simon (1958), mencionan que, “la decisión de un empleado de permanecer o dejar la organización

depende del equilibrio entre las fuerzas de atracción externas y las fuerzas de retención internas”

- *Teoría del Desempeño y Rotación de Personal de Mobley*

Mobley (1977), desarrolla un modelo donde la insatisfacción laboral lleva a la rotación de personal, propone que, “la rotación del personal es un proceso que comienza con la insatisfacción laboral y culmina con la decisión de dejar la organización, influenciado por las oportunidades de empleo externas y las expectativas del empleado”

1.2.5. Medición del Índice de Rotación de Personal

Para Morales & Gámiz (2014), el Índice de Rotación de Personal o IRP por sus siglas, “es una medida que evalúa la frecuencia con la que los empleados abandonan una organización y son reemplazados por nuevos trabajadores durante un periodo de tiempo determinado”

Según Griffeth (1995), “el IRP es el número de empleados que abandonan la organización en un periodo específico, dividido por el número promedio de empleados durante ese mismo periodo, expresado como un porcentaje”

Fórmula:

$$\text{Índice Rotación} = \frac{\text{Número Salidas Empleados}}{\text{Promedio de Empleados}} * 100$$

Capítulo II

En este capítulo se encontrará información referente a la ubicación geográfica de la empresa y la composición jerárquica de la misma en base a su organigrama. Además de su situación actual, líneas de producto y crecimiento cronológico, junto con el planteamiento de un cronograma de actividades y presupuesto para el desarrollo de este proyecto de titulación.

2. Desarrollo de Resultados

En esta sección se presenta un análisis integral de la empresa, comenzando con un diagnóstico situacional que incluye una revisión detallada de la historia de la organización, sus líneas de productos y la estructura organizacional actual. Este diagnóstico establece el contexto necesario para entender el entorno en el que opera la empresa. A continuación, se realiza un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización. Este análisis incluye un estudio del clima laboral, la evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), así como el análisis CAME, que ofrece estrategias para corregir, afrontar, mantener y explotar las áreas críticas identificadas en el diagnóstico inicial.

2.1. Diagnóstico Situacional de la Empresa

2.1.1. Ubicación Geográfica de la Empresa

La empresa está ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Pifo, domiciliada en las calles Jamil S5-32 y la antigua vía a Sangolquí (véase Figura 4).

Figura 4.

Ubicación Geográfica.



Nota. Ubicación georreferencial de la empresa Tomada de Google Maps (-0.2320301317122118, -78.32769018208255).

2.1.2. Análisis Histórico de la Empresa

La empresa nace como una panadería de barrio en 1995, después de algunos años de esfuerzo y superando las crisis económicas y sociales que presentó Ecuador, la idea de negocio cambia y en vez de tener un canal B2C migra a un B2B.

Los cambios empiezan en el año 2004, cuando desarrollan la primera planta de producción y el producto empieza a migrar de pan a tortillas de maíz, en el año 2016 empiezan la construcción de la planta actual donde el volumen de producción cambia y se empieza a constituir como empresa con un volumen de producción industrial, para el 2021 empieza el canal B2C donde se manejan dos canales, el volumen lo maneja el canal B2B y se abre el canal HORECAS, donde se abren mayores consumidores con pedidos de menor volumen.

2.1.3. Situación Actual de la Planificación Estratégica

La empresa funcionó legalmente desde 1999, cuenta con una misión y visión bien establecida, además, cuenta con valores y propósitos bien establecidos dentro de su actividad.

La misión de la empresa está orientada a ofrecer productos inocuos, nutritivos, innovadores y personalizados de panificación, brindando un servicio de excelencia al cliente, trabajando en ambiente de colaboración, mejorando continuamente y cuidando el medio ambiente, la visión está enfocada en posicionar la marca en el sector comercial siendo reconocidos por elaborar alimentos competitivos e innovadores, la productividad como valor de trabajo eficiente y eficaz, además enfocarse en la evolución como valor en no retroceder y enfrentar la necesidad de cambio de toda empresa. Todos estos valores sostenidos en un propósito empresarial que es el cumplimiento.

Además, para entender y analizar la situación del mercado actual de la empresa, se desarrolló el análisis PESTEL definido anteriormente, donde nos da una idea clara del entorno externo de la empresa y nos permite analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales asociados a la empresa. (véase Tabla 4.)

Tabla 4

Matriz PESTEL del Entorno Externo de la Empresa.

Dimensión	Factores	Comportamiento	Involucrados	Impacto
Políticos		Bajo		

	Cambios en la legislación comercial para el sector empresarial.		Gobierno Ecuatoriano	Cambios en las leyes que regulan a las empresas privadas ecuatorianas.
	Estabilidad política del país y su impacto en el sector empresarial privado.	Bajo	Banco Central del Ecuador	
Económicos	Incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Alto	Servicio de Rentas Internas	Poder adquisitivo del consumidor y demanda de productos.
	Fluctuaciones en el precio del petróleo y la dependencia en la exportación de materias primas.	Medio	Superintendencia de Compañías Fondo Monetario Internacional	
Sociales	Cultura del Consumidor	Medio	Pro-Ecuador	Decisión de compra del producto.
	Crecimiento Poblacional	Alto	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	
Tecnológicos	Avances tecnológicos en maquinaria de manufactura y distribución.	Alto	Cámara de Comercio del Ecuador	Respuesta ante la demanda del mercado.
Ambientales	Normativas ambientales y ecológicas para disminuir el impacto de las industrias.	Alto	Ministerio del Ambiente del Ecuador	Adaptación a las nuevas normativas.

			Contraloría General	
Legales	Reforma en leyes laborales, de propiedad intelectual y de comercio nacional e internacional.	Bajo	del Estado Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Estrategias de importación y exportación de productos.

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

2.1.4. Tamaño de la Empresa/ Emplazamiento

El tamaño de una empresa puede analizarse por varios factores como el número de empleados, su facturación, la cantidad de activos que tiene y/o de su participación en el mercado. En cuanto al número de empleados, es una empresa con 30 colaboradores en nómina, distribuidos en 22 operativos y 8 administrativos. Para el presente proyecto nos enfocamos en el área operativa, donde se ha percibido mayor inconformidad por parte de los colaboradores y también mayor rotación de personal.

Podría decirse que la empresa es mediana en cuanto al sector y giro de negocio al que pertenece, y su emplazamiento es importante para su correcta operación, para el cumplimiento de normativas locales, infraestructura adecuada, acceso a carreteras de distribución y minimización de costos logísticos en la entrega de productos frescos, misma que juega un papel importante en la estrategia de mercado.

2.1.5. Líneas de Productos

La empresa cuenta con tres líneas de productos: tortillas de maíz, tortillas de trigo y apanadura. Las tortillas de trigo son el producto que la empresa más elabora. La empresa tiene varios tipos de tortillas y varias combinaciones, como linaza e incluso tomate, con dos variaciones entre harina blanca y harina normal, mientras que la apanadura tiene dos opciones, la normal y con especias.

En cuanto a la logística de envío se realiza en cajas de 12 y 24 unidades por caja y el costo de las tortillas de trigo puede variar entre \$10,00 a \$15,00 dólares americanos dependiendo el producto, las tortillas de maíz tiene un costo por caja de \$12,00 a \$17,00 dólares americanos y la caja de apanadura de \$8,00 a \$10,00 dólares americanos dependiendo el tipo de producto.

El ciclo de vida de cada producto varía dependiendo de cada una de las líneas, por ejemplo, las tortillas de trigo se encuentran en un ciclo de madurez, el volumen de pedidos se mantiene constante, para los productos de maíz, el ciclo de producto se encuentra en declive, a pesar de que todavía se mantiene la producción de esta línea, en los últimos meses el volumen de pedidos ha ido en descenso.

Por otra parte, los productos de apanadura se encuentran en introducción al mercado, ya que el producto ha presentado aumento en su demanda y por ende en su producción, sin embargo, existen meses en los que se estabiliza y otros decrece, debido a que hay épocas donde los clientes perciben positivamente los productos, ya que las tortillas de trigo y maíz se han convertido en una solución saludable y rápida para un segmento de mercado donde la rapidez y la calidad del producto importa.

2.1.6. Situación del Mercado Actual

Las tortillas de maíz y trigo se han convertido en un alimento tradicional y popular en el país, ya que su información nutricional es mejor que los productos suplementarios y el consumidor prefiere este tipo de productos. La perspectiva en el mercado ha crecido significativamente los últimos años, en 2018 representó a nivel mundial la venta de productos de tortillas de maíz y trigo \$37'852.2 millones y se espera que crezca un 5.2% hasta el 2027, llegando a alcanzar 59'444.8 millones (Partners, 2024).

La empresa cuenta con tres líneas de productos tortillas de maíz, tortillas de trigo y apanadura, siendo las tortillas de trigo el producto que la empresa más elabora. La empresa tiene varios tipos de tortillas y varias combinaciones y la apanadura tiene dos variaciones: la normal y con especias, en cuanto a la logística de envío se realiza en cajas de 12 y 24 unidades por caja y el costo de las tortillas de trigo puede variar entre 10 a 15 dólares americanos dependiendo el producto, las tortillas de maíz tiene un costo por caja de 12 a 17 dólares americanos y la caja de apanadura de 8 a 10 dólares americanos dependiendo el tipo de producto.

El ciclo de vida de cada producto varía dependiendo de cada una de las líneas, el ciclo de vida tortillas de trigo se encuentra en un ciclo de madurez, donde el volumen de pedido se mantiene y no ha crecido, pues para los productos de maíz el ciclo se encuentra en declive, todavía se mantiene la producción de esta línea, pero se encuentra en bajada los últimos meses, ya que el pedido ha ido en descenso.

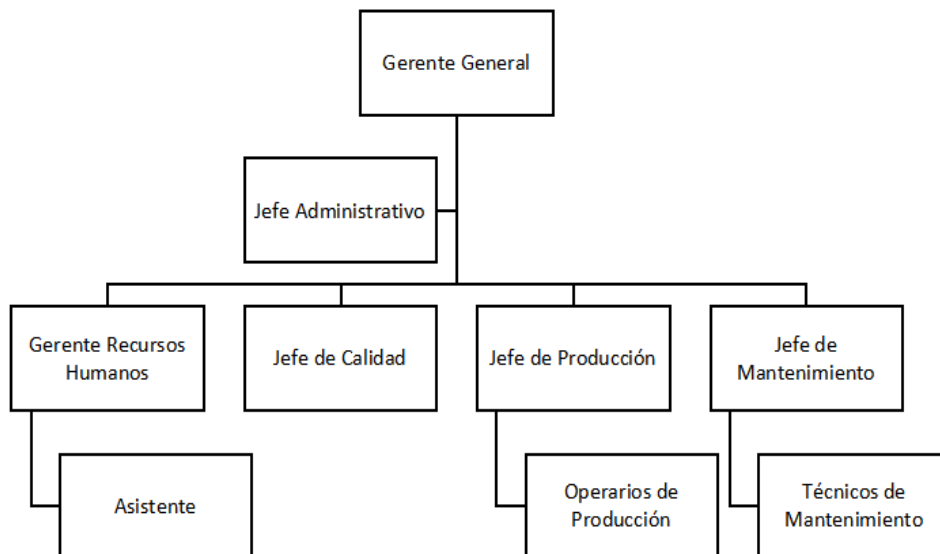
Los productos de apanadura se encuentran en introducción al mercado, ya que el producto tiene un tiempo considerable en el mercado y ha aumentado su producción, pero no se estabiliza en el mercado, tiene meses en los que se estabiliza y otros decrece. Los clientes perciben positivamente los productos, ya que las tortillas de trigo y maíz se han convertido en una solución saludable y rápida para un segmento de mercado donde la rapidez y la calidad del producto importa significativamente.

2.1.7. Estructura Organizacional

En la empresa, los roles de cada integrante de la estructura no están definidos formalmente para cada uno, pero se tiene ciertas actividades claras y responsabilidades definidas en la cadena de valor, donde el gerente general tiene la responsabilidad de las decisiones finales y evaluar el estado de la empresa quincenalmente, además, se encarga de supervisar las ventas de la empresa, por otra parte el jefe administrativo se responsabiliza de supervisar los flujos de dinero de la empresa, realizar los pagos a proveedores y el pago de la nómina, el gerente de talento humano se encarga de las contrataciones, el seguimiento al personal y está a cargo de velar por el bienestar y entre eso el clima laboral. Como se puede observar en la Figura 5, la empresa tiene una organización de forma jerárquica vertical.

Figura 5.

Organigrama Empresarial.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

El jefe de calidad se encarga de todo el sistema de gestión, controlar la calidad e inocuidad dentro de planta y supervisar la limpieza de la planta, por su parte el jefe de producción tiene la responsabilidad de cumplir con el pedido de los clientes, encargado de la gestión del personal y controlar la desviación del proceso, también está el jefe de mantenimiento, quien es el encargado de la gestión del mantenimiento preventivo y correctivo de planta, manejo del stock de repuestos, compra de nuevos equipos y encargado de planificación, ejecución e implementación de los proyectos.

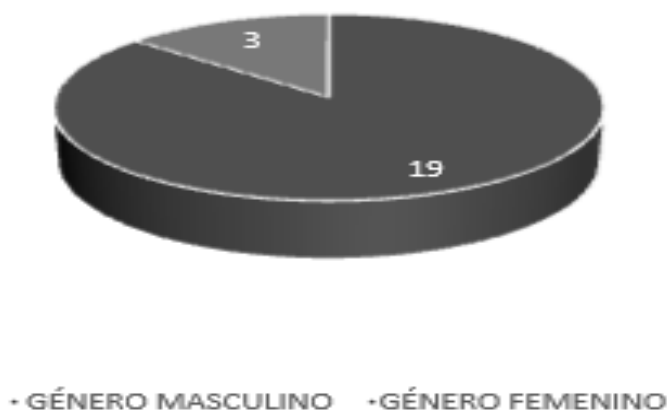
2.2. Determinación del Entorno Interno y Externo de la Empresa

2.2.1. Análisis del Clima Laboral

La población de muestra está conformada por 22 personas, teniendo diecinueve personas de género masculino y tres personas de género femenino (Véase Figura 6.), a las cuales se aplica la encuesta de 40 preguntas como se detalló en los instrumentos anteriormente.

Figura 6.

Distribución de Muestra por Género.

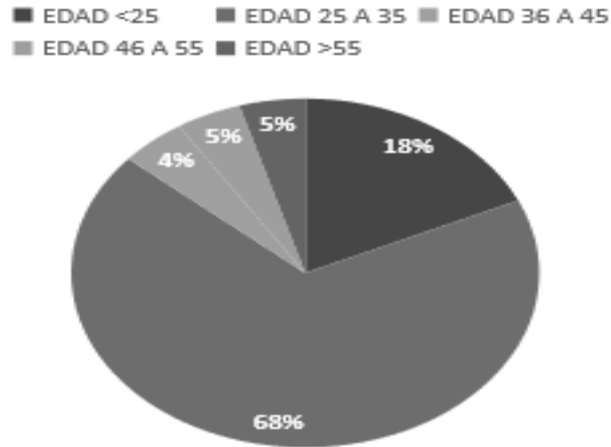


Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

En lo que respecta a la distribución demográfica de la población investigada, los resultados nos arrojan que el género predominante entre el personal de la empresa es masculino en una relación de 6 a 1 respecto del femenino. En cuanto a edad, se visualiza que la mayoría del personal está en el rango de 25 a 35 años, con un 68% de la muestra, siendo este un rango de edad joven considerando hasta los 40 años. (véase Figura 7.)

Figura 7.

Distribución de Muestra por Edad.

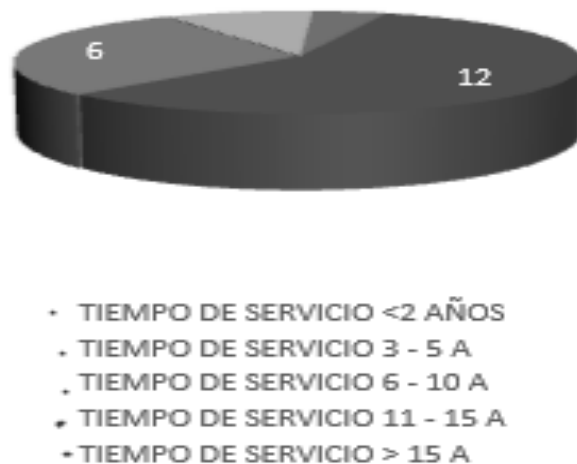


Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Al revisar el tiempo de servicio de los colaboradores, se identifica que el 57% tiene menos de 2 años de servicio en la empresa, con 12 trabajadores en este rango de tiempo, esto sugiere que se tiene una población bastante nueva y continúan en una curva de aprendizaje ascendente. (Véase Figura 8.)

Figura 8.

Distribución de la Muestra por Tiempo de Servicio.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Posteriormente, al analizar la encuesta realizada se evidencia una alta percepción de buen clima, en función del liderazgo de las jefaturas, es decir el colaborador se siente respaldado por su jefe inmediato y tiene un rango de acción, donde el ambiente laboral es bueno (Véase Figura 9.). Además, la gran mayoría de colaboradores no tuvo un proceso claro de inducción y objetivos claros, sin embargo, los resultados sobre el *on boarding* se mantienen predominantes en que existe una percepción de bienvenida (De acuerdo) y sobre la percepción positiva de ambiente de trabajo (Casi siempre). (Véase Figura 10.)

Figura 9.

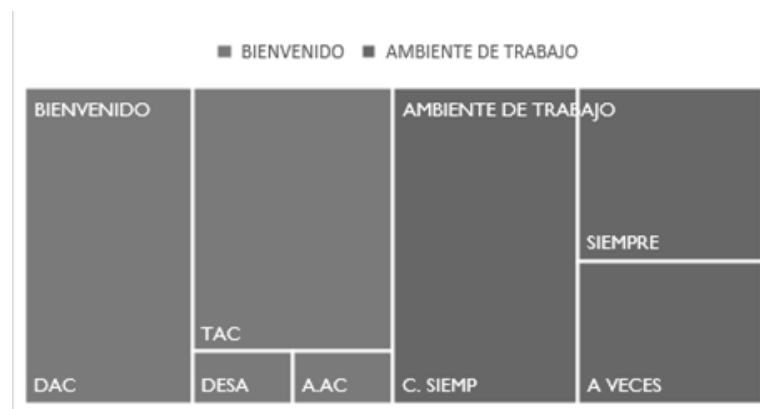
Respuestas de la Muestra sobre Clima Laboral.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Figura 10.

Respuestas de la Muestra sobre On Boarding.

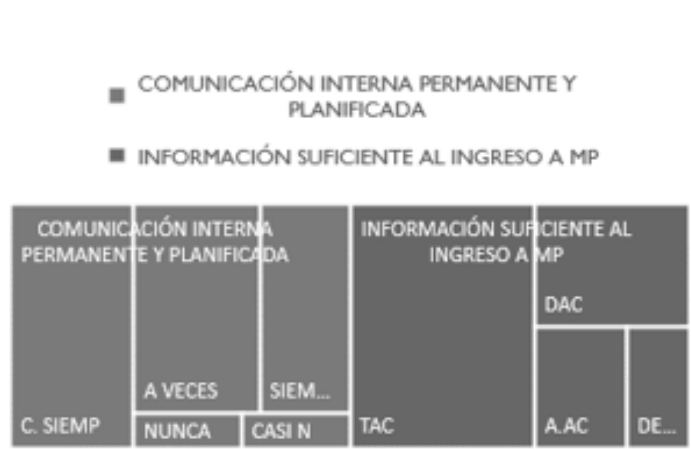


Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Además de estos resultados, un aspecto importante a conocer es la comunicación interna, que, en base a los resultados de la aplicación de la encuesta, se percibe una ligera falta de continuidad o frecuencia de la información interna y, tal vez, cierta falta de planificación en el manejo comunicacional, siendo las respuestas predominantes Casi siempre y Totalmente de acuerdo, sin descartar la presencia de las respuestas A veces y Algo de acuerdo. (Véase Figura 11.)

Figura 11.

Respuestas de la Muestra sobre Comunicación Interna.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

En lo que respecta a los procesos de Formación y Desarrollo implantados en la empresa, el personal considera que están suficientemente orientados a ofrecer una capacitación adecuada y debidamente articulada con el Desarrollo Profesional y la Actualización de conocimientos con respuestas mayoritarias de Siempre y Casi siempre. Por lo que se puede decir que se debe mantener y formalizar los procedimientos actuales, de tal forma que se cumpla con la premisa de atraer, desarrollar y, retener de la empresa. (Véase Figura 12.)

Figura 12.

Respuestas de la Muestra sobre Formación y Desarrollo.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

También se logra evidenciar de la existencia de que la comunicación es Asertiva, se reconoce que las jefaturas retroalimentan lo suficiente y de forma adecuada sobre el desempeño de sus colaboradores. Además, se recalcó que las jefaturas procuran conocer las necesidades e intereses de los miembros de cada equipo, siendo las respuestas afirmativas las que predominan. (Véase Figura 13.)

Figura 13.

Respuestas sobre Comunicación Asertiva.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Al analizar los resultados respecto de las posibilidades de aportar en proyectos nuevos y también lo referente al reconocimiento y valoración del trabajo, encontramos porcentajes muy altos de satisfacción laboral, por cuanto los colaboradores en su gran mayoría reconocen que la empresa les ofrece oportunidades de aportar en nuevos proyectos.

Figura 14.

Respuestas de la Muestra sobre Retroalimentación Recibida.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Como se puede evidenciar, en todos los resultados obtenidos el Clima Laboral es adecuado y con enfoque positivo, se mantiene el enfoque de fortalecer la situación actual, formalizando algunos aspectos, definiendo políticas internas y aplicables a fin de formalizar los procesos actuales.

2.2.2. Análisis interno y externo a partir del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La empresa puede aprovechar ciertas fortalezas como la flexibilidad, cultura laboral positiva para construir un proceso de reclutamiento y contratación que sea eficaz para la empresa como atractivo para los futuros candidatos. Para mejorar los procesos de contratación es importante abordar las debilidades como la falta de estructuras formales y la resistencia al cambio para asegurar un crecimiento sostenible y competitivo dentro del mercado laboral. Para reducir las amenazas y tratar de enfocar las oportunidades es necesario implementar procesos estructurados de reclutamiento y contratación. Invertir en procesos nuevos soportadas por plataformas de reclutamiento actuales, promover una cultura de inclusión y diversidad de contratación.

Figura 15.

Matriz FODA de la Empresa.

Fortalezas	Oportunidades	Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> •Flexibilidad en la toma de decisión de los procesos de contratación. •C a r e n c i a de burocracia dentro del proceso reclutamiento. •Ambiente laboral amigable y totalmente cohesionado. •Identidad y valores de una cultura de trabajo y colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Posibilidad de acceder a una mayor nómina de candidatos a través de plataformas de reclutamiento. •Promover al talento humano interno de la empresa a través de programas de formación. •I m p l e m e n t a r programas de capacitación que llamen la atención a futuros candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Dificultad de competir por talento con grandes empresas que ofrecen mejores beneficios y salarios. •Necesidad de estar en una continua búsqueda de estrategias de reclutamiento. •Adaptarse a posibles cambios de legislación laboral que afecte el proceso de reclutamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •P r o c e s o s de reclutamiento y contratación menos estructurados y formalizados. •Tendencia de reclutar a un círculo de conocidos de la empresa limitando posibles talentos. •Dificultad para actualizar procesos de reclutamiento y contratación.

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024).“Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones.”

2.2.3. Matriz de Análisis Interno-Externo

La matriz interna externa se basa en dos dimensiones que permiten ponderar y analizar la evaluación del factor interno y otra de factor externo (Uribe, 2021). Esta matriz permite identificar las áreas que requieren atención estratégica y determina la capacidad de la organización para encauzar en los desafíos y fructificar las oportunidades. La matriz EFE permite ponderar los factores internos y externos. El resultado de la ponderación permite puntualizar el nivel competitivo de la organización de los puntos evaluados y cuáles de las ideas impactan más a la organización (Rodríguez O. , 2020).

Para el desarrollo de las matrices se identificarán las oportunidades y amenazas como el campo de estudio de la matriz externa, las fortalezas y debilidades serán parte del estudio de la matriz EFI. Dentro de la matriz se considerará los factores, un peso de la inferencia dentro la organización y específicamente sobre el proceso de reclutamiento y contratación que es el tema de este proyecto de titulación. Con el peso y calificación se calculará un valor promedio ponderado del peso del factor dentro del proceso analizado.

Tabla 5.

Matriz EFI de la Empresa.

Factores Internos	Peso	Calificación	Valor promedio
Fortalezas			

Flexibilidad en la toma de decisión de los procesos de contratación.	0.17	3	0.51
Carencia de burocracia dentro del proceso reclutamiento y contratación.	0.17	1	0.17
Identidad y valores de una cultura de trabajo cercano y colaborativo.	0.17	2	0.34
Debilidades			
Procesos de reclutamiento y contratación menos estructurados y formalizados.	0.16	2	0.32
Tendencia de reclutar a un círculo de conocidos de la empresa limitando posibles talentos.	0.16	1	0.48
Dificultad para actualizar procesos de reclutamiento y contratación.	0.17	2	0.17
Total	1	2	2

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Después de asignar los pesos para cada factor en una escala de cero a uno y sumado de un total de uno. Además, calificar cada factor interno de uno a cuatro donde uno es una gran debilidad empresarial, dos una debilidad menor, tres es una fortaleza menor y cuatro es una gran fortaleza. El valor promedio es una multiplicación de peso por la calificación. La suma de la matriz EFI representa un resultado donde la suma es mayor a dos puntos cinco es mayores quiere decir que la empresa y el proceso tiene más fortalezas que debilidades y si es menor indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas y necesita mejorar los procesos y mejorar la posición interna (David, 2009).

En este caso Tabla 6. define que la suma de valor promedio ponderado es menor que dos puntos cinco por lo que define que las debilidades tienen un mayor impacto que las fortalezas de la organización enfocada en el proceso de contratación de nuevo talento.

Tabla 6.

Matriz EFE de la Empresa.

Factores Externos	Peso	Calificación	Valor promedio
Oportunidades			
Posibilidad de acceder a una mayor nómina de candidatos a través de plataformas de reclutamiento.	0.17	3	0.51
Promover al talento humano interno de la empresa a través de programas de formación.	0.17	4	0.68
Implementar programas de capacitación que llamen la atención a futuros candidatos.	0.17	2	0.34
Amenazas			
Dificultad de competir por talento con grandes empresas que ofrecen mejores beneficios y salarios.	0.16	3	0.48
Necesidad de estar en una continua búsqueda de estrategias de reclutamiento.	0.16	3	0.48
Adaptarse a posibles cambios de legislación laboral que afecte el proceso de reclutamiento y contratación.	0.17	4	0.68
Total	1		3.17

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

En el caso de la Tabla 7, los resultados se interpretan de los datos con una suma total del valor mayor a tres. Esto indica que la empresa y el proceso como tal, tiene más

oportunidades que amenazas y que los factores externos son positivos para la organización.

2.2.4. Análisis CAME

Del análisis de la matriz CAME, podemos indicar que son las Fortalezas y Oportunidades las características que tienen mayor campo de acción para una propuesta de mejora. Sin embargo, las Debilidades y Amenazas, son grandes aportes para sacar provecho de la corrección y confrontación respectivamente. Por lo cual, se elabora la matriz para la mejor identificación de las fortalezas que hay que mantener, las oportunidades que hay que explorar, las debilidades que se deben corregir y las amenazas que se tienen que afrontar como muestra la Tabla 8 con mayor detalle.

Tabla 7.

Matriz CAME de la Empresa.

Mantener Fortalezas	Explorar Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Definir un flujograma del proceso de reclutamiento, contratación e inducción en el rol. • Mantener el ambiente laboral amigable con un plan de capacitaciones y un plan de actividades. • Establecer canales de comunicación efectivos que promuevan la transparencia y apertura a todos los niveles de la organización. • Establecer herramientas digitales que faciliten colaboración en tiempo real. • Plan de reconocimiento de logros individuales y colectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y registrarse en diversas plataformas de reclutamiento. • Impulsar ciertas funciones enfocadas en las plataformas para destacar los valores, logros, beneficios de trabajar en la empresa. • Implementar programas planificados, estructurados y aprobados para desarrollar el liderazgo, habilidades blandas y conocimientos prácticos industriales como plan de desarrollo interno. • Adelantar las capacitaciones atractivas para futuros candidatos.
Corregir Debilidades	Afrontar Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos de reclutamiento y contratación claro y estructurado con etapas definidas desde la definición del perfil del rol en base a competencias hasta la integración del nuevo colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar lo positivo de una empresa familiar como es la cultura organizacional, valores y el ambiente de trabajo positivo con el objetivo de atraer a nuevos colaboradores.

-
- Implementar políticas internas con el objetivo de promover diversidad e inclusión en la contratación.
 - Asignar recursos para revisar y actualizar periódicamente el proceso de reclutamiento y contratación.
 - Incorporar análisis de datos y métricas como indicadores para medir el proceso de reclutamiento y fortalecer la toma de decisiones informadas con los procesos de enfoque.
 - Mantener actualizado el monitoreo del mercado laboral con el objetivo de actualizar las tácticas de reclutamiento.
 - Conseguir retroalimentación de los candidatos y empleados ya contratados para identificar áreas de mejora.
 - Flexibilizar los procesos de reclutamiento para tener una reacción pronta a cambios de normativa. Asegurando el código del trabajo y el cumplimiento legal.
-

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

2.2.5. Análisis de las 7P's del Marketing

En el contexto de la empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de tortillas de maíz y de trigo, es importante realizar un análisis exhaustivo con la herramienta de 7P's del marketing (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física) para afrontar todos los retos puntuales del mercado y su posicionamiento competitivo como empresa de fabricación de alimentos. Este análisis permite identificar estrategias clave para asegurar calidad, procesos y sobre todo personas que competitivamente pueden sostener la producción de una empresa.

Figura 16.

Análisis 7P's del Marketing de la Empresa.

Producto	Precio	Plaza	Promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la calidad del producto manteniendo sabor y frescura pese al aumento de producción. • Mantener variedad de productos en los catálogos de productos. • Mantener la innovación de nuevos productos enfocados a las nuevas necesidades del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia de precios de penetración y precios competitivos. • Mantener y desarrollar estrategia de descuentos por volumen y programas de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de distribución en locales y mercados enfocados en TAT. • Establecer una red de distribución que garantice la entrega a tiempo y manteniendo los estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impactar la promoción de los productos con una implementación de un CRM que controle desde la información de productos hasta la propuesta de marketing. • Implementación de QR para automatizar la promoción de productos.

Personas	Procesos	Evidencia Física
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente de trabajo donde la motivación y oportunidades sean vistos como desarrollo profesional. • Implementar procesos de selección, capacitación e inducción adecuados para reducir la rotación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos claros para el proceso de talento humano, producción, control de calidad y logística. • Desarrollar procesos de contratación estructurado y estrategias para la retención del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la mejora continua en procesos de buenas practicas de manufactura y procesos de calidad. • Trabajar con los proveedores y contratistas para mejorar los procesos de compra- venta enfocado en calidad de producción.

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Como herramienta paralela al análisis de las 7P's del marketing se puede utilizar una tabla ponderada con los criterios de cumplimiento o no de cada criterio que se analizó en las 7P's del marketing. Esta herramienta nos brinda una visión de en donde priorizar las actividades para implementar en el proyecto.

Tabla 8.

Análisis Ponderado de las 7P's del Marketing.

7 P's del MKT	Criterios Mínimos	Cumple	Cumple Medianamente	No Cumple
Producto	Asegurar la calidad del producto.	1		
	Mantener la variedad del producto.	1		
	Mantener la innovación de nuevos productos.		1	
Precio	Estrategia de penetración y competitividad.		1	
	Programas de fidelización.		1	
Plaza	Desarrollar estrategias de distribución.		1	
	Establecer redes de distribución.		1	
Promoción	Impactar la promoción de los productos con CRM.		1	
	Implementación de procesos de automatización de promoción de productos.		1	
Personas	Crear un ambiente de trabajo y motivación.			1
	Implementar procesos de selección, capacitación e inducción.			1
Procesos	Establecer procedimientos claros del proceso de talento humano.			1
	Desarrollar procesos de contratación estructurado y estrategias de retención del personal.			1
Evidencia Física	Mantener la mejora continua en los procesos	1		

de buenas prácticas de manufactura.			
Trabajar con proveedores y contratistas con el objetivo de mejorar procesos.		1	
Total	3 20.00%	8 53.33%	4 26.67%

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

La empresa debe concentrar sus esfuerzos en trabajar en personas y procesos ya que son los temas que después del análisis no se están cumpliendo. Los procesos se centran en el área de talento humano. También en procesos que afecta el clima laboral de la empresa.

Capítulo III

En este capítulo, se desarrollará el proceso de implementación de los puntos críticos que se pueden mitigar y/o mejorar el índice de rotación de personal. Este capítulo no sólo nos permitirá comprender el estado actual de la empresa, sino también, los puntos específicos para el planteamiento de soluciones centradas en el personal.

3. Propuesta de Mejora

La realización de la propuesta de mejora para impactar positivamente el índice de rotación del personal se enfocará en la revisión de la encuesta del clima laboral. Esta encuesta ha permitido cambiar el enfoque del proyecto de titulación ya que el clima laboral no está impactando negativamente a la rotación del personal. Con los análisis del capítulo anterior el estudio se comprueba que la empresa cuenta con un clima laboral positivo. Además., el análisis interno y externo comprueba los altos valores culturales pero un débil proceso de reclutamiento, contratación e inducción.

El enfoque del proyecto titulación se encauzará en mejorar el índice de rotación del personal con una mejor orientación de procesos en toda la cadena de ingreso de un nuevo colaborador.

3.1. Determinación de los Puntos Críticos

Se determinaron los puntos críticos en base al análisis de las matrices FODA, CAME, PESTEL, EFI, EFE, 7P's del marketing y la encuesta de clima laboral realizada a los colaboradores, determinamos las debilidades de la empresa para analizar los puntos que necesitan atención como:

1. Procesos de reclutamiento y contratación sin estructura formal y realizados en base a referencias laborales específicas.
2. Conocimiento inadecuado del uso de plataformas de reclutamiento, que impide acceder a una mayor cantidad de candidatos.
3. Definición desactualizada de perfiles de cargo y/o descriptivo de puestos.
4. Programas de capacitación sin enfoque en la promoción interna de los trabajadores.
5. Mejora de herramientas digitales que faciliten la colaboración eficiente y la comunicación.

6. Omisión de plan de reconocimiento para mantener la motivación y el compromiso de los empleados.
7. Insuficientes políticas internas para promover diversidad e inclusión en la contratación.
8. Desafío para incorporar análisis de datos y métricas como indicadores para medir el proceso de reclutamiento.
9. Búsqueda de un sistema CRM para organizar todos los procesos de marketing y ventas de la empresa.
10. Errores en la definición de un flujograma en el proceso de reclutamiento, contratación e inducción.

El detalle que antecede se basa en los puntos críticos encontrados en la matriz de las 7P's del marketing, ya que se evidencia el incumplimiento en la implementación de procesos de selección, capacitación e inducción, el establecimiento de procedimientos claros del proceso de talento humano y el desarrollo de procesos de contratación estructurados y estrategias de retención del personal.

3.2. Objetivos de la Propuesta

3.2.1. Objetivo General de la Propuesta

Elaborar estrategias empresariales con claros estándares que potencien un clima laboral positivo y ayuden a disminuir la rotación de personal actual.

3.2.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- ✓ Identificar el uso del *Customer Journey* como herramienta de trazabilidad de la experiencia del cliente interno.
- ✓ Estructurar la propuesta de mejora a través de múltiples estrategias de talento humano.
- ✓ Desarrollar el cronograma de actividades y presupuesto tentativo para la ejecución de la propuesta de mejora.

3.3. Desarrollo de la Propuesta

3.3.1. Customer Journey

En la actualidad, donde la satisfacción y el bienestar de los empleados son cruciales para el éxito organizacional, la implementación de un Customer Journey Map

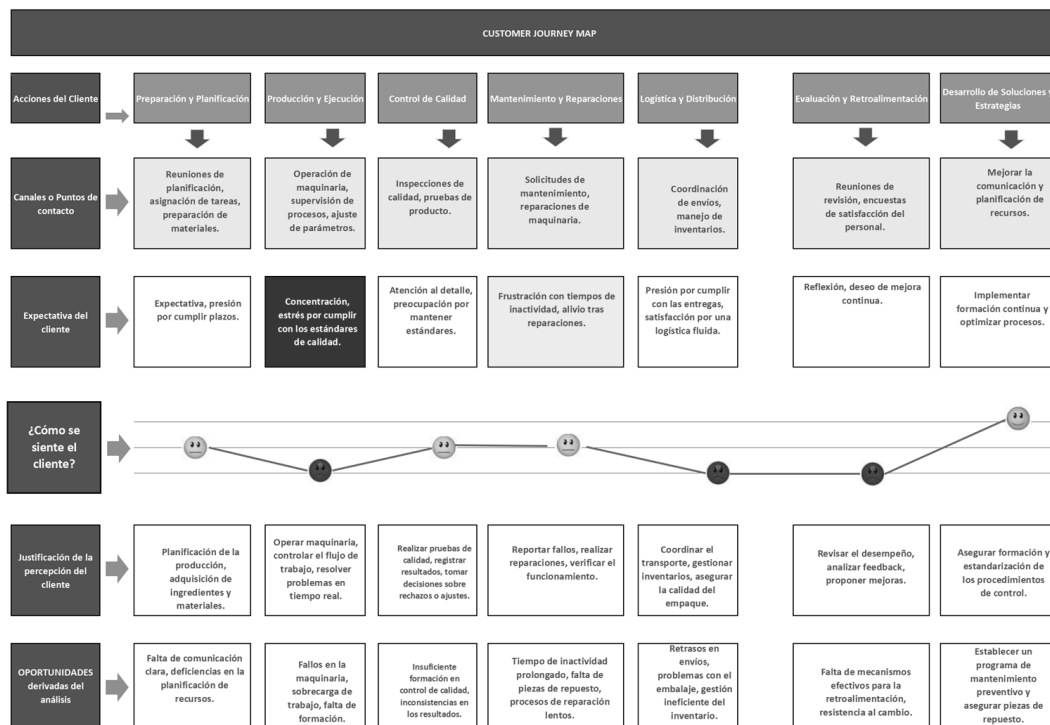
(CJM) adaptado al entorno interno puede ofrecer una perspectiva valiosa sobre el clima laboral. Usado, tradicionalmente para mapear la experiencia del cliente, puede ser igualmente efectivo para analizar y mejorar la experiencia de los empleados en una empresa.

El Customer Journey Map usado para para analizar y mejorar el clima laboral, permite a la empresa identificar de manera efectiva los problemas que afectan la satisfacción de los empleados. A través de un enfoque estructurado y basado en datos, las organizaciones pueden implementar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Este Customer Journey Map proporciona una visión estructurada para mejorar el clima en el área de operaciones en la empresa, enfocándose en la optimización de procesos, reducción de problemas, y aumento de la satisfacción del equipo. En este contexto, el "cliente" es interno y el objetivo es mejorar los procesos operativos para optimizar la producción y calidad de los productos.

Figura 17.

Customer Journey del Área de Operaciones de la Empresa.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). Modelo de CJM del Área de Operaciones de la Empresa que detalla una información de un breve ejercicio del viaje del trabajador en su actividad laboral.

3.3.2. Estructura de la Propuesta de Mejora

Este documento ayudará a definir las características específicas, conocimientos, competencias y responsabilidades del puesto que se va a cubrir y así tener un proceso bien estructurado. Spencer&Spencer (1993), mencionan que, las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan con un desempeño efectivo en el trabajo.

Para lograr esto, es importante que se tengan claros los roles y responsabilidades, ya que el levantamiento de perfiles, seguirá un proceso de recopilación de información, iniciando por: identificar el puesto, averiguar detalladamente las actividades que implica el puesto, realizar entrevistas con el colaborador actual, analizar los datos obtenidos, elaborar un formato o plantilla para ordenar la información recolectada y finalmente, deberá constar con la validación y aprobación de las jefaturas y directivos que correspondan.

El fin de ese levantamiento de información es dar claridad al reclutador de personal el momento de realizar una nueva contratación, transformando el proceso actual en un proceso más objetivo y transparente, de esta manera se da paso a la asignación del puesto vacante a una persona con las habilidades y competencias requeridas para cumplir con las actividades y exigencias de la empresa.

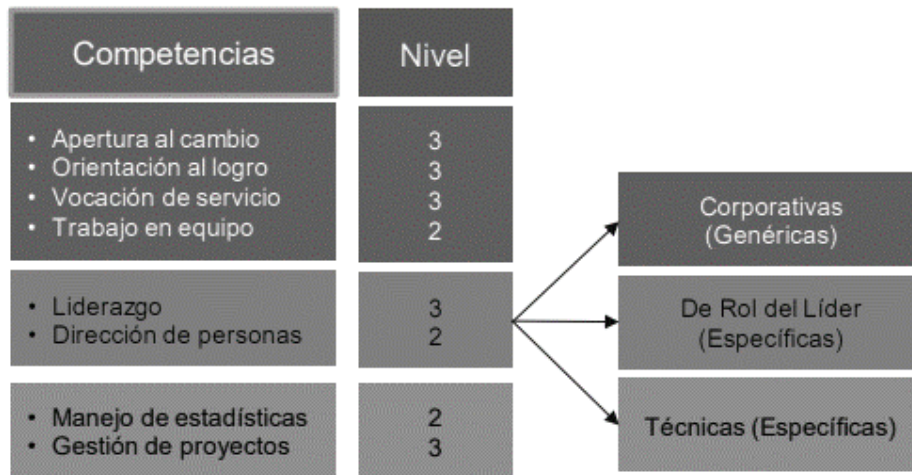
3.3.3. Diseño del Perfil de Cargo.

“El perfil de competencias del puesto es esencial para clarificar las características de quienes mejor lo hacen” (Jaramillo, 2020). Un diseño del rol del perfil es necesario para poder disgregar a las personas según sus características y comportamientos analizando sus capacidades y cuan aptos son para la tarea designada. El trabajo decente y crecimiento económico es un objetivo de desarrollo sostenible y una correcta elaboración de rol basado en competencia genera la oportunidad de un trabajo digno y sobre todo encontrando las personas correctas para la empresa correcta. Evitando costos de capacitación y frustración del empleado por no cumplir con el objetivo del trabajo. Para lograr el perfil por competencias, es importante que se tengan claros los roles y responsabilidades, ya que el manual debe estar compuesto por:

- ✓ Análisis de puestos.
- ✓ Identificación de competencias.
- ✓ Elaboración de descripciones de puestos.
- ✓ Validación y aprobación.
- ✓ Recopilación de las descripciones del puesto.

Figura 18.

Ejemplo de Perfil de Competencias.



Nota. Competencias y niveles que se deben considerar para el perfil de competencias. Asociación de Gestión Humana del Ecuador (2016).

3.3.4. Proceso de Selección

Para analizar cómo el clima laboral afecta el índice de rotación del personal, es fundamental centrarse en los procesos más valiosos dentro del proceso de selección. Actualmente, la empresa implementa un proceso de selección simplificado, en el que la gerencia solicita a una empresa de reclutamiento que busque personal, sin definir previamente el perfil del candidato. Al contactar a los postulantes, la empresa de reclutamiento proporciona información básica sobre la actividad económica de la organización. Si ambas partes llegan a un acuerdo, el colaborador comienza a trabajar en la empresa.

Este enfoque actual revela la necesidad de mayor detalle y precisión en el proceso de selección. En la Figura 19 se ilustran los pasos que la empresa ha adoptado a lo largo del tiempo en su proceso de contratación. Por ello, la estrategia de mejora consiste en establecer pasos clave que aseguren un proceso de selección eficiente, directamente relacionado con la propuesta de mejora anterior. Sin perfiles de cargo bien definidos, no es posible tener un proceso de selección claro.

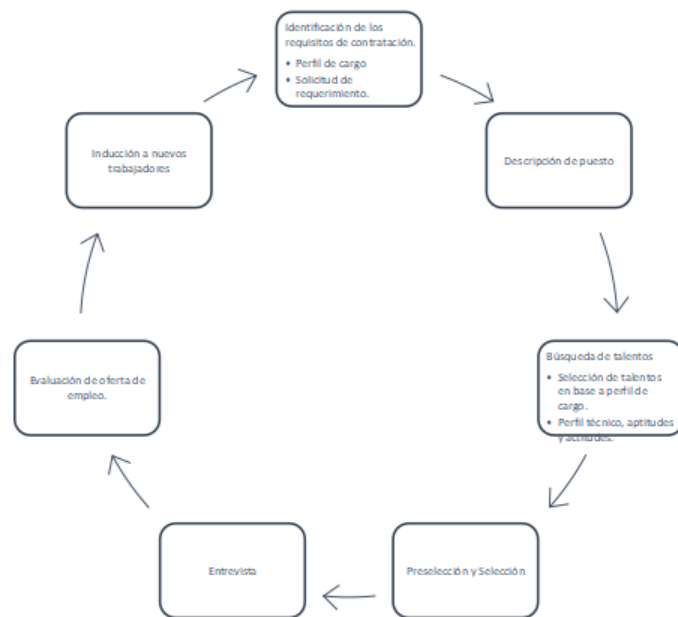
Según Palomares (2008), “una definición clara del perfil del puesto es crucial para atraer a candidatos que realmente se ajusten a las necesidades organizacionales.” A partir de esta premisa, el proceso de selección debe incluir el uso adecuado de pruebas

y evaluaciones, así como una comunicación continua antes, durante y después del proceso de selección. Esto incluye la realización de entrevistas de sondeo con los candidatos, seguidas de entrevistas con jefes y gerentes de la empresa para la decisión final. Una vez que el nuevo empleado se incorpora, es esencial garantizar una inducción adecuada y un seguimiento continuo, con evaluaciones periódicas.

Según un informe de Randstad Research, "realizar una evaluación continua del proceso de selección permite identificar áreas de mejora y ajustar las prácticas para maximizar la efectividad del reclutamiento."

Figura 19.

Proceso de Selección de la Empresa.



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). Análisis del Clima Laboral en una empresa dedicada a la producción de alimentos y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones.

3.3.5. Programa de Pausas Activas

La sensación de estrés percibida por la alta temperatura de trabajo en la planta y los movimientos repetitivos que la actividad operativa requiere ha generado insatisfacción, por lo cual, se propone un programa de pausas activas para el personal operativo. El objetivo de esta implementación es la reducción de fatiga muscular, prevenir futuras lesiones y dar un descanso mental momentáneo. Además, el estado de ánimo de los trabajadores se ve impactado y aumenta la productividad (Medicine, 2020).

La propuesta es realizar 5 minutos de pausa activa con movimientos de todo el cuerpo, desde la cabeza, cuello, brazos, muñecas, cadera, rodillas y hasta los pies, una vez durante el día. El objetivo es empoderar al personal operativo para que diariamente se encargue una persona diferente con el apoyo y supervisión del personal de talento humano; el objetivo de esta propuesta es dar el plus al plan de mejora macro con una implementación sencilla de pausas activas, pero eficiente.

Tabla 9.

Propuesta de Pausas Activas para la Empresa.

Ejercicios Propuestos	Repeticiones	Beneficio
Estiramiento de cuello	Cinco veces hacia cada dirección	Alivia tensión de hombros y cuellos
Rotación de hombros.	Círculos con los hombros hacia delante y atrás.	Reduce tensión de hombros y movilidad.
Estiramiento de brazos	Estirar un brazo y presionarlo con el otro.	Alivia tensión en los músculos brazos y hombros.
Flexiones de muñeca	Mover la muñeca hacia delante y atrás. Diez en cada posición.	Previene la tensión.
Estiramientos Espalda	Mantener posición durante 10-15 segundos.	Alivia la tensión en la espalda baja.
Ejercicio de Respiración Profundo	Cinco veces.	Reduce el estrés y mejora la concentración.

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

3.3.6. Capacitación Continua

El programa de capacitación continua consistirá en organizar sistemáticamente actividades específicamente enfocadas en desarrollar, mejorar y en lo posible mantener el conjunto de habilidades y conocimientos adquiridos dentro de la empresa. La ventaja de tener este tipo de programas es que permite tanto al colaborador como la empresa estar a la vanguardia en un mercado dinámico, para esto será necesario realizar una detección de necesidades, definir los objetivos prioritarios y diseñar un plan, lo que dará como resultado un programa de capacitación a cubrir en cierto periodo de tiempo, mismo que debe ser respetado y evaluado por medio del seguimiento del responsable a cargo

Este tipo de programas permitirán dar una retroalimentación sobre el personal participante y así evidenciar si las capacitaciones están rindiendo fruto, impactando numéricamente o si se necesita hacer algún ajuste o actualización para mantener un programa adaptado a las necesidades de la empresa. Además, esto permitirá conocer colaboradores destacados que puedan ser incentivados o reconocidos dentro de su ambiente laboral.

Además, se debe considerar que, para diseñar la capacitación en habilidades blandas, la empresa tendrá que trabajar en un plan de capacitaciones que involucren comunicación y trabajo en equipo en donde cada equipo de trabajo reforzará la comunicación interna y saber cómo comunicarse entre departamentos y trabajo en equipo. Otro punto muy importante para incluir en el plan de capacitaciones de habilidades blandas es el liderazgo y gestión. El personal debe entender al liderazgo como parte de sus actividades ya que cada acción genera un impacto positivo o negativo para la empresa.

3.3.7. Gestión de Talento Humano

Se considera el uso de una herramienta necesaria para sostener todas las estrategias planteadas en este proyecto de titulación. Esta herramienta sería un HRM que permita a las organizaciones gestionar todo el proceso de valor de los empleados durante todo su ciclo temporal en la empresa. Después de realizar los estudios del capítulo anterior se concluye que la organización necesita enfocar sus esfuerzos en un CRM enfocado en el marketing y en talento humano con un HRM.

Esta herramienta de gestión permite optimizar los procesos de reclutamiento y selección a través de registros y seguimiento de información personal, laboral y de seguridad de los empleados. Brinda una gestión de contratos, asignaciones, traslados, promociones y bajas del talento humano. Permite gestionar el tiempo y asistencias a las horas trabajadas, permisos y asistencias. El módulo administra los beneficios del personal.

Uno de los puntos más sobresalientes es que el módulo permite realizar evaluación de desempeño de los trabajadores conectado con la gestión de aprendizaje del módulo, es decir, administra los programas de capacitación, cursos y certificaciones. El HRM permite la generación de informes y análisis de datos para tomar decisiones en un menor tiempo.

Los HRM son módulos de diferentes plataformas que se pueden integrar a un ERP central que controla todos los módulos de soluciones empresariales. Por lo que la empresa debe buscar soluciones ágiles y sobre todo compatibles y de fácil integración. Ya que los módulos de mayor importancia y de compatibilidad con la organización debe ser el módulo de finanzas, marketing, producción y logística.

Estas funcionalidades permiten gestionar de manera eficiente y efectiva el talento humano, mejorar la productividad y sobre todo tomar decisiones de talento humano con datos que respalden las mismas. Estas herramientas de gestión generalmente tienen un costo de inversión alto pero los resultados se observan a corto plazo.

3.3.8. Matriz RACI

La presentación de la matriz RACI nos permitirá organizar mejor a los responsables del cumplimiento de las actividades planteadas, ya que se asegura un responsable del proceso y su cumplimiento con un supervisión designada y así las partes involucradas estarán informadas, ésta implementación se realizaría como un plus del plan de mejora en caso de aceptación por parte de la empresa, y así llevar el control de forma ordenada, implementar mayor claridad en la comunicación, aumentar la eficiencia y reducir riesgos (Véase Tabla 11.)

Tabla 10.

Ejemplo de Matriz RACI.

Actividad/Tarea	Responsable (R)	Aprobador (A)	Consultado (C)	Informado (I)
Análisis de requisitos	Juan	María	Equipo de ventas	Todo el equipo
Diseño del proceso	Ana	Carlos	-	Todo el equipo
Implementación	Pedro	Carlos	Ana, Juan	Todo el equipo
Evaluación de resultados	María	-	Ana, Pedro	Todo el equipo

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

En la matriz se puede observar la asignación de tareas y la duración de cada actividad. Cabe recalcar que las fases y sobre todo la implementación y resultado de la aplicación de las estrategias dependerá de la empresa.

3.3.9. Cronograma de Ejecución de Actividades

El cronograma cuenta con una primera fase para el cumplimiento de todas las actividades del plan de mejora, comenzando con la primera parte de la estructura de la propuesta de mejora que es el diseño del perfil de cargo, seguido de las actividades del proceso de selección, acompañado posteriormente por el cumplimiento de las pausas activas, seguido de la capacitación continua, luego la gestión del talento humano y la asignación de responsables a través de la matriz RACI, que es la única que se desarrolla durante todo el periodo de tiempo del cronograma (2 años).

El diseño del proceso de selección se planteó para realizarlo en seis meses, el proceso consta desde la planificación y análisis de cómo se está realizando el proceso actual. Con esta información diseñar el nuevo proceso de selección. A continuación, se realizará las pruebas piloto y mejoras del proceso. El siguiente paso es la implementación del nuevo proceso de selección. Seguidamente, el proceso de evaluación y optimización del proceso antes diseñado. Y por último la consolidación y formalización del proceso.

Figura 20.

Cronograma de Actividades para el Cumplimiento de la Propuesta de Mejora.

Actividades/ Cronograma	Año 1												Año 2												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	
DISEÑO DEL PERFIL DE CARGO																									
Planificación y Preparación.																									
Análisis de la situación actual de los roles.																									
Diseño del perfil del rol a través de las competencias y responsabilidades.																									
Plan de comunicación de implementación y formación.																									
Implementación de las pruebas piloto del rol.																									
Implementación completa y evaluación continua.																									
PROCESO DE SELECCIÓN																									
Planificación y análisis de situación actual del proceso.																									
Diseño del nuevo proceso de selección.																									
Implementación de las pruebas piloto y conciliación del proceso.																									
Implementación del nuevo proceso.																									
Evaluación del proceso nuevo de selección y optimización.																									
Consolidación y comunicación del nuevo proceso de selección.																									
PAUSAS ACTIVAS																									
Introducción y Evaluación Inicial																									
Ejercicios de Estiramiento y Flexibilidad																									
Ejercicios de Bajo Impacto																									
Ejercicios de Fuerza y Tonificación																									
Actividades en Grupo																									
Revisión y Feedback																									
CAPACITACIÓN CONTINUA																									
Planificación y análisis de situación Actual del proceso.																									
Diseño de la Capacitación Técnica.																									
Diseño de la Capacitación en Habilidades Blandas.																									
Evaluación del Impacto.																									
Refuerzo de Capacidades.																									
Sostenibilidad y Expansión.																									
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO																									
Planificación y preparación																									
Configuración del Sistema y Capacitación Inicial.																									
Implementación de Módulos Esenciales.																									
Evaluación y Ajustes.																									
Mejoras de Implementación.																									
Sostenibilidad y Expansión.																									
MATRIZ RACI																									
Todas las actividades																									

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). Análisis del Clima Laboral en una empresa dedicada a la producción de alimentos y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones.

3.3.10. Factibilidad Económica y Financiera de la Propuesta

El presupuesto y la ocupación de los recursos humanos para realizar estos diseños deben incluir los rubros y las horas de los profesionales que van a realizar esta optimizan de talento humano.

Tabla 11.

Presupuesto para la Ejecución de la Propuesta.

Actividades/ Presupuesto	Rubro	Recursos/ Talento Humano	Valor Unitario	Valor Total
Diseño del Perfil de Cargo				
Instrumentos de comunicación y tecnología.	TICs	1	650	\$650
Potenciar el Proceso de Selección				
Instrumentos de comunicación y tecnología.	TICs	1	\$650	\$650
Programa de Pausas Activas				
Programa de pausas activas.	SSO	22	\$2.50	\$9.900
Plan de Capacitación				
Plan de Capacitación de Habilidades Blandas para operadores de producción.	Capacitación	22	\$90	\$1.980
Plan de Capacitación Técnica para operadores	Horas de Talento Interno	4	16 horas	64 horas
Sistema de Gestión de Talento Humano				
Licencias mensuales de sistema de gestión de talento humano	Licencias	22	\$20	\$10.560
Implementación	Talento Humano	1	\$1 500	\$1.500
Presupuesto Total				\$25.240

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

El presupuesto esta valorizado con respecto las estrategias planteadas, respecto al talento humano se planifica desarrollar el plan con su cronograma y estrategias con el personal administrativo que actualmente cuenta la empresa. Con este presupuesto y cronograma se plantea desarrollar las estrategias del perfil de rol, proceso de selección, fortalecimiento de la retención del personal, plan de capacitación y el sistema de gestión de talento humano.

4. Discusión

Investigar sobre la relación existente entre el clima laboral y la rotación de personal en una empresa de producción masiva, es un tema de gran importancia, desde antes como ahora en la actualidad; ya que, ayuda a entender y gestionar de manera eficaz el entorno de trabajo en la empresa. Este proyecto, fue desarrollado con el fin de conocer esa relación, además, proporcionar alternativas viables que ayuden tanto a los colaboradores como a los empleadores.

El estudio de clima laboral, entendido como el ambiente psicológico y emocional de una organización, donde confluyen factores como la cultura de la empresa, las relaciones laborales, la percepción sobre la dirección y liderazgo y las políticas y normas. Mientras que la rotación de personal genera interés por el costo que puede generar en una organización, Martínez y Díaz (2021) señalan que existen investigaciones que muestran consistentemente que los empleados que perciben un ambiente de trabajo positivo, con apoyo organizacional, oportunidades de desarrollo y relaciones saludables, tienden a tener una menor intención de dejar la organización.

Para determinar si existe alguna relación entre el clima laboral y la rotación de personal en la empresa de estudio, inicialmente se plantearon varias preguntas, mismas que al finalizar esta investigación pueden ser respondidas, ya que por medio de la encuesta de clima laboral pudimos determinar que nuestra muestra de estudio estuvo conformada por, 3 personas de género femenino y 19 personas de género masculino, predominando este último en un 86,36%, dato que debe ser considerado en el o los nuevos cálculos del índice de rotación de personal que se hagan a futuro.

También se consideró la edad, dando como resultado que el 68% de la muestra está en un rango de edad de 25 a 35 años, ubicados en la generación Y o Millennial de modelo propuesto por el autor Struss-Howe en 1992, y basándonos en el estudio de Representación del Millennial en Latinoamérica, se puede indicar que es una generación con enfoque al uso de la tecnología, pues su forma de comunicarse son los medios digitales y predomina esta generación como fuerza laboral.

En cuanto a las preguntas aplicadas en la encuesta laboral, se obtuvo que el 59,09% de la muestra piensa que existe un buen clima laboral en el equipo, el 31,81% indica que siempre existe una comunicación interna permanente y planificada, mientras

que el 22,73% dice que eso sucede a veces. El 40,91% respondió que casi siempre existe una retroalimentación sobre el desempeño por parte del jefe, considerado esto como parte de la comunicación asertiva y existió otro 49,91% que dijo que esto sucede a veces, mientras que el 18,18% restante se distribuye en siempre y casi nunca.

En cuanto a formación y desarrollo, el 50% siente que casi siempre existe capacitación adecuada para el desarrollo profesional y el 40,91% responde que siempre, siendo este factor evaluado uno de los más favorables dentro del estudio. Además, el 36,36% percibe que siempre existe actualización de conocimientos y el 22,73% dice que casi siempre, lo cual complementa al estudio de este factor y se tiene una percepción positiva por parte de los trabajadores.

Además, gracias a los resultados de la matriz EFI con una puntuación de 2, se puede decir que, si existen debilidades y que se está trabajando en las fortalezas y conforme a la matriz EFE con un puntaje de 3,17, indica que se están aprovechando bien las oportunidades y gestionando las amenazas. Por su parte, las 7 P's arrojaron como resultado que es el 26,67% los factores que no cumplen, siendo estos las Personas y los Procesos, en función de estos resultados se responden las preguntas de investigación indicando que, se puede determinar que la satisfacción laboral si influye en el clima laboral en la empresa, por medio de la percepción positiva de los colaboradores a ciertos factores de estudio.

Existe estrecha relación entre la comunicación interna y la percepción del clima laboral, ya que, si existe respuesta favorable a sentir buena comunicación, existirá mejor o buen clima laboral, se relacionan directamente. Por otra parte, se responde a la pregunta si ¿los colaboradores sienten que la empresa brinda oportunidades de desarrollo y reconocimiento en el trabajo?, siendo este factor con respuestas mayormente positivas. Sin embargo, para determinar numéricamente si el clima laboral incide en la rotación de personal, se debe continuar con el estudio y cálculo del índice de rotación corto, mediano y largo plazo y así, realizar un comparativo de estos resultados.

En definitiva, los resultados de la encuesta tienen una tendencia positiva que, de la mano de las estrategias planteadas en la propuesta de mejora de este proyecto, dan mayor valor y realce a la estrategia de trabajo que tiene actualmente el área de Talento Humano de la empresa en estudio.

Como aporte también se basa en empresas como Zappos y Google, son casos de éxito que han utilizado estudios de clima laboral para comprender mejor las necesidades de sus empleados y también para implementar estrategias que promuevan la retención del talento humano. Zappos es, una empresa conocida por su enfoque en el servicio al cliente y la cultura organizacional, que ha puesto énfasis en el clima laboral como parte de su estrategia de negocio. La empresa realiza encuestas de clima laboral de manera regular para evaluar la satisfacción interna e identificar áreas de oportunidad.

Por medio de la gestión de marca interna han logrado construir empleados comprometidos y motivados, desarrollando seis estrategias para lograr frutos significativos, las cuales son: 1) El Valor del Empleado como Centro del Branding, 2) Principios y Valores Fundamentales, 3) Proceso de Reclutamiento y Onboarding, 4) Comunicación Abierta y Transparente, 5) Programas de Desarrollo y Bienestar, y 6) Celebración de la Diversidad y la Inclusión. Esta estrategia de poner a sus empleados como centro de su marca, ha cultivado una cultura organizacional firme, que impulsa a la excelencia operativa y crecimiento empresarial.

Por otra parte, un estudio realizado sobre la cultura de empresa Google Inc, concluye que las empresas que cuentan con una buena cultura organizacional generan compromiso en los miembros de la compañía, la diferencia radica en el modelo de negocio que maneja, ubicada como la mejor multinacional para trabajar, por la importancia que le da a su talento humano para la consecución de objetivos por medio de la innovación frecuente, enfoque en el cliente y objetivos con comunicación clara. Lo que impulsó la interacción de sus miembros para generar ideas, generar filosofía de satisfacción del cliente y dar paso a un beneficio interno inusual como el descanso y distracción en su área de trabajo.

5. Conclusiones

En este proyecto de titulación se estudió y analizó el clima laboral de la empresa y cómo impacta a su alta rotación, para lo cual, se empleó un marco teórico base con conceptos de clima laboral y rotación del personal, lo que permitió tener un concepto amplio de los tipos de clima laboral y estudios de alta calidad sobre la rotación del personal y así, tener una base científica más clara que ayudó a entender la parte conceptual del estudio.

Al realizar un análisis interno como externo de la empresa se identifica la necesidad de mantener y mejorar el clima laboral de la empresa a través de estrategias de retención del personal y motivación, marcando la ruta del diseño de las matrices de estrategia y posteriormente la solución a la problemática planteada. La evaluación del clima laboral en el área de operaciones de la empresa y los análisis interno externo con las distintas herramientas, brindaron información determinante de la situación actual de la empresa.

Posterior a la identificación de los puntos críticos, se asegura la factibilidad del plan estratégico propuesto por la empresa del caso de estudio. Las matrices estratégicas incluyen un diseño detallado del perfil para el puesto de mayor rotación en este caso el perfil de operador, así como la optimización del proceso de selección del personal. Además, se enfoca en el fortalecimiento del programa de retención de talento humano, y la implementación de un plan integral de equidad, diversidad y desarrollo del personal. Cada uno de estos componentes es esencial para garantizar la eficacia y sostenibilidad del plan estratégico a largo plazo.

Tras realizar el análisis del proyecto y presentar la propuesta de mejora, se aborda y se resuelve el planteamiento hipotético del planteamiento del problema. La propuesta ofrece una solución los problemas de rotación del personal, enfocándose en la influencia de la variabilidad del clima laboral. Se estructura una propuesta que responde al objetivo de este proyecto con estrategias que permitirán evidenciar a futuro la mejora en los índices de rotación de personal y se plantea el uso de la herramienta Customer Journey para la identificación de la satisfacción del colaborador como cliente interno de la empresa a través del análisis del camino recorrido, momentos de verdad y puntos de dolor.

6. Recomendaciones

El estudio se enfocó en desarrollar el perfil del puesto con mayor rotación dentro de la empresa, ya que no existía un perfil formalmente definido. Tras la implementación de este primer perfil, se recomienda iniciar la creación y aplicación de perfiles para roles administrativos. Esto es importante, pues la rotación del personal puede afectar a otros departamentos y sobre todo al administrativo. La formalización de estos perfiles ayudará a gestionar mejor la rotación y a estabilizar el equipo en toda la organización. Además, permitirá una mayor claridad en las responsabilidades y expectativas de cada rol mejorando así la eficiencia general.

La empresa cuenta con valores, políticas y procedimientos establecidos para gestionar el talento humano. Sin embargo, se recomienda mantener una revisión continua y actualizar estos elementos según evolucione la cultura empresarial y las nuevas generaciones que ingresan a la organización y así medir el índice de rotación de personal al corto, mediano y largo plazo, considerando las actividades y tiempos propuestos en el cronograma.

La empresa que implemente este estudio debe priorizar en la estrategia el plan de comunicación, implementación y mejora continua de las estrategias y usar el Customer Journey como herramienta interactiva y de fácil acceso y aplicación para actuar sobre los puntos de dolor que arroje el ejercicio. . Esto se vuelve crucial ya que la comunicación muchas veces se convierte en un aspecto desafiante durante el proceso de cambio cultural de una empresa. El plan debe asegurar que todos los empleados comprendan y se alineen con los objetivos y estrategias de la empresa.

El cronograma y presupuesto deben contemplar ciertas variaciones en el proceso, sobre todo tener en cuenta la mano de obra directa e indirecta relacionada con un cambio de clima laboral. Muchas veces es necesario que luego del proceso de cambio cultural, se mida el desarrollo. Este proyecto puede ser aplicado nuevamente como nuevo estudio para implementar en toda la empresa y no solamente en un área específica, debido a los aportes positivos que se encontraron.

Glosario de Términos

- **Agotamiento Emocional.** - “El agotamiento emocional es una de las dimensiones del burnout y se refiere a la sensación de estar sobrecargado y exhausto por las demandas emocionales del trabajo. Es un indicador de estrés y malestar laboral.” (Schaufeli & Bakker, 2004)
- **Área de Operaciones.** - “Es el espacio del mercado donde una empresa realiza su actividad, u operaciones¹. Es la parte o zona de la actividad económica donde una empresa realiza su actividad¹. Es decir, es la parte donde las acciones de la empresa buscan clientes y donde la compañía puede ofrecer y vender su producto o servicio” (Esan, 2020).
- **Burnout.** - “Estado de agotamiento emocional, despersonalización y disminución del sentido de realización personal que resulta del estrés prolongado en el lugar de trabajo.” (Maslach y Leiter, 2008)
- **Clima Laboral.** - “Se refiere al medio ambiente, tanto físico como humano, en el que se desarrolla una determinada actividad o trabajo. Incluye desde la forma en que los empleados se relacionan hasta su satisfacción. En otras palabras, es el entorno en el que se lleva a cabo el trabajo” (Morales, 2020).
- **Compromiso Organizacional.** - “Grado de lealtad y apego que los empleados sienten hacia su organización. Un alto nivel de compromiso suele estar asociado con menor rotación y mayor desempeño laboral.” (Meyer, 1997)
- **Desempeño Laboral.** - El desempeño laboral se refiere a la eficacia y eficiencia con la que un empleado realiza sus tareas y responsabilidades. Está influenciado por el clima laboral, la satisfacción y el compromiso.(Campbell, 1990)
- **Estrategias de Mejora.** - “Es la realización de un feedback o análisis interno de cada una de las áreas y procesos de la empresa, la ideación de las estrategias de optimización y la elección de herramientas disponibles, y la revisión del rendimiento para ir canalizando las acciones que están dando resultados positivos y descartar las que no” (ASANA, 2024).
- **Estrés Laboral.** - “Respuesta del individuo a demandas y presiones en el trabajo que exceden su capacidad de manejo. Puede afectar negativamente la salud y el desempeño, relacionado directamente con el burnout.” (Lazarus, 1986)

- **Experiencia del Cliente.** - "La experiencia del cliente es la percepción que un cliente tiene de una empresa a lo largo de su ciclo de vida con la misma. Es un fenómeno subjetivo y multifacético que resulta de la interacción entre el cliente y la empresa a través de diversos canales y puntos de contacto" (Meyer & Schwager, 2007).
- **Factores Determinantes.** - "Los factores determinantes del área de operaciones incluyen la planificación operativa, las finanzas, el diseño de productos, el control de calidad, los pronósticos, la estrategia y la gestión de la cadena de suministro" (García, 2021).
- **Impacto Organizacional.** - "El área de operaciones tiene un impacto significativo en la organización. Cuando un departamento de Operaciones trabaja correctamente, la eficiencia, calidad y capacidad de respuesta a las demandas de los clientes mejoran. Esto garantiza la competitividad y el crecimiento a medio plazo y, por tanto, asegura la supervivencia y el triunfo empresarial" (Borrego, 2022).
- **Índice de Rotación de Personal.** - "Mide la diferencia entre el número de trabajadores que se incorporan a una empresa y el número de personas que se marchan en un período de referencia. Se expresa en forma de porcentaje y es un indicador importante para evaluar la gestión del talento en una organización" (UNIR, 2023).
- **Instrumento de Evaluación.** - "Es una herramienta pedagógica que se utiliza para evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje" (Nahum, 2020).
- **Satisfacción Laboral.** - Grado en que los empleados se sienten contentos y realizados con su trabajo, condiciones laborales y sus relaciones en el lugar de trabajo. Es un predictor importante de la rotación y el desempeño. (Locke, 1976)

Bibliografía

- ASANA. (21 de 02 de 2024). ASANA. *Obtenido de 7 funciones de la gestión de operaciones*: <https://asana.com/es/resources/functions-of-operation-management>
- Borrego, P. (23 de 02 de 2022). Humanyze. *Obtenido de 6 estrategias para mejorar el desempeño operativo*: <https://humanyze.com/es/blog-strategies-to-improve-operational-performance/>
- Campbell, J. P. (1990). *La psicología del desempeño laboral*. Editorial McGraw-Hill.
- Carlos Orozco, A. B. (2020). *Metodología de la investigación*. Métodos y técnicas. México: Grupo Editorial Patria.
- Código del Trabajo del Ecuador. (2020). Recuperado de: Código del Trabajo
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. PHI Learning.
- Esan, C. (20 de 10 de 2020). *Importancia de la gestión de operaciones en una organización*. Obtenido de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-gestion-de-operaciones-en-una-organizacion>
- Esteban, P. (2022). *Compensaciones y beneficios en la gestión del talento: Un enfoque moderno*.
- Fernandez, A. (2008). *Psicología de los recursos humanos*. España: Piramide.
- Fernández, A. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el clima laboral*. Editorial UOC.
- Filv, D. A. (2018). *Analítica del aprendizaje*.
- Garcia, L. P. (2020). *Satisfacción laboral y clima organizacional: Un análisis comparativo*. Académica.
- García, S. (03 de 12 de 2021). Universidad Del Zulia. Obtenido de *Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas*: <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533010/html/>
- Gary, D. (2019). *Dirección del recurso humano*. Pearson.
- Gómez, M. (2017). *Liderazgo y clima organizacional*. Editorial Pearson.
- Griffeth, RW, Hom, PW y Gaertner, S. (2000). *Un metaanálisis de antecedentes y correlatos de la rotación de empleados: actualización, pruebas de moderador e*

- implicaciones de la investigación para el próximo milenio*. Revista de Gestión, 26(3), 463-488.
- Herzberg, F. (1968). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. Editorial Cie.
- Herrera, J. (2019). *Plan de marketing paso a paso: creación de una tienda online del equipo Delfin SC*. Alicante: Área de innovación y desarrollo, S.L.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. MC Graw Hill.
- John W. Creswell, J. D. (2015). *Investigación de diseño: método cualitativo, cuantitativo y mixto*. Sage Publicaciones.
- Langle Flores, M. A. (2021). *Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa*. SCIELO, 36.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1986). *El estrés y el afrontamiento*. Editorial Springer.
- Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. (2022).
- Ley Orgánica de Salud y Seguridad en el Trabajo. (2020).
- Locke, E. A. (1976). *La teoría de la satisfacción laboral*. Editorial McGraw-Hill.
- Lopez, J. (2019). *La comunicación interna en las empresas: Claves para un clima laboral positivo*. Empresariales.
- López, R. (2020). *Sistemas de recompensa y su efecto en la motivación laboral*. Editorial Alianza.
- López, O (2024). *Caso de estudio: Cómo Zappos construyó una Cultura Organizacional sólida a través del Branding Interno*. El Aprendedor. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/caso-de-estudio-c%C3%B3mo-zappos-construy%C3%B3-una-cultura-s%C3%B3lida-oziel-l%C3%B3pez--eakje/>
- Martínez, L. (2015). *Condiciones laborales y su influencia en el bienestar del empleado*. Editorial McGraw-Hill.
- Martínez, R. (2018). *Liderazgo y retención de personal: Estrategias para la gestión efectiva*. Gestión.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *El inventario de burnout de Maslach*. Editorial TEA.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Compromiso organizacional: Conceptos, investigaciones y aplicaciones*. Editorial McGraw-Hill.

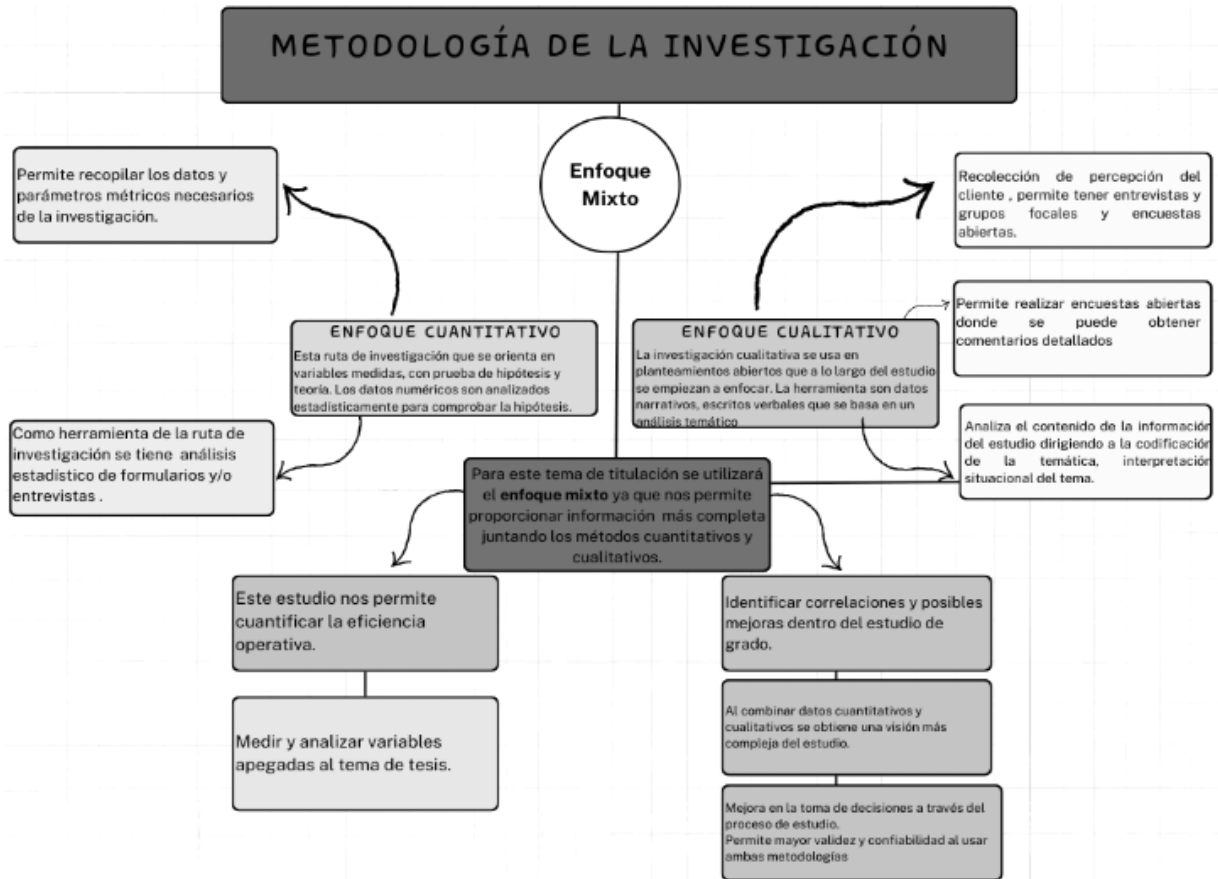
- Meyer, C. y Schwager, A. (2007). Comprender la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2021). Guías para la evaluación del clima laboral. Recuperado de: Ministerio del Trabajo
- Mobley, W. H. (1977). *Enlaces intermedios en la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de empleados*. *Revista de Psicología Aplicada*, 62(2), 237-240.
- Morales, F. (01 de Mayo de 2020). Economipedia. *Obtenido de Clima laboral*: <https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- Nahum, M. (09 de 06 de 2020). *Psicología y Mente*. *Obtenido de Instrumentos de evaluación educativa*: <https://psicologiymente.com/desarrollo/instrumentos-evaluacion-educativa>
- Orozco, A. B. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Palomares, R. (2008). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill.
- Partners, T. I. (2024). *Mercado de tortillas: mapeo competitivo y perspectivas estratégicas*. Obtenido de <https://www.theinsightpartners.com/es/reports/tortilla-market>
- Pereyra, L. E. (2020). *Metodología de la investigación*. Klik.
- Ramírez, C. &. (2021). *Desarrollo profesional y su impacto en la satisfacción laboral. Empresariales*.
- Raymond Noe, J. H. (2022). *Fundamentos de la dirección de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Rengifo, I. y Hereyra O. (2016). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia: Caso Google*. Trabajo de Grado. Universidad del Rosario. Bogotá-Colombia. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/3dad2d54-907d-41fb-8954-4877d2cc1009/content>
- Rodríguez, J. A. (2016). *Comunicación organizacional: Teoría y práctica*. Editorial ESIC.
- Rodríguez, O. (2020). *La Administración en la Propiedad Horizontal*. Universidad del Valle.
- Rodríguez, R. (2018). *Planificación Estratégica*. Editorial McGrawHill

- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez, J. (2016). *Desarrollo profesional y clima organizacional*. Editorial CEPE.
- Schein, E. H. (1992). *Organización y liderazgo: La dinámica de la cultura organizacional*. Ediciones Díaz de Santos.
- Schaufeli, WB y Bakker, AB (2004). *Demandas laborales, recursos laborales y su relación con el agotamiento y el compromiso: un estudio de muestras múltiples*. Revista de Psicología de la Salud Ocupacional.
- Silva, E. (2019). *Relaciones interpersonales en el trabajo: Impacto en el clima organizacional*. Editorial Anaya.
- UNIR. (01 de 11 de 2023). UNIR, La Universidad en Internet. Obtenido de *La importancia del índice de rotación de personal y cómo calcularlo*: <https://www.unir.net/empresa/revista/indice-rotacion-personal/>
- Uribe, M. (2021). *Administración Estratégica* . Bogotá: Edu.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación Estratégica*. Caracas: Ucab.

ANEXOS

Anexo 1.

Mapa Conceptual de las Rutas de la Investigación



Nota. El tipo de investigación para el desarrollo del proyecto de titulación es el enfoque mixto, basado en los autores Hernández Sampieri 2018 y Miguel Posso 2013.

Anexo 2.

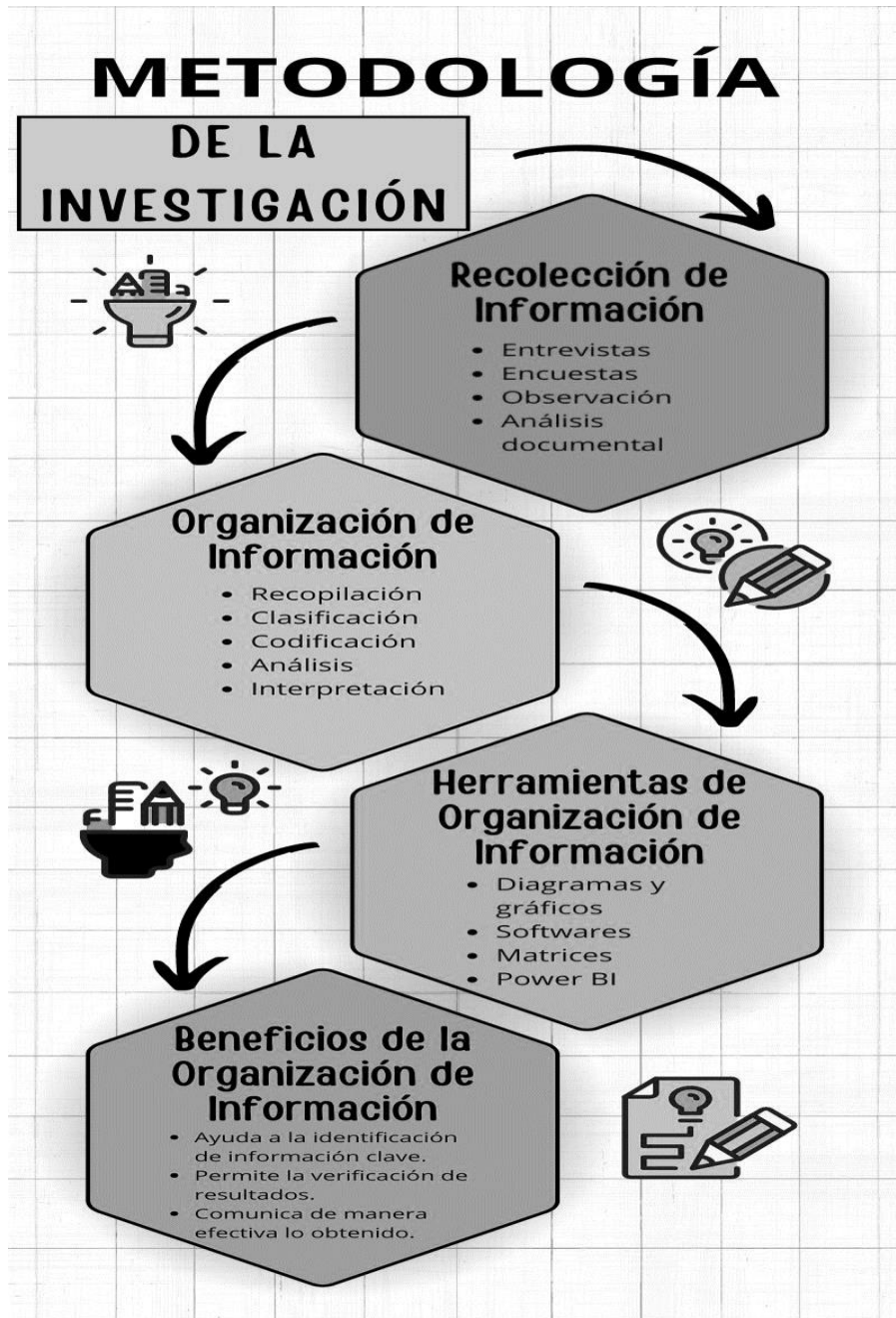
Matriz de Operacionalización de la Variables

Pregunta de investigación	Planteamiento Hipotético	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables estudiadas	Definición de la variable	Dimensiones de las variables	Indicadores de la dimensión	Método
Partimos de premisas ¿Cómo influye la satisfacción laboral en el clima laboral en la empresa? ¿qué relación existe entre la comunicación interna y la percepción del clima laboral?	Para el desarrollo de la investigación se ha determinado dos planteamientos, "No existe relación del clima laboral con el índice de rotación de personal del área de operaciones de la empresa" y "Existe una relación directa entre el clima laboral y el índice de rotación de personal del área de operaciones de la empresa"	Analizar y evaluar el clima laboral y su relación con el índice de rotación de personal en los 22 trabajadores internos del Área de Operaciones de la empresa, para determinar los factores internos y externos que inciden en la satisfacción de los colaboradores y así, diseñar estrategias de mejora por medio de un plan que permita un buen ambiente laboral y reduzca la rotación de personal.	Analizar el clima laboral en los 22 trabajadores internos del Área de Operaciones de la empresa MIGAPAN S.A, por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas, que permitan identificar los factores determinantes que influyen en la satisfacción y motivación de los colaboradores.	"Independiente" Clima Laboral	"Conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre su ambiente de trabajo, incluyendo factores como las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación, la estructura organizativa y las políticas de recursos humanos" (Fernández, 2008, p.45)	Cultura organizacional Satisfacción laboral Actividades laborales	Evaluación de valores y creencias corporativas Índice de satisfacción del empleado Porcentaje de participación en actividades laborales	Encuestas Entrevistas Registros de participación
			Evaluar las condiciones laborales y políticas internas de la empresa que pueden afectar al Índice de Rotación de Personal en el área de operaciones y su incidencia en la toma de decisión del colaborador de abandonar la empresa.	"Independiente" Índice de Rotación de Personal	"Métrica utilizada para medir la frecuencia con la que los empleados abandonan una organización en un periodo de tiempo determinado, expresado como un porcentaje del total de empleados" (Noe, Hollenbeck, Gerhard & Wright, 2020, p. 197)	Costos de contratación Motivos de abandono Tasa de rotación	Presupuesto interno Entrevista de salida Porcentaje de colaboradores que dejan la empresa	Registros de TT.HH
			Diseñar una propuesta de mejora en base a los resultados obtenidos del análisis del clima laboral, con estrategias que promuevan la reducción del índice de rotación de personal del área de operaciones de la empresa.	"Dependiente" Gestión de Proyectos	"Proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo específico dentro de un marco de tiempo y presupuesto determinados" (Kerzner, 2021, p. 4)	Planificación Ejecución Control Cierre	Sector privado Productividad Personal Documentación	Propuesta de Gestión del Talento Humano

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Anexo 3.

Metodología de la Investigación



Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

Anexo 4

Encuesta de Clima Laboral para la Evaluación al Personal del Área de Operaciones de la Empresa.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Apreciado/a colaborador/a de la empresa, a continuación, usted encontrará una ENCUESTA que consta de una serie de inquietudes orientadas a conocer cuál es su percepción respecto de las actividades que realiza en la Empresa.

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la empresa y en la satisfacción de los colaboradores que la componen.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma global y con fines puramente estadísticos.

Valoramos mucho su colaboración.

¡MUCHAS GRACIAS!

DATOS PERSONALES

A continuación, registre todos los datos personales que se requieren. Sus datos serán manejados con total confidencialidad, conforme lo requiere la Ley de Protección de Datos Personales del Ecuador.

1. Indique el Género con el que se identifica.

Femenino

Masculino

Otro

2. Marque el rango de edad en el que se encuentra actualmente.

Menor de 25 años

De 25 a 35 años

De 36 a 45 años

De 46 a 55 años

De 56 años en adelante

3. Indique en que Línea o Área aporta en la empresa.

Administrativa

Despacho y Bodega

Trigo

Maíz

Apanadura

Limpieza

4. Marque el Tiempo que lleva trabajando para LA EMPRESA.

Menor de 2 años

De 3 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 15 años

Más de 15 años

COLABORACIÓN

Es la relación interpersonal que existe entre los colaboradores de LA EMPRESA.

5. Cuando ingresé a LA EMPRESA me sentí bienvenido/a.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Algo de acuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. Considero que existe un buen ambiente de trabajo.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

7. Cuento con la colaboración de las personas de otras áreas.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

8. Cuento con la colaboración de mis compañeros de área.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

COMUNICACIÓN

El manejo de la información y comunicación entre los colaboradores de LA EMPRESA.

9. Las notificaciones colocadas en la parte superior del reloj biométrico y en la puerta del horno microondas del comedor me proporcionan información útil.

Nunca
Casi nunca

A veces
Casi siempre
Siempre

10. Al unirme a LA EMPRESA, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que debo realizar.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

11. La comunicación sobre los resultados y marcha de LA EMPRESA es clara y transparente.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

12. La comunicación interna en LA EMPRESA es una actividad permanente y planificada.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

13. Cuando ingresé a colaborar en LA EMPRESA recibí suficiente información sobre la Empresa.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

14. Conozco el Código Ético y de Conducta o el Reglamento Interno de LA EMPRESA.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Algo de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

CONDICIONES DE TRABAJO

Son las características del lugar y entorno de trabajo al interior de las instalaciones de LA EMPRESA.

15. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

16. LA EMPRESA cumple de manera efectiva con las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

17. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, etc. me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

PLAN DE CARRERA

Hace referencia a las posibilidades de crecimiento y mejora profesional que LA EMPRESA ofrece a sus colaboradores.

18. Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en LA EMPRESA.

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Algo de acuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

19. Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en LA EMPRESA.

Nunca

--

Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

20. Cuando alguien es ascendido en LA EMPRESA, se lo realiza de manera justa.

Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Algo de acuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

21. Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo.

Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

FORMACIÓN Y DESARROLLO

Se refiere a las oportunidades de formación teórico-práctica y de crecimiento profesional que LA EMPRESA ofrece a sus colaboradores.

22. Los planes de formación / capacitación de LA EMPRESA se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Empresa.

Nunca
Casi nunca
A veces

Casi siempre

Siempre

23. Recibo formación para actualizar los conocimientos acerca de mi trabajo.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

GESTIÓN DEL LIDERAZGO

Se refiere al estilo de Liderazgo que los líderes de LA EMPRESA utilizan para la gestión de sus equipos de trabajo.

24. Mi jefe/a inmediato me trata de manera justa y evita cualquier tipo de favoritismos.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

25. Mantengo una buena relación con mi jefe/a.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

26. Mi jefe/a respeta las diferencias de cultura, sexo, religión, etc.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

27. Mi jefe/a escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

28. Mi jefe/a me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

29. Mi jefe/a se preocupa por conocer mis necesidades e intereses.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre

Siempre

30. Mi jefe/a es claro/a y específico/a cuando define mis objetivos de trabajo o los del área.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

31. Mi jefe se preocupa por transmitir y poner en práctica los valores, misión y objetivos de LA EMPRESA.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

32. Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima laboral en el equipo de trabajo.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Es la sensación que tienen los colaboradores de LA EMPRESA respecto de sus actividades laborales diarias.

33. Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

34. Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

35. Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

36. Mi capacidad laboral está de acuerdo con las tareas y responsabilidades asignadas.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces

Casi siempre

Siempre

37. Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

38. Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi área laboral.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

39. LA EMPRESA me ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos o actividades que suponen nuevos retos.

Nunca

Casi nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

40. Mi trabajo es reconocido y valorado.

Nunca

--

Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre

Nota. Ojeda, M., Tobar, C. (2024). "Análisis del Clima Laboral en la Empresa y su Incidencia en el Índice de Rotación de Personal del Área de Operaciones."

