

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

PROYECTO DE DESARROLLO

**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA
DISMINUIR LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA
MERCANTIL MAKAMBA CÍA. LTDA. AMBATO 2023**

AUTORA: SARA ELIZABETH PLACENCIA CAMACHO

DIRECTOR: MGTR. NELSON IVÁN BENALCAZAR ATIENCIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

QUITO, DICIEMBRE 2023

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITUCIÓN

MGTR. IVÁN BENALCAZAR

EVALUADORES

MGTR. GABRIELA CUEVA

MGTR. DIEGO SERRANO

DEDICATORIA

En primer lugar, me gustaría dedicar este proyecto a mi querida madre, su constante amor y sacrificio siempre han sido una inspiración de fuerza y resiliencia para mí.

A mis queridos hermanos y hermanas, mis cómplices en este camino, su apoyo sin duda alguna ha sido invaluable.

A mis sobrinos por su inocencia y alegría que fueron mi mayor motivación.

A mis cuñados por su constante aliento y apoyo incondicional.

A mis amigos por su aliento continuo y paciencia.

A todos ustedes muchas gracias por ser un pilar esencial en mi vida y por el apoyo que ha hecho posible culminar con éxito este camino de aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría expresar mis más sinceros agradecimientos a todos aquellos que contribuyeron a la realización de esta investigación. Primero, me gustaría agradecer a mi director de tesis, Iván Benalcázar, por su invaluable orientación, paciencia y apoyo durante todo este proceso. Su conocimiento y asesoramiento fueron esenciales para el desarrollo y finalización de este proyecto.

También me gustaría expresar un especial agradecimiento a la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda. por proporcionar los recursos y el espacio necesario para realizar esta investigación.

De igual manera no puedo dejar de lado a mi familia y amigos que durante este difícil camino siempre me han alentado, apoyado y comprendido. Su motivación y amor han sido una fuente de fortaleza para mí en cada paso de este viaje académico.

Al contemplar el fruto de varias noches de desvelo, horas interminables de dedicación y esfuerzo, solo me llevan a expresar mi más profundo agradecimiento. Gracias por ser parte de este logro a todos y cada uno de ustedes por su importante contribución a este logro académico.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PÁGINA DE DIRECTOR E INFORMANTES	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
RESUMEN EJECUTIVO	IX
ABSTRATC	X
CAPÍTULO 1	1
1.1 Introducción	1
1.2 Datos de la empresa	1
1.2.1 Misión	2
1.2.2 Visión.....	2
1.2.3 Organigrama	2
1.3 Planteamiento del problema.....	4
CAPÍTULO 2	5
2.1 Diagnóstico de la empresa	5
2.2 Análisis del entorno o externo	5
2.2.1 Análisis PESTEL	5
2.2.1.1 Factor Político.....	6
2.2.1.2 Factor Económico	6
2.2.1.3 Factor Sociocultural.....	6
2.2.1.4 Factor Tecnológico	7
2.2.1.5 Factor Ecológico o Ambiental	7
2.2.1.6 Factor Legal	7

2.3	Análisis Interno.....	10
2.3.1	Rotación de Personal	10
2.3.2	Clima laboral.....	11
CAPÍTULO 3		12
3.1	Propuesta de mejora.....	12
3.1.1	Análisis de brechas	12
3.1.2	Estrategias	13
3.1.3	Métodos	13
3.2	Plan de mejora	14
3.3	Cronograma	17
3.4	Presupuesto	20
CAPÍTULO 4		24
4.1	Conclusiones	24
4.2	Recomendaciones	25
REFERENCIAS.....		26
ANEXOS.....		32
1	Marco conceptual.....	32
2	Marco metodológico	47
2.1	Enfoque de la investigación.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de Mercantil Makamba Cía. Ltda.	3
Figura 2.	Factores de la matriz PESTEL.....	6
Figura 3.	Niveles de porcentaje de clima laboral	11
Figura 4.	Cronograma de actividades para el plan de mejora de la empresa Mercantil Makamba Cía., Ltda.	20
Figura 5.	Presupuesto general para el año 2024 del plan de mejora para la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda.	23
Figura 6.	Consecuencias de la rotación de personal.....	35
Figura 7.	Factores de influencia de la rotación de personal	36
Figura 8.	Causantes de un clima laboral negativo.....	39
Figura 9.	Consecuencias de un mal clima laboral	40
Figura 10.	Beneficios de un clima laboral positivo.....	41
Figura 11.	Dimensiones del clima laboral.....	42
Figura 12.	Relación entre clima organización y rotación de personal	46
Figura 13.	Representación indicadores de relaciones interpersonales.	58
Figura 14.	Representación indicadores de estilo de dirección.	59
Figura 15.	Representación indicadores de retribución.	60
Figura 16.	Representación indicadores de sentido de pertenencia.....	61
Figura 17.	Representación indicadores de disponibilidad de recursos.....	62
Figura 18.	Representación indicadores de estabilidad.	63
Figura 19.	Representación indicadores de claridad y coherencia.	64
Figura 20.	Representación indicadores de valores colectivos.....	65
Figura 21.	Representación de dimensiones generales del clima laboral.	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz PESTEL – Mercantil Makamba Cía. Ltda.	8
Tabla 2.	Índice de rotación de personal de Mercantil Makamba Cía. Ltda.	10
Tabla 3.	Nivel de clima laboral de Mercantil Makamba Cía. Ltda.....	11
Tabla 4.	Brechas por dimensión entre estado mínimo, actual y porcentaje esperado.	12
Tabla 5.	Estrategias para mejora de clima laboral	13
Tabla 6.	Métodos para mejora de clima laboral.....	14
Tabla 7.	Plan de mejora para la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda.	15
Tabla 8.	Tipos y formas de rotación de personal	34
Tabla 9.	Forma de puntuación según Likert	43
Tabla 10.	Dimensiones EDCO.....	44
Tabla 11.	Número de colaboradores por departamento de la organización Mercantil Makamba Cía. Ltda.....	48
Tabla 12.	Operacionalización de la rotación de personal	49
Tabla 13.	Operacionalización de clima laboral.....	50
Tabla 14.	Esquema para recolección de información	52
Tabla 15.	Técnicas para la recolección de información.....	53
Tabla 16.	Interrogantes para la recolección de información.....	53
Tabla 17.	Cálculo de índice de rotación de personal de Mercantil Makamba Cía. Ltda.	55
Tabla 18.	Niveles de puntuación de clima laboral.....	56
Tabla 19.	Clasificación de ítems	56
Tabla 20.	Calificación de ítems	57
Tabla 21.	Preguntas de la 1 a la 5 del cuestionario.....	58

Tabla 22.	Preguntas de la 6 a la 10 del cuestionario.....	59
Tabla 23.	Preguntas de la 11 a la 15 del cuestionario.....	60
Tabla 24.	Preguntas de la 16 a la 20 del cuestionario.....	61
Tabla 25.	Preguntas de la 21 a la 25 del cuestionario.....	62
Tabla 26.	Preguntas de la 26 a la 30 del cuestionario.....	63
Tabla 27.	Preguntas de la 31 a la 35 del cuestionario.....	64
Tabla 28.	Preguntas de la 36 a la 40 del cuestionario.....	65
Tabla 29.	Resultados generales de clima laboral.....	66

RESUMEN EJECUTIVO

La organización Mercantil Makamba Cía. Ltda. se enfrenta al serio desafío de alta rotación de personal, que afecta la estabilidad de sus operaciones. Este proyecto de desarrollo tiene como objetivo identificar los factores clave que influyen en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con el fin de sugerir estrategias efectivas para mejorar el ambiente laboral, reducir la rotación y fortalecer la estructura organizacional.

El estudio encontró que la tasa de rotación es bastante alta con un 55,84%. Esto podría deberse a problemas con el estilo de liderazgo, la retribución y fallos en la comunicación, lo que provoca una pérdida de recursos y tiempo. El clima laboral se ubicó en un nivel promedio de 73,27%, con cuatro áreas clave de mejora identificadas: estilo de liderazgo, remuneración, valores colectivos y comunicación de objetivos, y con otras cuatro áreas muy poco por encima del nivel mínimo requerido.

Se diseñó un plan estratégico para mejorar el clima laboral con varias recomendaciones de acciones concretas para abordar las brechas identificadas. Recomendándose la priorización de mejoras en áreas clave, que involucran gestión y asignación de recursos para su implementación exitosa. Además, se propone el establecer un sistema de seguimiento continuo para adaptar la estrategia en función de los resultados.

En resumen, este proyecto destaca la necesidad de priorizar acciones concretas en las áreas de estilo de dirección, remuneración y claridad y coherencia en la comunicación, abordando cuestiones clave del clima laboral para reducir la rotación.

PALABRAS CLAVE: ROTACIÓN DE PERSONAL, CLIMA LABORAL, ESTRATEGIAS DE MEJORA, RETENCIÓN DE TALENTO, PLAN DE ACCIÓN.

ABSTRATC

The company Mercantil Makamba Cía. Ltda. faces the serious challenge of high employee turnover, affecting the stability of its operations. This development project aims to identify key factors influencing employee satisfaction and commitment in order to suggest effective strategies for improving the work environment, reducing turnover, and strengthening the organizational structure.

The study found a considerably high turnover rate of 55.84%. This could be attributed to issues with leadership style, compensation, and communication failures, resulting in a loss of resources and time. The work climate was rated at an average level of 73.27%, with four key areas for improvement identified: leadership style, compensation, collective values, and goal communication, along with another four areas slightly above the minimum required level.

A strategic plan was designed to enhance the work climate, including several recommendations for specific actions to address identified gaps. Prioritizing improvements in key areas is recommended, involving management and allocation of resources for successful implementation. Additionally, establishing a continuous monitoring system is proposed to adapt strategies based on results.

In summary, this project underscores the need to prioritize concrete actions in leadership style, compensation, and clarity and coherence in communication, addressing key issues in the work climate to reduce turnover.

KEY WORDS: EMPLOYEE TURNOVER, WORK ENVIRONMENT, IMPROVEMENT STRATEGIES, TALENT RETENTION, ACTION PLAN.

CAPÍTULO 1

1.1 Introducción

En el contexto organizacional de la actualidad, la retención de personal y el bienestar laboral se han convertido en factores críticos para la sostenibilidad empresarial. La empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda. enfrenta importantes desafíos debido a la alta rotación de personal, misma que afecta su estabilidad operativa y productiva.

El presente proyecto de desarrollo se enfoca en el desarrollo de una propuesta integral para mejorar el ambiente de trabajo mediante la identificación de factores clave que influyen en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, con el principal objetivo de proponer y desarrollar estrategias efectivas que promuevan un buen ambiente laboral, reduzcan la rotación y fortalezcan la estructura organizacional de Mercantil Makamba Cía. Ltda. Por lo cual se realizará un análisis integral y exhaustivo de la situación actual de la organización, identificando los factores decisivos como base para proponer dichas estrategias prácticas e innovadoras, basadas en las mejores prácticas de la gestión de personal.

Este estudio está diseñado no sólo para abordar los desafíos inmediatos de la empresa, sino también para sentar las bases del desarrollo a largo plazo con un ambiente de trabajo más satisfactorio, positivo y estable.

1.2 Datos de la empresa

En 1986 el Sr. Jorge Pozo comienza como distribuidor de máquinas de coser fundando Maquinas Ambato. Doce años después, surge Makamba Jean bajo su misma dirección superando todas sus expectativas, por lo cual tuvo que tomar la difícil decisión de cerrar Maquinas Ambato en 2002.

En 2005, Maquinas Ambato resurge con el nombre de Mercantil Makamba Maquinas, bajo la dirección de Gabriela Pozo. Quien, con gran determinación y valentía toma la iniciativa de importar pocas unidades de maquinaria publicitaria y textil, desconocida en ese tiempo por muchos, dudando de su aceptación, pero ofreciendo innovación para

nuevos emprendedores en el mercado ambateño. El asombroso éxito llevó a Don Jorge a cerrar Makamba Jean en 2008 y a unirse nuevamente a la empresa original. Al mismo tiempo, su hijo David también se une a la organización como técnico, logrando de esta manera ofertar un servicio mucho más completo para toda su clientela.

En 2016 finalmente la empresa es inscrita con el nombre de Mercantil Makamba Cía. Ltda. cómo se la conoce oficialmente en la actualidad con tres accionistas: Gabriela, David y Eduardo Pozo. Con el tiempo, la familia Makamba ha expandido su alcance, abriendo mercado en Quito, Guayaquil y Cuenca. Actualmente, cuenta con 6 sucursales en Ecuador, acumulando 36 años de experiencia y generando empleo a 39 personas de diferentes zonas del país. Teniendo como objetivo principal la venta de maquinaria e insumos publicitarios y textiles, por cuanto se detalla a continuación la filosofía empresarial de Mercantil Makamba Cía. Ltda.:

1.2.1 Misión

Aportar y beneficiar al sector publicitario y textil nacional, brindando soluciones integrales para nuestros clientes. Garantizando su satisfacción, con tecnología, innovación y servicios en maquinaria y suministros (MercantilMakamba Cía. Ltda., 2014).

1.2.2 Visión

Ser una organización referente del sector publicitario y textil, ampliando nuestra cobertura con un portafolio de productos y servicios de calidad, que generen relaciones duraderas con nuestros clientes y partes interesadas (MercantilMakamba Cía. Ltda., 2014).

1.2.3 Organigrama

A continuación, se muestra en la Figura 1 el diagrama que presenta la estructura jerárquica de Mercantil Makamba Cía. Ltda.

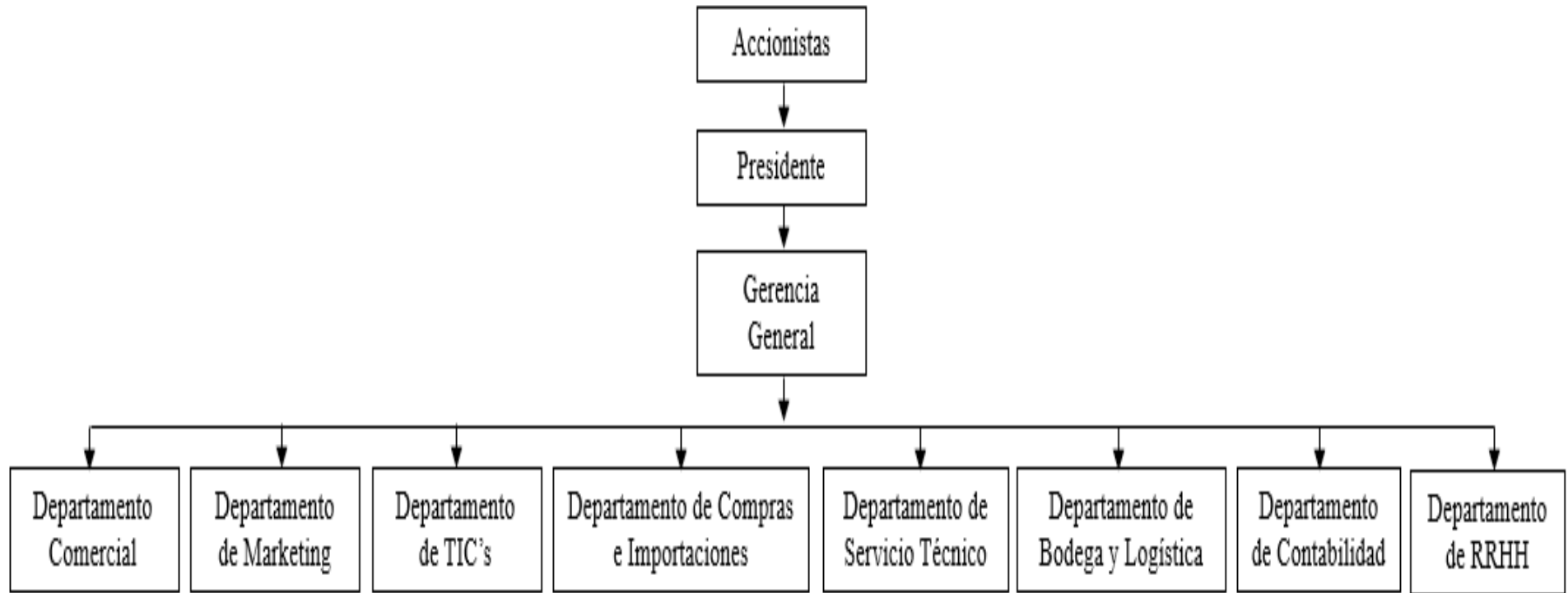


Figura 1. Organigrama de Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Fuente: Elaboración propia basada en (Mercantil Makamba Cía. Ltda., 2022).

1.3 Planteamiento del problema

La empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., con más de treinta años de experiencia en la importación y venta de maquinaria e insumos para la industria textil y publicitaria, ha sido destacada por su compromiso con la calidad, satisfacción del cliente y la eficiencia en su servicio. Sin embargo, en los últimos años, la alta rotación de personal en sus áreas misionales o estratégicas se ha convertido en un desafío importante que puede llegar a afectar su continuidad comercial y su reputación en el mercado.

La rotación de personal, especialmente en departamentos clave como comercial, área técnica y bodega y logística, ha tenido varias consecuencias negativas para la organización, puesto que la pérdida de colaboradores experimentados significa costosos procesos de contratación y capacitación, así como interrupciones en la continuidad operativa de procesos y funciones, así como también en el servicio al cliente. Esto a su vez afecta a la productividad, la eficiencia, la moral y la cohesión de los colaboradores restantes y la imagen de la empresa.

Por lo tanto, el propósito principal de este proyecto de desarrollo es solucionar el problema de alta rotación de personal en Mercantil Makamba Cía. Ltda., previniendo de esta forma la pérdida de conocimientos, mientras se mantienen los costes dentro del presupuesto esperado para los colaboradores. Para ello, se propone el desarrollo de una propuesta de plan de mejora del clima laboral encaminado a crear un ambiente laboral más positivo en el que los colaboradores se sientan satisfechos y su grado de pertenencia con la organización sea más efectivo.

Este enfoque se respalda en la noción de que el clima laboral influye directamente en el comportamiento y la percepción de los colaboradores en su entorno de trabajo, lo que a su vez incide en su decisión de quedarse en la empresa o buscar oportunidades en otro lugar, afectando en la retención del talento, la productividad y la reputación de la empresa, su mejora se convierte en una iniciativa crucial para garantizar el cumplimiento de objetivos anuales organizacionales, así como también en la clave del éxito a largo plazo de Mercantil Makamba Cía. Ltda. en un mercado cada vez más competitivo.

CAPÍTULO 2

2.1 Diagnóstico de la empresa

Debido a la importancia de conocer la situación actual de la organización es fundamental realizar el diagnóstico empresarial de Mercantil Makamba Cía. Ltda., ya que este análisis permitirá identificar problemas, evaluar recursos y proporcionar oportunidades de diseño y desarrollo de estrategias efectivas que impulsen una mejora continua (Rincón Torres, 2012).

2.2 Análisis del entorno o externo

Tomando en cuenta que las estrategias no pueden surgir de la nada, sino que más bien deben responder a un entorno empresarial específico, surge la trascendencia de realizar un análisis de la situación del entorno actual organizacional (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

2.2.1 Análisis *PESTEL*

Para el análisis externo se utilizará una metodología vital para la revisión del entorno general de la empresa que es el análisis PESTEL, esta metodología consiste en una matriz que examina el impacto de factores externos que si bien es cierto no están al control de la empresa, pero que podrían afectar el desarrollo presente y futuro de la misma (Amador Mercado, 2022).

A continuación, se detalla el significado del acrónimo PESTEL en la figura 2 para una mejor comprensión de la herramienta:

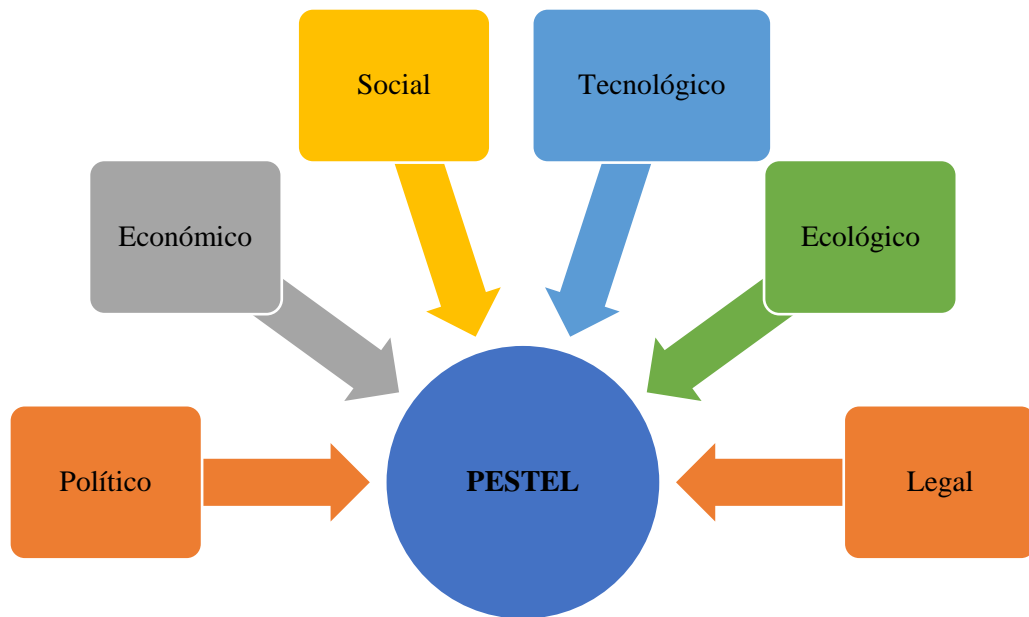


Figura 2. Factores de la matriz PESTEL

Fuente: Elaboración propia basada en (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez , 2012).

2.2.1.1 Factor Político

Fundamentado en normas, regulaciones, leyes o estatutos políticos del gobierno que pueden afectar al sector mercantil en el que se desenvuelve la empresa y por ende en el cumplimiento de estrategias (Betancourt , 2018).

2.2.1.2 Factor Económico

El análisis se realiza en base a cuestiones y cifras económicas o monetarias actuales o futuras que influyan en la sostenibilidad empresarial y por ende en el cumplimiento de planes estratégicos (Amador Mercado, 2022)

2.2.1.3 Factor Sociocultural

Basado en el estudio o identificación de aspectos de la sociedad en general y como estos van cambiando y presentando nuevas tendencias a las que se tiene que ir adaptando la organización en un contexto de competencia empresarial cada día más grande (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez , 2012).

2.2.1.4 Factor Tecnológico

En este aspecto se analiza la influencia del uso de la tecnología en el desarrollo organizacional actual, así como también las nuevas tendencias tecnológicas como valor agregado para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa (Amador Mercado, 2022).

2.2.1.5 Factor Ecológico o Ambiental

Básicamente en este factor se analizan aspectos ecológicos que están directamente relacionados con el medio ambiente y las regulaciones que se deben cumplir para garantizar el funcionamiento legal de la empresa (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez , 2012).

2.2.1.6 Factor Legal

Finalmente, en este punto se determina el cumplimiento de leyes, códigos o regulaciones que la empresa debe cumplir o que afecten a la empresa, clientes tanto internos como externos y al mercado o sociedad en general (Betancourt , 2018).

El resultado de este análisis se presenta en la siguiente matriz, Tabla 1, que describe cada factor, el impacto en el negocio y la tendencia actual:

Tabla 1. Matriz PESTEL – Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Componente	Descripción	Efecto					Tendencia
		Muy Positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy negativo	
POLÍTICO	Regulaciones y ordenanzas de comercio exterior.					X	A la baja
	Regulaciones y ordenanzas fiscales.				X		A la baja
ECONÓMICO	Fluctuaciones económicas.					X	Estable
	Fluctuaciones de tasas de interés.				X		Estable
SOCIAL	Tendencias del Mercado,			X			Al alza

TECNOLOGICO	Prácticas comerciales deshonestas en el mercado.	Competencia desleal en precios, perjudica la credibilidad y la confianza del consumidor, amenazan el punto de equilibrio, la sostenibilidad de fuerza laboral y crecimiento de la empresa.	X	Al alza
	Avances tecnológicos	Avances e innovaciones en equipos textiles y publicitarios pueden crear oportunidades de comercio y expansión para la empresa.	X	Al alza
	Robo de información sensible	Robo de base de datos confidenciales o estratégicos de las plataformas empresariales pueden afectar la reputación, así como la pérdida de clientes y por ende de equipos de trabajo propios de la empresa.	X	Estable
AMBIENTAL	Regulaciones y ordenanzas medioambientales	Variaciones en normativas, políticas y decretos sobre manejo de desechos, emisiones, y sostenibilidad pueden afectar en la oferta de productos y también de operaciones de la organización.	X	Estable
	Concientización ambiental en el mercado	Sensibilización del mercado en productos que produce o son producidos de manera sostenible puede influir en la demanda de los mismos debido a la conciencia ambiental.	X	Al alza
LEGAL	Regulaciones y ordenanzas de comercio	Variaciones en normativas, regulaciones y políticas de calidad o seguridad pueden afectar la importación, venta y sostenibilidad empresarial.	X	Estable
	Leyes laborales	Normativas laborales en contratación y permanencia pueden afectar los costos operacionales y de gestión del personal.	X	Estable

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis Interno

Por otro lado, el análisis interno se lo realiza debido a que este permite el descubrimiento de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa con el fin de evaluar cuál es su potencial en el desarrollo de la estrategia final elegida (Guerras Martín y otros, 2009).

2.3.1 Rotación de Personal

Se determinó que el índice de rotación de personal de la empresa Mercantil Makamba Cía., Ltda. es demasiado elevado, pudiendo ser nocivo y perjudicial para la organización ya que de acuerdo a (Ayensa Esparza, 2022) el índice de rotación ideal de una empresa se debe mantener por debajo del 10% y como se presenta en la tabla 2 el porcentaje que presenta la empresa es mucho más alto que el ideal:

Tabla 2. Índice de rotación de personal de Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Índice	Diferencia de rotación ideal	Nivel
55.84%	45.84%	Alto

Fuente: Cálculo de índice de rotación de personal de Mercantil Makamba Cía. Ltda.

De esta manera se puede delimitar que la organización presenta una diferencia bastante considerable al nivel máximo aceptable de rotación de personal. Entre los motivos de la rotación de fuerza laboral encontrados acorde a las entrevistas de salida de los trabajadores fueron varios, entre los principales se encuentran la falta de acoplamiento e identificación al puesto y a la empresa, estilo de liderazgo y dirección inadecuados por parte de los directivos, mala comunicación, desmotivación e inconformidad con las compensaciones recibidas (Mercantil Makamba Cía. Ltda. , 2023). Considerando que todos estos factores son parte una variable más grande como lo es el clima laboral, es fundamental evaluar, valorar y analizar esta variable, para comprender su dinámica interna en la empresa, detectar áreas de mejora y fomentar un clima laboral más positivo que ayude a reducir la rotación del personal.

2.3.2 *Clima laboral*

En cuanto al clima laboral para la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda. se determinó que se encuentra dentro del rango o nivel promedio como se presenta en la tabla 3:

Tabla 3. Nivel de clima laboral de Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Tipo de Escala	Nivel de Escala
Puntuación General	5129
Nivel Actual General	146,54
Porcentaje General	73,27%
Escala General	Promedio

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Este nivel promedio se obtuvo al dividir en 3 rangos los niveles de porcentajes, el cálculo se hace en base a la diferencia del porcentaje mínimo y porcentaje máximo (20% y 100%), de esta manera se establecen 3 intervalos con el mismo tamaño y peso como se presenta en la siguiente forma:

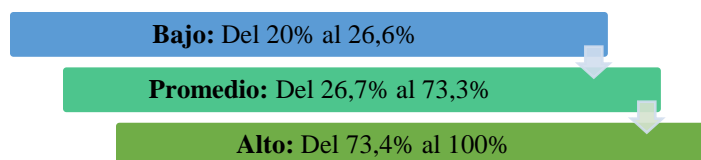


Figura 3. Niveles de porcentaje de clima laboral

Fuente: Elaboración propia.

Este nivel de clima laboral promedio representa un equilibrio un tanto relativo en cuanto a las experiencias y percepciones de los colaboradores de la empresa. Demostrando una combinación de aspectos positivos, pero también de varias áreas o dimensiones de mejora para que el clima laboral sea óptimo (Bravo Herrera & Núñez, 2021). Entre las áreas imperativas de mejora de la organización se presenta una coincidencia entre los factores por los cuales los colaboradores deciden abandonar la organización y los factores que se deben mejorar para que el clima laboral sea positivo como lo son el estilo de dirección, la retribución, la comunicación en cuanto a la claridad y coherencia de los objetivos empresariales (Mercantil Makamba Cía. Ltda. , 2023).

CAPÍTULO 3

3.1 Propuesta de mejora

Luego de haber realizado el diagnóstico de la organización respectivo se establece la importancia de diseñar un plan de mejora del clima laboral para la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda. a través de estrategias que contribuyan a que los colaboradores experimenten mayor satisfacción y aumenten su sentido de identificación con la organización, y como consecuencia también se contribuya a reducir la rotación de personal.

3.1.1 Análisis de brechas

Para determinar las estrategias a seguir en el plan de mejora, se realiza un análisis de brechas por dimensión entre el estado mínimo en cuanto a porcentajes que debería tener la organización y el estado actual de porcentajes que presenta la empresa, tomando como base los mismos rangos de porcentajes de la figura 3 anterior. Así como también se establece el rango de porcentajes esperados por dimensión para diciembre del año 2024:

Tabla 4. Brechas por dimensión entre estado mínimo, actual y porcentaje esperado.

Dimensión	Estado Mínimo	Brecha Mínima	Estado Actual	Brecha Ideal Esperado	Porcentaje Esperado de Mejora para diciembre del 2024
Estilo de dirección	73,4	-9,17	64,23	10,77	75
Retribución	73,4	-7,91	65,49	9,51	75
Valores colectivos	73,4	-7,57	65,83	9,17	75
Claridad y coherencia	73,4	-1,29	72,11	2,89	75
Relaciones interpersonales	73,4	0,54	73,94	1,06	75
Sentido de Pertenencia	73,4	5,46	78,86	1,14	80
Estabilidad	73,4	8,89	82,29	2,71	85
Disponibilidad de recursos	73,4	10,03	83,43	1,57	85

Fuente: Brechas - Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Para el análisis de brechas de la tabla 4 anterior y la propuesta de las estrategias se determina el orden descendente de las dimensiones que van desde el nivel más crítico al nivel menos crítico.

3.1.2 Estrategias

Las estrategias para mejora de clima laboral están enfocadas acorde a cada dimensión y están basadas en 4 tipos de estrategias centrales que son de fidelización laboral, de *engagement*, de marca empleadora y de captación o atracción, como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 5. Estrategias para mejora de clima laboral

Dimensión	Estrategia
Estilo de dirección	Estrategia de fidelización laboral
Retribución	Estrategia de fidelización laboral
Valores colectivos	Estrategia de <i>engagement</i>
Claridad y coherencia	Estrategia de marca empleadora
Relaciones interpersonales	Estrategia de <i>engagement</i>
Sentido de Pertenencia	Estrategia de marca empleadora
Estabilidad	Estrategia de fidelización laboral
Disponibilidad de recursos	Estrategia de captación o atracción

Fuente: Estrategias – Mercantil Makamba Cía. Ltda.

3.1.3 Métodos

De igual forma se detallan los métodos específicos y más adecuados para cada estrategia y por dimensión, ya que posteriormente estos métodos servirán para definir las actividades necesarias que se deben cumplir en el diseño del plan de acción para mejorar el clima laboral y rotación de la empresa como se presenta en la tabla 6 a continuación:

Tabla 6. Métodos para mejora de clima laboral

Dimensión	Estrategia	Método
Estilo de dirección	Estrategia de fidelización laboral	Implementar y desarrollar un liderazgo transformacional en la empresa.
		Programa de retroalimentación bidireccional.
		Fomentar los niveles de autoridad y responsabilidad de las jefaturas de área.
Retribución	Estrategia de fidelización laboral	Establecer paquete de beneficios empresariales internos.
		Campaña de comunicación de beneficios empresariales.
Valores colectivos	Estrategia de <i>engagement</i>	Fomentar el trabajo en equipo interdepartamental.
Claridad y coherencia	Estrategia de marca empleadora	Fortalecer una cultura empresarial de puertas abiertas.
Relaciones interpersonales	Estrategia de <i>engagement</i>	Promover una cultura de integración interpersonal.
Sentido de Pertenencia	Estrategia de marca empleadora	Desarrollar rituales y tradiciones corporativas.
Estabilidad	Estrategia de fidelización laboral	Establecer un plan de crecimiento y desarrollo profesional.
Disponibilidad de recursos	Estrategia de captación o atracción	Fortalecer la optimización de espacios y equipo de trabajo.

Fuente: Métodos – Mercantil Makamba Cía. Ltda.

3.2 Plan de mejora

En la tabla siguiente se presenta el plan de mejora que aborda las dimensiones, estrategias y métodos basado en un análisis exhaustivo de las mejores actividades a implementar en cada caso:

Tabla 7. Plan de mejora para la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Dimensión	Concepto	Estrategia	Método	Actividades
Estilo de dirección	Apreciación de la forma de gestionar y relacionarse del líder de la organización.	Estrategia de fidelización laboral	Implementar y desarrollar un liderazgo transformacional en la empresa.	Realizar al menos 1 capacitación semestral de coaching para directivos y jefes de área orientada a mejorar habilidades de liderazgo, técnicas de delegación y comunicación efectiva.
			Programa de retroalimentación bidireccional.	Realizar una reunión trimestral entre líderes y personal de la organización en la cual se creen diálogos constructivos sobre necesidades y oportunidades de mejora, creando un ambiente de apoyo mutuo y comunicación más efectiva.
			Fomentar los niveles de autoridad y responsabilidad de las jefaturas de área.	Designar a los jefes de área la libertad necesaria para tomar decisiones dentro de sus equipos y funciones, estableciendo límites claros para la toma de decisiones. Realizar una reunión semanal en la cual se proporcione retroalimentación constructiva sobre las decisiones tomadas.
Retribución	Impresión sobre la compensación justa recibida a cambio de sus labores por parte del personal.	Estrategia de fidelización laboral	Implementar un "Muro de la fama" virtual interno para designar y felicitar al colaborador del mes.	Organizar reuniones de premiación trimestrales para destacar los colaboradores del mes, así como también logros personales de los colaboradores y contribuciones excepcionales.
			Establecer paquete de beneficios empresariales internos.	Implementar el programa "Makambito Cumpleañero" en el cual se le otorga un día libre remunerado al colaborador para que lo disfruten en la fecha de su cumpleaños.
			Campaña de comunicación de beneficios empresariales.	Realizar charlas informativas y sesiones interactivas en las cuales se identifiquen y expliquen detalladamente cada uno de los beneficios que tiene la organización, respondiendo preguntas y aclarando dudas.

Valores colectivos	Percepción sobre principios y trabajo en equipo del personal.	Estrategia de engagement	de Fomentar el trabajo en equipo interdepartamental.	Realizar semestralmente sesiones de "Hackathons" o reuniones intensivas de resolución de problemas en equipo para toda la organización. Desarrollar un taller trimestral que fomente las habilidades de trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva entre departamentos.
Claridad y coherencia	Apreciación de la relación entre actividades diarias del personal y metas u objetivos de la organización	Estrategia de empleadora	de marca Fortalecer una cultura empresarial de puertas abiertas.	Implementar un boletín informativo mensual en donde se publiquen actualizaciones y comunicados sobre las decisiones y logros empresariales. Realizar una reunión de lanzamiento anual donde se presenten de manera motivadora, clara y detallada las metas estratégicas y operativas para el próximo año.
Relaciones interpersonales	Percepción sobre conexiones e interacciones que experimenta el personal de la organización.	Estrategia de engagement	de Promover una cultura de integración interpersonal.	Implementar un taller cada dos meses sobre diferentes temáticas como el trabajo en equipo, éxito compartido, ayuda compartida, actitud positiva, etc.; mediante los cuales se mejoren las relaciones entre todos los colaboradores. Implementar un evento semestral de integración entre departamentos (<i>Team building</i>).
Sentido de Pertenencia	Grado de compromiso e identificación entre personal y empresa.	Estrategia de empleadora	de marca Desarrollar rituales y tradiciones corporativas.	Implementar el Makamba Day como celebración de aniversario empresarial en el cual los colaboradores celebren su identidad con la empresa. Desarrollar un plan de pausas activas que contribuya a disminuir el estrés por la carga operativa de los colaboradores (Días lunes, miércoles y viernes). Participar anualmente con todos los colaboradores de la empresa en una actividad de responsabilidad social

Estabilidad	Percepción sobre la consistencia de la relación laboral entre la empresa y el personal.	Estrategia de fidelización laboral	de	Establecer un plan de crecimiento y desarrollo profesional.	Garantizar la estabilidad laboral a través de la comunicación de estrategias a largo plazo de la empresa.
					Crear un fondo para proporcionar al menos una capacitación anual de formación continua por departamento financiada por la organización.
					Establecer y comunicar un plan de sucesión para roles clave que garantice la continuidad, crecimiento y retención del talento.
Disponibilidad de recursos	Suficiencia y accesibilidad de medios adecuados para el correcto desempeño de funciones de los colaboradores.	Estrategia de captación o atracción		Fortalecer la optimización de espacios y equipo de trabajo.	Continuar con la proporción de uniformes, equipos y herramientas anuales que faciliten el trabajo eficiente de los colaboradores y mejoren su experiencia laboral.

Fuente: Plan de mejora - Mercantil Makamba Cía. Ltda.

3.3 Cronograma

En cuanto al cronograma se establecieron fechas para la ejecución del plan de mejora, el mismo tiene el inicio de sus actividades planificadas desde enero del 2024 hasta diciembre del mismo año. A continuación, en la figura 4 se detallan por meses y semanas las actividades con sus respectivas observaciones.

		Semestre Segundo												Observaciones					
		Semestre Primero						Semestre Segundo											
		Trimestre Primero				Trimestre Segundo				Trimestre Tercero					Trimestre Cuarto				
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Dimensión	Actividad	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Estilo de dirección	Realizar al menos 1 capacitación semestral de coaching para directivos y jefes de área orientada a mejorar habilidades de liderazgo, técnicas de delegación y comunicación efectiva.																	La primera capacitación se designa para la tercera semana de marzo y de julio ya que son épocas no tan pesadas para directivos y jefaturas de la organización.	
	Realizar una reunión trimestral entre líderes y personal de la organización en la cual se creen diálogos constructivos sobre necesidades y oportunidades de mejora, creando un ambiente de apoyo mutuo y comunicación más efectiva.																	Se establece una reunión trimestral la segunda semana de los meses designados en la cual se aprovechará el tiempo para retroalimentación y recordatorio de beneficios de la empresa.	
	Designar a los jefes de área la libertad necesaria para tomar decisiones dentro de sus equipos y funciones, estableciendo límites claros para la toma de decisiones. Realizar una reunión semanal en la cual se proporcione retroalimentación constructiva sobre las decisiones tomadas.																		Se aprovecharán las reuniones operativas que ya se realizan los días lunes con las jefaturas de cada área para comunicación y retroalimentación de decisiones tomadas.
Retribución	Implementar un "Muro de la fama" virtual interno para designar y felicitar al colaborador del mes.																	Cada inicio de mes se anunciará en las redes internas empresariales al colaborador de cada mes basado en su desempeño mensual anterior.	
	Organizar reuniones de premiación mensuales para destacar los colaboradores del mes, así como también logros personales de los colaboradores y contribuciones excepcionales.																	Se aprovecharán las reuniones mensuales comerciales de cada inicio de mes para premiar y anunciar logros del personal.	
	Implementar el programa "Makambito Cumpleaños" en el cual se le otorga un día libre remunerado al colaborador para que lo disfruten en la fecha de su cumpleaños.																		Este programa se lo realizará con una planificación interna anual que permita tener clara la fuerza laboral con la que se puede contar cada mes.
	Realizar al menos una charla informativa y sesión interactiva trimestral en las cuales se identifiquen y expliquen detalladamente cada uno de los beneficios que tiene la organización, respondiendo preguntas y aclarando dudas.																		Se establece una reunión trimestral la segunda semana de los meses designados en la cual se aprovechará el tiempo para retroalimentación y recordatorio de beneficios de la empresa.

Dimensión	Actividad	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Estilo de dirección	Realizar al menos 1 capacitación semestral de coaching para directivos y jefes de área orientada a mejorar habilidades de liderazgo, técnicas de delegación y comunicación efectiva.	Se contratará un experto de las temáticas a tratar quienes generalmente cobran su capacitación por persona. Dado que se las realizará dos veces en el año y que entre directivos y líderes de área suman 10 personas para la cantidad se la hará al doble.	20	15	300
	Realizar una reunión trimestral entre líderes y personal de la organización en la cual se creen diálogos constructivos sobre necesidades y oportunidades de mejora, creando un ambiente de apoyo mutuo y comunicación más efectiva.	Esta actividad estará guiada por talento humano y directivo, por cuanto no existe inversión, más que una socialización interna sobre los beneficios de este programa.	4	0	0
	Designar a los jefes de área la libertad necesaria para tomar decisiones dentro de sus equipos y funciones, estableciendo límites claros para la toma de decisiones. Realizar una reunión semanal en la cual se proporcione retroalimentación constructiva sobre las decisiones tomadas.	De igual forma esta actividad esta guiada por el área gerencial en conjunto con una actividad que ya se realiza actualmente por lo cual no existe inversión.	48	0	0
	Implementar un "Muro de la fama" virtual interno para designar y felicitar al colaborador del mes.	Actividad realizada por el diseñador en conjunto con la asistente de marketing y talento humano con el uso del CRM empresarial, de esta forma no se requiere de inversión.	12	0	0
	Organizar reuniones de premiación mensuales para destacar los colaboradores del mes, así como también logros personales de los colaboradores y contribuciones excepcionales.	Se premiará con un bono de 20 dólares para el colaborador del mes, y un presente para los colaboradores que tengan logros personales o contribuciones.	24	20	480
Retribución	Implementar el programa "Makambito Cumpleañero" en el cual se le otorga un día libre remunerado al colaborador para que lo disfruten en la fecha de su cumpleaños.	Dado que esta actividad ya contempla un día de trabajo normal no existe inversión nueva.	40	0	0
	Realizar al menos una charla informativa y sesión interactiva trimestral en las cuales se identifiquen y expliquen detalladamente cada uno de los beneficios que tiene la organización, respondiendo preguntas y aclarando dudas.	Esta actividad estará guiada por talento humano, por lo cual no existe inversión.	4	0	0

Dimensión	Actividad	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Valores colectivos	Realizar semestralmente sesiones de "Hackathons" o reuniones intensivas de resolución de problemas en equipo para toda la organización.	Para el caso de esta actividad que es compartida con otras de integración similares se hará el cálculo de costo total por persona en esta, pero en las siguientes se las cargará en cero.	13	50	650
	Desarrollar un taller trimestral que fomente las habilidades de trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva entre departamentos.	Esta actividad la realiza talento humano con auto preparación propia por cuanto no es necesaria una inversión.	4	0	0
Claridad y coherencia	Implementar un boletín informativo mensual en donde se publiquen actualizaciones y comunicados sobre las decisiones y logros empresariales.	Actividad realizada por el diseñador en conjunto con la asistente de marketing y talento humano con el uso del CRM empresarial, de esta forma no se requiere de inversión.	12	0	0
	Realizar una reunión de lanzamiento anual donde se presenten de manera motivadora, clara y detallada las metas estratégicas y operativas para el próximo año.	Actividad compartida con una anterior por cuanto la inversión ya está contemplada.	1	0	0
Relaciones interpersonales	Implementar un taller cada dos meses sobre diferentes temáticas como el trabajo en equipo, éxito compartido, ayuda compartida, actitud positiva, etc.; mediante los cuales se mejoren las relaciones entre todos los colaboradores.	Esta actividad también la realiza talento humano con auto preparación propia por cuanto no es necesaria una inversión.	6	0	0
	Implementar un evento semestral de integración entre departamentos (Team building).	Esta actividad también se la realizará en una mañana por lo cual los viáticos se reducen a las personas de las sucursales y gastos varios.	13	50	650
Sentido de Pertenencia	Implementar el Makamba Day como celebración de aniversario empresarial en el cual los colaboradores celebren su identidad con la empresa.	Dado que esta actividad se la realiza un día los gastos de viáticos se reducen y se contemplan solo para quienes viajan de otras sucursales.	13	50	650
	Desarrollar un plan de pausas activas que contribuya a disminuir el estrés por la carga operativa de los colaboradores (Días lunes, miércoles y viernes).	Esta actividad estará guiada por líderes de áreas con la dirección de talento humano por cuanto se contempla un costo mínimo de insumos mensual.	12	20	240
	Participar anualmente con todos los colaboradores de la empresa en una actividad o de responsabilidad social	Para esta actividad se cuenta con la colaboración de los colaboradores por cuanto también se contemplará un costo mínimo.	1	250	250

Dimensión	Actividad	Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
	Garantizar la estabilidad laboral a través de la comunicación de estrategias a largo plazo de la empresa.	Actividad dirigida por área gerencial y de talento humano que no necesita de inversión.	1	0	0
Estabilidad	Crear un fondo para proporcionar al menos una capacitación anual de formación continua por departamento financiada por la organización.	En esta actividad se contemplará el costo por departamento.	6	300	1800
	Establecer y comunicar un plan de sucesión para roles clave que garantice la continuidad, crecimiento y retención del talento.	Actividad dirigida también por el área gerencial y de talento humano por lo cual no hay necesidad de inversión.	1	0	0
Disponibilidad de recursos	Continuar con la proporción de uniformes, equipos y herramientas anuales que faciliten el trabajo eficiente de los colaboradores y mejoren su experiencia laboral.	En cuanto a esta actividad es un gasto de personal que la organización ya tiene contemplado por cuanto no se cargará al costo de este presupuesto ya que elevaría la perspectiva del desarrollo del plan, si no que más bien se pondrá un gasto referencial como gastos varios que pueda necesitarse en el cumplimiento del plan.	1	250	250
TOTAL					5270

Figura 5. Presupuesto general para el año 2024 del plan de mejora para la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4

4.1 Conclusiones

Una vez revisada toda la información obtenida de la investigación en la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda.; se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se identificó que la organización experimenta un índice de rotación de personal del 55.84% durante el período de estudio, porcentaje que es significativamente más alto que el índice de rotación ideal promedio, al estar 45.84% por encima del máximo esperado. Este alto índice de rotación de personal se atribuye a diversos factores, tales como el estilo de dirección, deficiente retribución y la inadecuada comunicación, lo que resulta en una pérdida de tiempo y recursos para la empresa.
- Se determinó que la empresa se encuentra en un clima laboral de nivel promedio, reflejado por un puntaje del 73.27%. Dentro de lo cual se identificaron áreas específicas de mejora, siendo cuatro las dimensiones críticas que requieren atención inmediata, las cuales son el estilo de dirección, la retribución, los valores colectivos y la claridad y coherencia en la comunicación de objetivos y metas empresariales. Además, también se identificaron cuatro áreas que se encuentran por encima del nivel mínimo requerido que son las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, la estabilidad laboral y la disponibilidad de recursos. Esto evidencia la imperiosa necesidad de enfocarse en elevar las áreas que están por debajo del nivel óptimo, al mismo tiempo, que se mantienen y mejoran aún más las áreas que ya superan el estándar establecido, ya que esta estrategia de enfoque dual permitirá impulsar significativamente el clima laboral hacia una dinámica más favorable, lo cual resulta crucial para disminuir la rotación de personal, así como también para mejorar el crecimiento y la efectividad organizacional.
- Luego de recopilar y analizar exhaustivamente los datos de la investigación, se ha diseñado un plan de mejora de clima laboral estratégico. Este plan se basó en un detallado análisis de las brechas identificadas, lo que permite establecer un orden de prioridades descendentes, otorgando un mayor énfasis a las dimensiones que presentan problemas más significativos y priorizando su abordaje sobre aquellas

que se encuentran en un estado aceptable. El plan de mejora ha sido estructurado con 20 propuestas de actividades estratégicas, estas actividades están diseñadas adaptándose a las necesidades identificadas específicamente para abordar las distintas subdimensiones. Este enfoque estratégico y detallado busca proporcionar soluciones efectivas y enfocadas que impulsen un cambio positivo y significativo en el clima laboral y por ende en la disminución de la rotación de personal en la organización.

4.2 Recomendaciones

- Es recomendable tomar muy en cuenta el análisis realizado, así como también las mejoras de las dimensiones detalladas como críticas, como la retribución, el estilo de dirección, la claridad en la comunicación y los valores colectivos para las cuales se establecieron medidas de abordaje concretas, ya que son las principales impulsoras de la alta rotación.
- Es fundamental que directivos, jefes departamentales y responsables clave se comprometan a ejecutar el plan de mejora como estrategia dual de mejora y conservación de las ocho áreas base, tomando en cuenta que este compromiso incluye asignación de tiempo, recursos y el apoyo adecuado que asegure que la implementación del plan sea exitosa y se logren los cambios deseados.
- Finalmente se recomienda establecer un sistema de seguimiento que permita monitorear el progreso de las estrategias y medidas implementadas. Así como también realizar nuevamente el análisis del clima laboral y rotación de personal y acorde a las necesidades salientes ir ajustando las estrategias. Puesto que esta constante retroalimentación permitirá ir adaptando las actividades en función de los resultados, manteniendo un clima laboral positivo y una rotación de personal en el índice adecuado.

REFERENCIAS

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172.
<https://doi.org/http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Alvarez Risco, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%20c3%a9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%20c3%b3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Amador Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria*, 4(8), 1-2.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Andrey Patricio , E. (15 de 08 de 2020). *Repositorio*. Universidad Técnica de Ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31674/1/%28TESIS%29%20Andrey%20Patricio%20Espinosa%20Espin.pdf>
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). Guía para elaborar la operacionalización de variables. *ESPACIO I+D, INNOVACIÓN MÁS DESARROLLO*, x(28), 42-56.
<https://espacioimasd.unach.mx/index.php/Inicio/article/view/274/973>
- Ayensa Esparza, Á. M. (2022). *Recursos humanos y rsponsabilidad social corporativa*. Parainfo, SA.
https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=IKV3EAAAQBAJ&pg=PA108&dq=indice+de+rotaci%C3%B3n+de+personal+definicion&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwjCy6Of_uGBAxWHHjQIHY_5CRYQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=indice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20
- Betancourt , D. (01 de 09 de 2018). *Análisis pestel para describir el contexto organizacional*. Ingenio Empresa: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Borda Pérez, M., Tuesca Molina, R., & Navarro Lechuga, E. (2013). *Métodos cuantitativos. Herramientas para la investigación en salud 4ed*. Universidad del Norte.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=A3laDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP46&dq=Procedimiento+de+recolecti%C3%B3n+de+informaci%C3%B3n+&ots=KPS5BL5IKm&sig=e4L-Qbt_ytSuLuUx2-H04dPjFdY#v=onepage&q=Procedimiento%20de%20recolecti%C3%B3n%20de%20informaci%C3%B3n&f=false
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P1&dq=clima+laboral&ots=o-Avu-Eqc_&sig=_DAH8uHSBRT6vQadLGCMHRP-2H8#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false

- Bravo Herrera, R., & Núñez, E. (2021). Clima laboral y percepción de la imagen institucional. *Psique Mag*, 10(2), 1-9.
<https://doi.org/https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/232/222>
- Bravo Macas, S., Orellana Fernández, M., & Tapia Espinoza, N. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3630-3648.
<https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2866/4045>
- Caldera González, D. d., Arredondo Hidalgo, M. G., & Zárata Negrete, L. E. (2019). ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 18(4), 615-619.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33126730400>
- Cañadas Osinski, I., & Sánchez Bruno, A. (1998). CATEGORÍAS DE RESPUESTA EN ESCALASTIPO LIKERT. *Psicothema*, 10(3), 623-631.
<https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7489/7353>
- Caro, L. (s.f.). *Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos*. <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos>.
- Castro Mori, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Chávez de Paz, D. (2008). *CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN*. <http://www.geocities.ws/jusbaniz/faseI/tesis/tecnicas1.pdf>, 2008
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81-83. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2016000100016&script=sci_arttext&tlng=pt

- Cruz Zuñiga, N., Alonso Castillo, M., Armendáriz García, N., & Lima Rodríguez, J. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Revista Española de Salud Pública*, 95(23), 1-15.
<https://doi.org/https://www.scielosp.org/article/resp/2021.v95/e202104057/es/>
- Davies Oré, E. E. (2022). Importancia del Clima laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(49), 147-151.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19842>
- Díaz Morales, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales.*, 17(2), 245-256.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Doñas Hernández, M., Guzmán Prince, I., García Treviño, I., & Ocegueda Mercado, C. (2022). Análisis del clima laboral en un restaurante de México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*; 6(3), 1665-1684.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2323
- Espinosa Espin, A. P. (2020). *LOS RIESGOS PSICOSOCIALES Y EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DEL IESS LATACUNGA*. Latacunga: Universidad Técnica de Ambato. Universidad Técnica de Ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31674/1/%28TESIS%29%20Andrey%20Patricio%20Espinosa%20Espin.pdf>
- Espinosa Espin, A. P. (2020). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31674/1/%28TESIS%29%20Andrey%20Patricio%20Espinosa%20Espin.pdf>
- Flores Tang, J., & Delgado Bardales, J. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos. *Ciencia latina. Revista multidisciplinar.*, 6(4), 634-647.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608
- Gamarra Blanco, J. E. (2022). EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL RENDIMIENTO ACADÉMICO. *Revista Científica Gerens.*, 10(10), 204-212.
<https://doi.org/http://200.11.218.106/index.php/rgerens/article/view/1882>
- Gualpa Naranjo , K. E. (26 de 7 de 2021). CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS. Quito, Pichincha, Ecuador.
<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/2253/1/GUALPA%20NARANJO%20KENNETH%20EFRAIN.pdf>
- Guerras Martín, L. Á., Navas López, J. E., & Rimbau Gilabert, E. (2009). *Dirección estratégica*. Eureka Media, SL.
http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html

- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández Gil, C., Agudelo Carvajal, D. J., & Valencia Trujillo, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39-59. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
- Iglesias Armenteros, A., Torres Esperón, J., & Mora Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6), 1189-1197. https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2020000601189&script=sci_arttext&tlng=en
- Langle Flores, M. A., Méndez Cabrera, O., & Sánchez Saavedra, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de . *Análisis Económico*, XXXVI(93), 119-140. <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/uam/azc/desh/ae/2021v36n93/Langle>
- Mamani Quea, M. (2 de 12 de 2019). Propiedades psicométricas de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) en docentes de instituciones educativas en Juliaca. Lima, Perú. Escuela Profesional de Psicología, Universidad Peruana Unión, Carretera Central Km. 19,; http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/2400/Mishell_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J. (2021). ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ELÉCTRICA. *CONRADO Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 17(80), 371-381. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-371.pdf>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Díaz de Santos. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=analisis+del+entorno+externo&ots=01PmNxvp-V&sig=LHzOnd0cefXAMeKqZddBL_VqV0w#v=onepage&q&f=false
- Mercantil Makamba Cía. Ltda. . (2023). *Matriz de Ingresos y Salidas del Personal*.
- Olaz, Á., & Ortiz, P. (2022). *Cómo lograr un buen clima laboral. Diagnóstico, medición y gestión para organizaciones*. Esic Editorial. https://doi.org/https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%B3mo_lograr_un_buen_clima_laboral_Diagn/MadhEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1
- Otero Ortega, A. (8 de 8 de 2018). *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf

- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*(35), 198-207.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Pedraja Rejas, L., Marchioni Choque, Í., Espinoza Marchant, C., & Muñoz Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria.*, 13(5), 3-14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración.*, 15(28).
<https://doi.org/https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Prada , R., Rueda, M., & Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Revista Espacios.*, 41(45), 57-75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica.*, 60(6), 167-176. [https://doi.org/Vol. 30\(6\), 167-176 \(2019\)](https://doi.org/Vol. 30(6), 167-176 (2019))
- Reyes Flores , G., Mainez Guarderrama, A., Cavazor Arroyos, J., & Hernández Gómez, J. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado: su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*, 64(2), 1-19.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1133>
- Rincón Torres, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3(1), 103-120.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22519/22157360.887>
- Robles Acosta, C., Montes Leyva, J., Rodríguez Granados, A., & Ortega Reyes, A. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova scientia*, 10(21).
<https://doi.org/https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1453>
- Robles Pastor, B. F. (2019). Población y muestra. *Pueblo continente*, 30(1), 245-246.
<http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/1269/0>
- Rodríguez Grisales, P. V. (2020). EL IMPACTO QUE CAUSA LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS. *Universidad Militar Nueva Granada*.
<https://doi.org/DOI: 10.1016/J.SBSPRO.2014.03.665>
- Vargas Vargas, G. C. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018.
<https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1558/217>

- Vásquez Robles, F., Napán, A. C., & Miranda Tejedo, N. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>
- Vázquez Hidalgo, I., & Ávila Leyva, N. (2021). La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín. *REVISTA RECUS*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus>
- Villafuerte, S., Viteri, F., & López, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Revista Espacios*, 42(08), 14-26. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n08p02>
- Zaballa Gomariz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29-41. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>
- Zárate Recalde, M. (2013). *Análisis e implementación de planes de acción para el mejoramiento del clima laboral en Gusnobar Cía. Ltda.* Repositorio Univerisad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4147/1/UPS-QT03528.pdf>

ANEXOS

1 Marco conceptual

1.1.Sistema de Gestión de Talento Humano

El sistema de gestión de talento humano hace referencia a la unión de prácticas, procesos, procedimientos y políticas planteadas para reclutar, seleccionar, desarrollar, auditar, retener y gestionar la fuerza laboral de una empresa, puesto que hoy en día se considera al personal como el eje principal de las organizaciones (Castro Mori & Delgado Bardales, 2020).

Un sistema de gestión de talento humano también implica desarrollar atributos competitivos para la implementación de políticas y crear una estructura organizacional favorable que facilite la asignación de recursos en la implementación exitosa de estas estrategias que contribuyan al éxito empresarial (Ramírez y otros, 2019).

El sistema de gestión de talento humano en si se enfoca en la maximización del desempeño y el potencial de los colaboradores al alinear sus habilidades y capacidades con los objetivos y estrategias de la empresa.

1.2.Cultura organizacional

La cultura organizacional se puede definir como un activo como activo intangible de la organización debido a su importancia al estar relacionada al conjunto de normas, valores, normas, creencias, tradiciones y comportamientos compartidos que caracterizan y dan forma a la identidad única de la empresa (Palafox Soto y otros, 2019).

Es importante que las organizaciones posicionen una cultura que cree un enfoque externo y que al mismo tiempo creen una cohesión interna, ya que esta puede ser considerado como un factor determinante en el cumplimiento de estrategias empresariales (Pedraja Rejas y otros, 2020).

Una buena cultura organizacional puede ser la clave para la atracción y retención de una fuerza laboral sólida y comprometida con la visión de la empresa y por ende en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

1.3.Rotación de Personal

Así como la gestión de talento humano es una parte esencial de las operaciones de cualquier organización, uno de los aspectos más importantes de esta gestión es la retención de personal. “La rotación de personal se caracteriza por ser un fenómeno dinámico presente en cualquier cultura empresarial independientemente del giro o tamaño de la empresa” (Langle Flores y otros, 2021, pág. 124). Fenómeno que está regido por la fluctuación o correlación porcentual entre las contrataciones, despidos y renuncias promedio de una organización durante un período de tiempo en función de su fuerza laboral total (Rodríguez Grisales, 2020). Por cuanto es necesario entender sus tipos, consecuencias, índices, costo y estrategias para una gestión eficaz de la rotación. Además de analizar cuál es la relación entre la rotación de personal y el clima laboral dentro de las organizaciones en términos de desempeño, pérdida de recursos, productividad y retraso en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

1.3.1. Tipos de Rotación de Personal

La rotación de personal puede clasificarse desde dos perspectivas clave de acuerdo con (Zaballa Gomariz y otros, 2021) que son:

1. La rotación o salida real del empleado de la organización.
2. La rotación potencial, relacionada con el deseo oculto del empleado de abandonar la organización, posibilidad de renuncia que permanece latente y puede materializarse o no dependiendo de las circunstancias y dinámicas motivacionales de cada empresa hacia su empleado.

Por otro lado, para (Caldera González y otros, 2019, pág. 619) la rotación de personal se puede dar de manera “voluntaria, cuando el empleado decide por sus propios motivos irse; y la involuntaria, cuando la empresa toma la decisión de terminar la relación laboral con el empleado”. El tipo de rotación voluntaria suele estar relacionado con factores como la búsqueda de oportunidades laborales más atractivas o la insatisfacción con las condiciones laborales y el clima que mantiene la empresa. Mientras que por otro lado la separación involuntaria, ocurre cuando una empresa decide despedir de manera unilateral

a un empleado, generalmente debido a un desempeño deficiente, una reestructuración organizacional o problemas de comportamiento.

Por lo tanto, se puede determinar que existen 4 tipos de rotación de personal en una organización, mismos que se detallan a continuación en la tabla 1.

Tabla 8. Tipos y formas de rotación de personal

Tipo / Forma	Voluntaria	Involuntaria
Salida real	Salida real voluntaria.	Salida real involuntaria.
Salida potencial	Salida potencial voluntaria.	Salida potencial involuntaria.

Fuente: Elaboración propia.

1.3.2. Consecuencias de la rotación de personal

La rotación de personal tiene un impacto multifacético en cada organización. En primer lugar, es importante tomar en cuenta que la falta de personal clave o experimentado puede interferir en la comunicación de los colaboradores restantes y provocar la falla de los mecanismos interdepartamentales adecuados para el correcto funcionamiento de procesos y por ende de la organización como tal (Zaballa Gomariz y otros, 2021).

Por su parte (Márquez Coronel y otros, 2021, pág. 372) mencionan que al rotar el personal se “ejerce presión sobre los demás miembros del equipo, causando descontento, desmotivación, insatisfacción laboral, sobrecargas de trabajos e incluso el deterioro de salud del empleado causado por el estrés laboral”. Además de todo lo mencionado anteriormente es importante recalcar que un alto índice de rotación puede desencadenar un ambiente laboral inestable, que a su vez deteriora la moral de los colaboradores y debilita la cohesión del equipo.

De igual forma, la rotación de personal tiene consecuencias financieras notables. Al representar un fenómeno costoso en términos de productividad y desempeño, ya que obliga a la empresa a incurrir en una serie de costos no esperados y no necesarios. Estos costos incluyen los relacionados con la búsqueda, selección y capacitación de nuevos colaboradores, así como también a la pérdida de productividad durante el tiempo que dure esta transición o proceso (Reyes Flores y otros, 2019).

En apoyo a las consecuencias financieras que trae consigo la rotación de personal (Bravo Macas y otros, 2022, pág. 3638) mencionan que esta problemática trae “una serie de costos en los que la empresa deberá invertir para buscar el elemento que sustituya sus funciones”. El gasto que tiene la organización en la búsqueda de un reemplazo adecuado no se limita a los costos directos que tiene una salida hablando en términos de finiquitos o liquidaciones, sino que también implica realizar inversión en una serie de costos en la búsqueda del candidato ideal que sustituirá las funciones del colaborador que se va, todo esto asegurando al mismo tiempo que la transición sea lo más fluida posible.

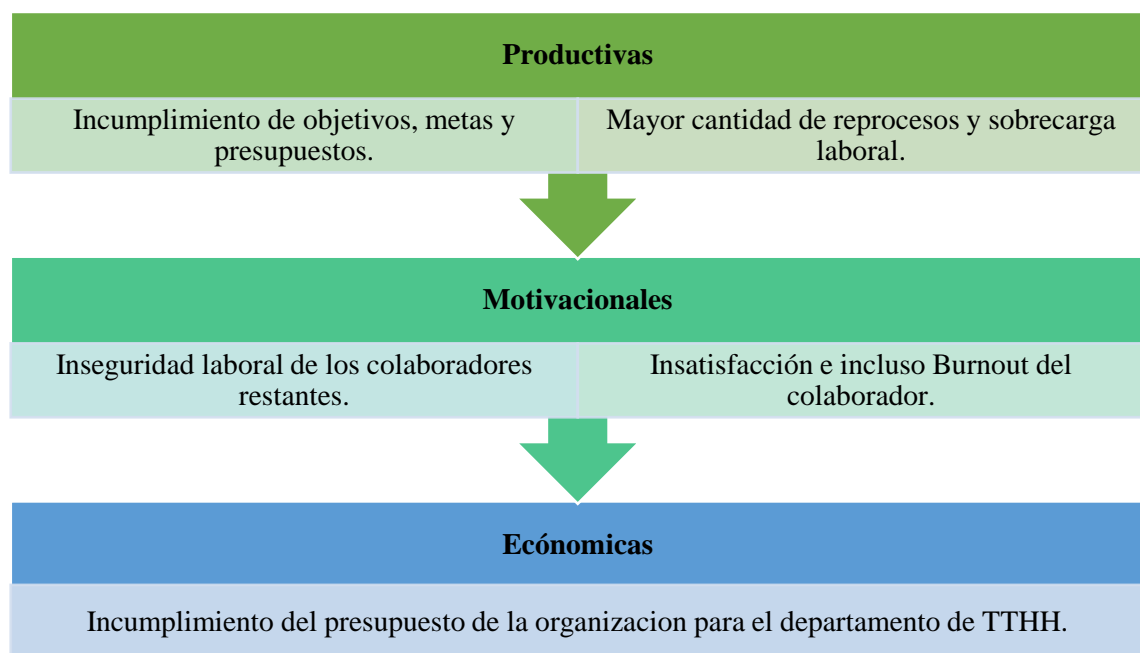


Figura 6. Consecuencias de la rotación de personal

Fuente: Elaboración propia basada en (Bravo Macas y otros, 2022).

1.4. Factores que influyen en la rotación de personal

Existen varios factores que influyen en los colaboradores al momento de elegir abandonar una organización. Entre los principales se pueden destacar un clima laboral deficiente, falta de desarrollo profesional, mal direccionamiento por parte de los líderes, salarios no justos, etc. Para (Vázquez Hidalgo & Ávila Leyva, 2021, pág. 65) es esencial el entender y considerar que “para muchos empleados la empresa en que trabaja es considerada como su segunda casa, por lo que debe existir un ambiente agradable y una armonía entre el

equipo de trabajo”. Así pues, la percepción de fomentar y desarrollar buenas relaciones y un clima laboral positivo que fortalezca la conexión emocional de los colaboradores dentro del equipo con la organización contribuirá a su retención a largo plazo.

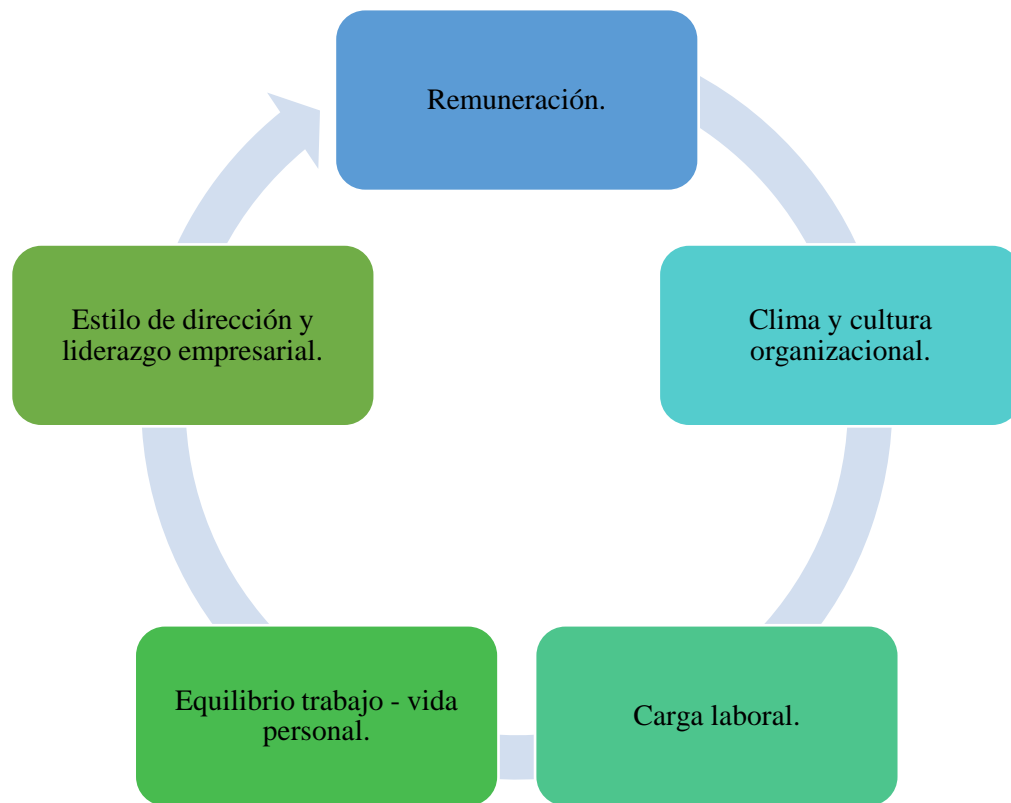


Figura 7. Factores de influencia de la rotación de personal

Fuente: Elaboración propia basada en (Vázquez Hidalgo & Ávila Leyva, 2021).

1.5. Índices de Rotación de Personal

El índice de rotación de personal se ha establecido como un indicador crítico para medir y cuantificar los niveles de rotación dentro de una organización. De acuerdo con (Chiavenato I. , 2011) este índice se determina porcentualmente entre las entradas y salidas que tiene la organización en un período de tiempo determinado.

En apoyo a Chiavenato (Ayensa Esparza, 2022, pág. 115) menciona que este índice “es un número que se obtiene a partir de los datos de las personas empleadas y las que abandonan la empresa”. Por su parte (Vázquez Hidalgo & Ávila Leyva, 2021, pág. 35) refiere que el índice de rotación de personal es el “porcentaje total de empleados que

abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico”. De esta forma se puede determinar que el índice de rotación de personal ofrece básicamente una métrica imprescindible en la comprensión y gestionamiento de la fuerza laboral de una organización, la cual permite medir la estabilidad y retención de los colaboradores durante un período de tiempo específico.

1.5.1. *Índices de rotación ideal*

El índice de rotación ideal también es fundamental para evaluar de manera eficaz el desempeño y la estabilidad laboral de una organización. Tomando en cuenta que este refiere las condiciones óptimas en cuanto a las entradas y salidas que debe presentar una empresa sin que afecte la productividad, satisfacción y retención.

De acuerdo con (Ayensa Esparza, 2022) la rotación ideal de una empresa se produce cuando la organización logra retener colaboradores altamente calificados que aportan y agregan el valor agregado a las funciones que tienen asignadas, por otro lado, reemplazan a aquellos colaboradores que no son productivos y no aportan de manera efectiva a la organización como tal. En general y sin tomar en cuenta las particularidades de cada negocio, se ha determinado que el índice de rotación ideal debe siempre estar por debajo del 10% e incluso intentar que este sea mucho menor de ser posible. Comprendiendo que el porcentaje de la tasa de rotación laboral de la empresa contribuirá a identificar causas de problemas que mantiene la organización y de esta manera tomar medidas para tratarlos de manera efectiva.

1.6. Clima laboral

Para (Díaz Morales, 2021) el clima laboral u organizacional es la actitud y satisfacción que presentan los colaboradores frente al trabajo, siendo influenciado la percepción de equilibrio entre las recompensas recibidas y las esperadas y por la valoración del trabajo.

Por su parte (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019) mencionan que el clima laboral se trata de la influencia de la percepción del colaborador sobre su trabajo, su productividad su rendimiento y su nivel de satisfacción. En el cual se incluyen factores como el entorno físico y humano en el que los colaboradores desarrollan sus actividades diarias y como

este influye directamente en la satisfacción de los colaboradores y por ende en su nivel de productividad.

Según (Cruz Zuñiga y otros, 2021, pág. 2) “el ambiente o clima de trabajo se compone de todos los elementos o factores que pueden influir en la actividad laboral ya sea una oficina, fabrica o empresa”. De esta forma se puede determinar que el clima laboral no es más que el ambiente que posee la empresa como lugar de trabajo, el mismo que afecta directamente en la percepción, rendimiento y satisfacción de los colaboradores.

1.6.1. *Importancia del clima laboral*

El clima laboral es de vital importancia para las organizaciones, puesto que influye en la consecución de metas empresariales. Tomando en cuenta que un clima laboral bueno promueve un entorno saludable que se traduce en mayor productividad, mientras que un mal clima laboral tendría el efecto contrario es decir se tendría baja moral, rotación de personal y baja productividad. Para (Davies Oré, 2022, pág. 147) el clima laboral “es uno de los factores que las empresas consideran de mayor relevancia para el logro y consecución de sus objetivos organizacionales”. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones centren sus esfuerzos en crear y mantener un ambiente de trabajo saludable y exitoso que se traduzca en un clima laboral positivo y por ende en el cumplimiento de metas.

1.6.2. *Componentes que provocan un clima laboral negativo*

Una vez entendido el significado y la importancia del clima laboral, es importante de igual forma examinar los componentes que provocan un mal clima laboral. De acuerdo con (Gamarra Blanco, 2022, pág. 204) los factores principales que influyen en un clima laboral negativo son “desconfianza, la inseguridad, el temor, la falta de apoyo y malos tratos”. Así como también influyen los conflictos internos, la falta de comunicación, y el exceso de presión. En la figura 8 de a continuación se pueden observar las causantes de un clima laboral negativo:

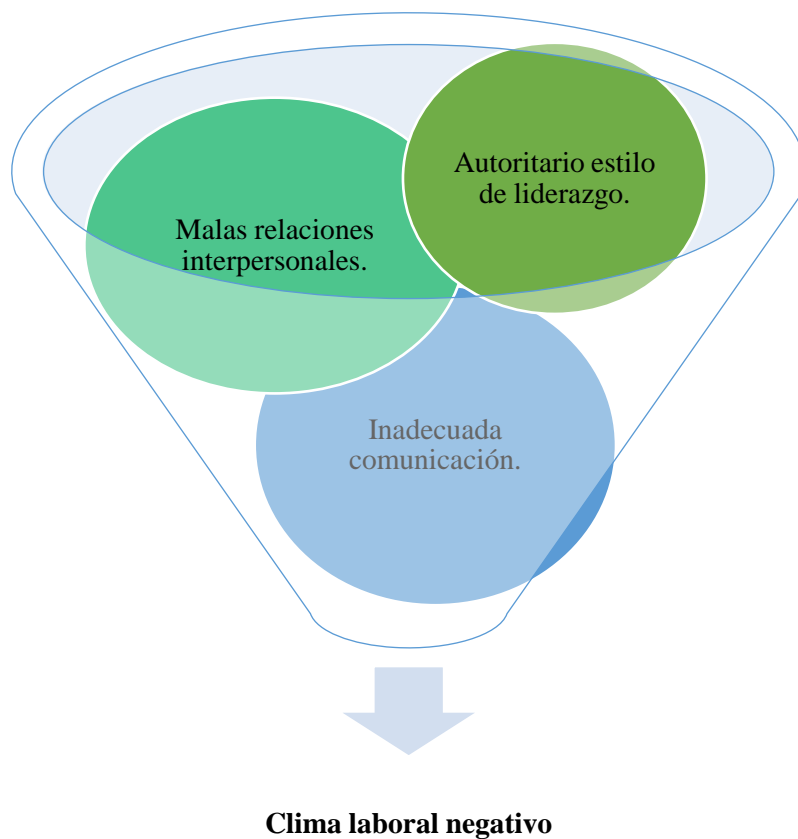


Figura 8. Causantes de un clima laboral negativo

Fuente: Elaboración propia basada en (Gamarra Blanco, 2022).

1.6.2.1. Consecuencias de un clima laboral negativo

Para (Villafuerte y otros, 2021) existen diversas consecuencias que se producen debido a un mal clima laboral entre las principales destaca al ausentismo, rotación de personal, insatisfacción y escasa productividad.

Por su parte para (Flores Tang & Delgado Bardales, 2022, pág. 633) las “consecuencias adversas se traducen en pérdidas, gastos, conflictos, hasta la quiebra de la entidad”. En apoyo a esto (Prada y otros, 2020, pág. 60) mencionan que las “consecuencias afectan la operación de los procesos”. En concordancia (Olaz & Ortiz , 2022) manifiestan que las consecuencias derivadas de un mal clima son claras teniendo como base principal a la

insatisfacción laboral de los colaboradores y por ende baja eficiencia y productividad. Entendiendo así que las consecuencias de un mal clima pueden afectar el cumplimiento y seguimiento de procedimientos los cuales tendrán como resultado a su vez una deficiente productividad y fallas en el logro de metas.

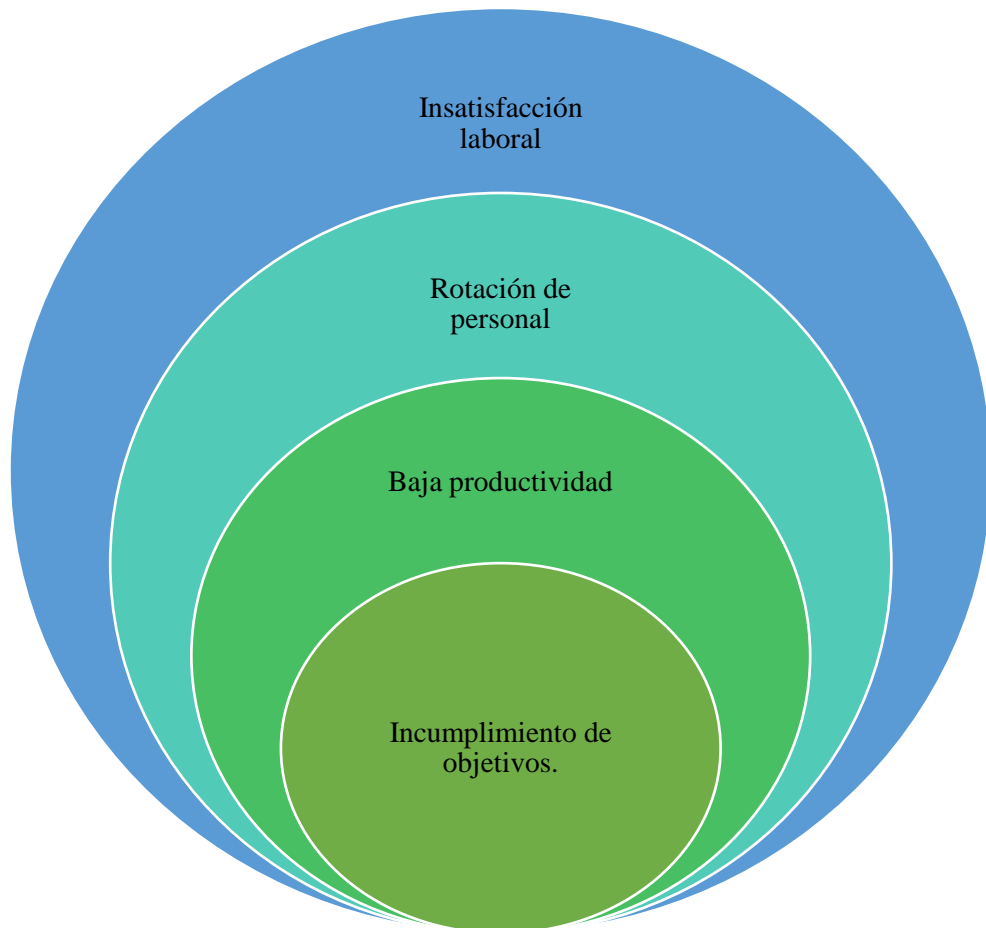


Figura 9. Consecuencias de un mal clima laboral

Fuente: Elaboración propia basada en (Olaz & Ortiz , 2022).

1.7.Beneficios de un buen clima laboral

Existen muchos beneficios para las organizaciones al gestionar de manera correcta el clima laboral y que este sea positivo. De acuerdo con (Díaz Morales, 2021, pág. 245) un buen clima laboral “genera mayor confianza y compromiso en los colaboradores e impacta positivamente en la productividad”. Apoyando a esta idea (Iglesias Armenteros y otros, 2020) mencionan que un buen clima tiene efectos sobre los procesos

organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el aprendizaje, la motivación y los efectos sobre la efectividad organizacional y la satisfacción de los miembros.

Además de fomentar la satisfacción y retención laboral, lo cual se traduce en ahorro de recursos, mejor calidad de trabajo y finalmente el incremento en la reputación de la empresa como marca empleadora destino.

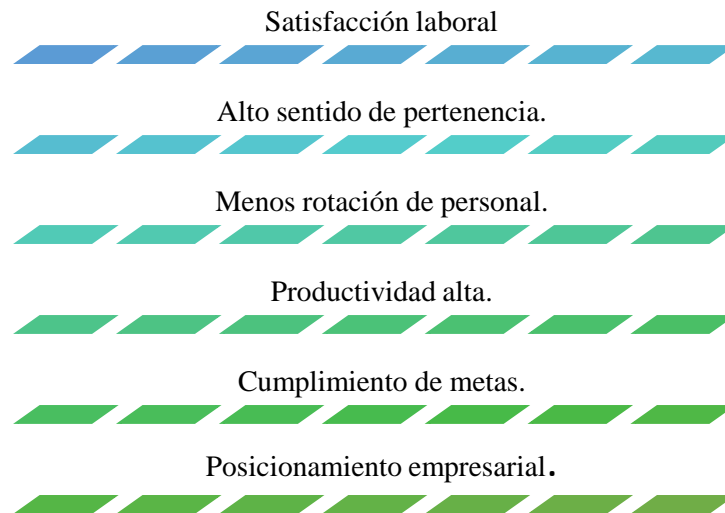


Figura 10. Beneficios de un clima laboral positivo

Fuente: Elaboración propia basada en (Iglesias Armenteros y otros, 2020).

1.8. Dimensiones del clima laboral

Según (Díaz Morales, 2021) las dimensiones del clima laboral son el resultado del análisis y descomposición de esta como variable, es decir, que son las características medibles que impactan en el comportamiento del individuo dentro de un contexto laboral.

Por su parte (Doñas Hernández y otros, 2022, pág. 1666) menciona que hay “diez principales dimensiones del clima laboral, las cuales son organización, condiciones ambientales, ergonomía, iniciativa y creatividad, compañeros de trabajo, superiores, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación”. De igual forma (Flores Tang & Delgado Bardales, 2022, pág. 637) refieren como dimensiones del clima laboral a “el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación y el compromiso asumido, la identidad con la organización”. Por otro lado (Bravo Herrera & Núñez, 2021) establecen que dentro de las dimensiones del clima se encuentra las perspectivas medio

ambientales, la satisfacción de necesidades básicas y que incluso entra en juego la cultura empresarial. Comprendiendo que existen varias dimensiones que pueden ser usadas para medir el clima laboral y que todas tienen como esencia el mejorar la dinámica laboral en una organización.



Figura 11. Dimensiones del clima laboral

Fuente: Elaboración propia basada en (Bravo Herrera & Núñez, 2021).

1.9. Teoría del Clima Laboral de Likert

Existen muchos tipos de clima laboral, estos climas irán variando de acuerdo a cada empresa, dado que estos dependerán de la percepción que tengan los colaboradores de la organización y del estilo de liderazgo que la misma posea. De acuerdo con (Vargas Vargas, 2022) es gracias a la teoría de Rensis Likert que se aborda el tema desde la perspectiva de trabajadores y directivos a través de la relación de la organización de la persona y del ambiente en conjunto como un todo. Además, el autor menciona que la teoría de clima laboral de Likert dispone las características que identifican a una empresa y como estas influyen y determinan en las percepciones que tienen los colaboradores sobre el entorno laboral, dividiéndolas en tres tipos de variables: las variables causales o independientes que muestran como la organización se desarrolla, progresa y alcanza sus metas. Dentro de estas variables se encuentra el estilo de liderazgo, proceso de toma de decisiones y estructura laboral. Después se encuentran las variables intermedias, que

indican la situación propia de la organización abarcando factores como la comunicación, desempeño y motivación. En tercer lugar, se encuentran las variables finales que fluyen como producto de las variables anteriores relacionando los resultados y logros de la organización. Estas variables son puntuadas en un rango de valores que van desde un totalmente en desacuerdo a un totalmente de acuerdo con una puntuación del 1 al 5 respectivamente, permitiendo a las empresas medir y obtener resultados que puedan mejorar o mantener en términos de pérdidas, ganancias y productividad.

Tabla 9. Forma de puntuación según Likert

Puntuación		Nivel	
1	Nunca	Totalmente en desacuerdo	Muy negativo
2	Muy pocas veces	En desacuerdo	Negativo
3	Algunas veces	Indiferente	Neutro
4	Casi siempre	De acuerdo	Positivo
5	Siempre	Totalmente de acuerdo	Muy positivo

Fuente: Elaboración propia basada en (Cañadas Osinski & Sánchez Bruno, 1998).

1.10. Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer

Por otro lado, se encuentra también la teoría propuesta por Litwin y Stringer, misma que busca entender factores importantes del comportamiento de las personas que laboran en una organización, a través de aspectos como el ambiente laboral y la motivación. Los autores determinan a los factores ambientales y situacionales que ejercen una mayor influencia en la percepción y la conducta de los colaboradores y estos a su vez en el clima laboral de la organización (Acosta & Venegas, 2010).

De esta forma y de acuerdo a (Hernández Gil y otros, 2018) los autores diseñaron un sistema en el cual se puede medir, calcular y cuantificar mediante un cuestionario al clima laboral con la finalidad de potenciar ciertos componentes y mecanismos en pro del aumento de rendimiento, productividad y eficacia de la organización; Litwin y Stringer

establecen que el clima es medido a partir de nueve dimensiones. Dichas mediciones son la estructura, la responsabilidad, la recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

1.11. Escala para medir el clima laboral – EDCO

Actualmente existen varios instrumentos y escalas para medir el clima laboral de una organización sin embargo para (Mamani Quea, 2019) hoy en día el instrumento EDCO creado en la Universidad Konrad Lorenz en Santa Fe de Bogotá por Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana; forma parte fundamental en los estudios de clima laboral puesto que este instrumento está diseñado en base a dos teorías de clima laboral muy importantes para el desarrollo y cambios significativos del clima y cultura como parte esencial dentro de las organizaciones, como lo son las teorías de Likert y de Letwin y Stringer; esta escala se centra en 40 preguntas, divididas en 8 dimensiones o factores que se deben tomar en cuenta para la generación de un cambio significativo en el clima laboral de las organizaciones.

Tabla 10. Dimensiones EDCO

Dimensión	Definición
Relaciones interpersonales	Relación de apoyo y respeto mutuo entre colaboradores.
Estilo de dirección	Manera en que los directivos ayudan, apoyan, permiten la participación y estimulación de los colaboradores.
Sentido de pertinencia	Sentimiento de compromiso, orgullo, responsabilidad, lealtad y relación de los colaboradores hacia la organización, sus objetivos y plan estratégico,
Retribución	Sentido de equidad que sienten los colaboradores en cuanto a los beneficios y retribuciones de la organización como resultado de su trabajo.

Disponibilidad de recursos	Acceso que tienen los colaboradores a información, herramientas o recursos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada.
Estabilidad	Sentimiento de confiabilidad o posibilidad de los colaboradores de formar o no parte de la empresa por un tiempo determinado.
Claridad y coherencia	Forma en que el plan estratégico, objetivos y metas de la organización están alineados con las políticas, criterios y gestiones de la empresa.
Valores colectivos	Percepción del medio interno de la organización en términos de respeto, cooperación y responsabilidad entre colaboradores.

Fuente: Elaboración propia basada en (Gualpa Naranjo , 2021).

Este instrumento ha logrado ser catalogado con un alto grado de confiabilidad y validez puesto que al contar con un numero de preguntas no tan extenso, hace que sea un instrumento rápido y fácil de aplicar. Esta característica es fundamental para empresas que buscan realizar y utilizar el diagnóstico obtenido del mismo en la implementación de planes de acción e intervenciones destinadas a la mejora del clima laboral como apalancamiento de solución o potencialización de otros factores que afectan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados (Mamani Quea, 2019).

1.12. Relación entre rotación de personal y clima laboral

La relación entre la rotación de personal y clima laboral es un aspecto esencial e importante en la gestión de talento humano ya que afecta significativamente el desarrollo, desempeño, eficiencia, eficacia, productividad y la salud de la organización. De acuerdo a la investigación de (Vásquez Robles y otros, 2022), sobre el clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021, este análisis se lo realizo en base a un enfoque cuantitativo correlacional a través de un cuestionario con escala de Likert centrado en dimensiones como estilo de dirección, comunicación, aptitud, clima laboral, transferencias, ascensos, promociones, descensos y rotación de personal; obteniendo como resultado de la investigación una relación directa entre el clima laboral y la rotación de personal, ya que los colaboradores enfrentan

problemas con la comunicación, capacitación, procesos, compensación y trato con los supervisores; el estilo de dirección afecta en la asignación de tareas y las expectativas que tienen los colaboradores, estas actitudes están vinculadas a la rotación porque la falta de empatía entre supervisores y trabajadores genera sobrecarga de trabajo y falta de coordinación en áreas de soporte para cubrir las necesidades de los colaboradores sin soluciones.

De la misma manera en la investigación de (Márquez Coronel y otros, 2021) centrada en el análisis de la rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón milagro, se obtuvo como resultado una correlación significativa entre las variables antes mencionadas, en el cual una rotación de personal alta afecta negativamente en su clima laboral; además los datos arrojados muestran un 60,71 % de movilidad del personal a diferentes áreas, destacando la necesidad de una estructura organizacional más sólida.

Finalmente, como se puede evidenciar con los estudios antes mencionados, los problemas con las dimensiones que conforman al clima laboral se enfatiza la importancia de crear, desarrollar y potenciar a esta variable como base para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores con el fin de mitigar los efectos negativos de la alta rotación en el entorno laboral y por ende en la mejora del cumplimiento de objetivos empresariales. En la figura 12 siguiente se puede observar la relación entre clima laboral y rotación de personal:

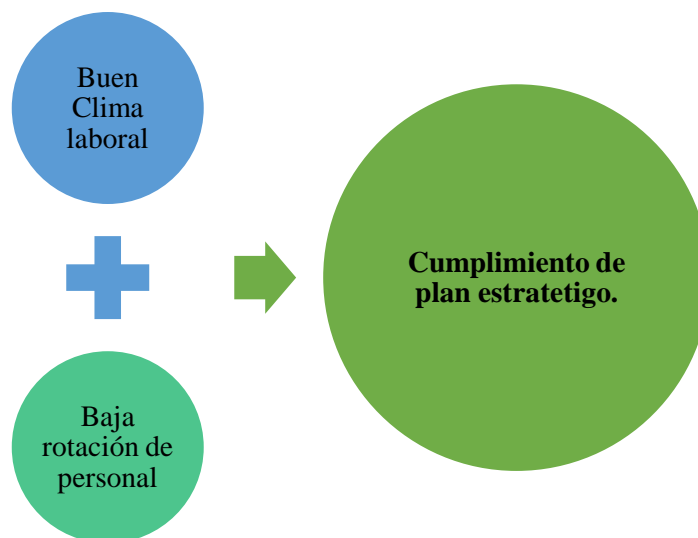


Figura 12. Relación entre clima organización y rotación de personal

Fuente: Elaboración propia basada en (Márquez Coronel y otros, 2021).

2 Marco metodológico

2.1 Enfoque de la investigación

Para la presente investigación se ha establecido un enfoque cuantitativo, dado que este método investigativo se centra en la recolección, estudio y manejo de datos importantes que son obtenidos a través de herramientas como cuestionarios, encuestas, bases de datos, entre otros (Otero Ortega, 2018).

El estudio se lo realizara tomando las referencias de todos los colaboradores de la empresa para la obtención de la información actual de la misma, mediante instrumentos de recolección de datos de los cuales se obtendrán estadísticas importantes que sirvan para la investigación y consecutivamente para el diseño de un plan de estrategias de mejora.

2.2 Método de investigación

2.2.1 Método no experimental – transversal

En cuanto al método de investigación se determina el uso del método no experimental para el estudio dado que esta técnica permite la recopilación de datos sin que la o las variables sean intervenidas o manipuladas (Alvarez Risco, 2020).

De igual forma se establece que el estudio es transversal puesto que se obtendrán datos de los colaboradores en un momento específico, a través de la encuesta y uso de bases de datos como herramientas de recolección de la información que arrojarán la situación real de la organización. y con dicha información se ejecutará un análisis y posteriormente planes de acción respectivos (Corona Lisboa, 2016).

2.3 Tipo de investigación

2.3.1 Tipo descriptivo

Para el proyecto de desarrollo actual se precisa a la investigación de tipo descriptiva ya que con este tipo de análisis se pueden describir las características esenciales del conjunto u objeto de estudio por medio de perspectivas consecuentes que permitan obtener información sistemática, compararla con otras fuentes y con dicha información el ejecutar un análisis objetivo que posteriormente servirá para dictaminar los planes de acción

respectivos (Guevara Alban y otros, 2020). Es decir que se describirán datos de los colaboradores de la organización Mercantil Makamba Cía. Ltda. y mediante este proceso, se determinará como el plan de mejoramiento de clima laboral influirá en la disminución de la rotación de personal.

2.4 Población y muestra

Dado que la población es comprendida o representada por todos los elementos que son de interés para el estudio y que la muestra se trata solamente de una parte representativa del conjunto total de la población para el estudio (Robles Pastor, 2019). Se ha establecido que la población de la presente investigación estará conformada por todos los colaboradores que conforman actualmente la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., debido a que al no ser una población tan extensa es necesario el estudio y análisis de todos los participantes para que el mismo sea más eficaz a la hora de sugerir los planes de acción.

La población que se tomará en cuenta para esta investigación será todos los colaboradores que conforman en la actualidad la organización Mercantil Makamba Cía. Ltda. En la tabla 1 se puede observar la estructura departamental de la empresa con un total de 40 personas.

Tabla 11. Número de colaboradores por departamento de la organización Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Descripción	Población
Departamento Gerencial	1
Departamento Comercial	16
Departamento de Marketing	2
Departamento de Servicio Técnico	8
Departamento de Compras e Importaciones	1
Departamento de TIC's	1
Departamento de Bodega y Logística	6
Departamento Contable	4

Tabla 13. Operacionalización de clima laboral

Variable	Definición de Variable	Dimensión	Indicadores de medición	Herramienta	
Clima laboral	Descripción del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los colaboradores en base a sus experiencias tanto individuales, como grupales y de la propia organización en sí (Bordas Martínez, 2016).	Relaciones interpersonales	Percepción sobre conexiones e interacciones que experimenta el personal de la organización.	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores.	Encuesta
		Estilo de dirección	Apreciación de la forma de gestionar y relacionarse del líder de la organización.	Porcentaje de aceptación del estilo de dirección.	Encuesta
		Sentido de pertinencia	Grado de compromiso e identificación entre personal y empresa.	Porcentaje de compromiso de los colaboradores.	Encuesta
		Retribución	Impresión sobre la compensación justa recibida a cambio de sus labores por parte del personal.	Porcentaje de satisfacción del personal con sus compensaciones.	Encuesta

Variable	Definición de Variable	Dimensión	Indicadores de medición	Herramienta
Clima laboral	Descripción del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los colaboradores en base a sus experiencias tanto individuales, como grupales y de la propia organización en sí (Bordas Martínez, 2016).	Disponibilidad de recursos	Porcentaje de satisfacción del personal con la disponibilidad y asignación de recursos.	Encuesta
		Estabilidad	Percepción sobre la consistencia de la relación laboral entre la empresa y el personal.	Encuesta
		Claridad y coherencia en la dirección	Porcentaje de comprensión de los objetivos estratégicos empresariales.	Encuesta
		Valores colectivos	Percepción sobre principios y trabajo en equipo del personal.	Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Plan de recolección de la información

El plan de recolección de información para esta investigación se efectúa sin la aplicación de la fórmula de muestreo para población finita puesto que la recolección de datos se desarrollará a través de una matriz de registros que mantiene la organización y una encuesta universal dirigida para todo el personal de la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda. Sin embargo, es necesario recalcar que la organización cuenta con una estructura organizacional para 40 colaboradores como ya se detalló anteriormente, pero debido a las salidas de personal que ha sufrido en este tiempo de estudio la encuesta se realizará a la población total activa.

Tabla 14. Esquema para recolección de información

Fuente	Técnica	Herramienta
Colaboradores de la organización.	Encuesta.	Cuestionario EDCO.
Base de datos.	Investigación documental.	Matriz de registros de ingresos y salidas del personal.

Fuente: Elaboración propia

2.6.1 Técnica de recolección de información

Para obtener el conjunto de información necesaria para esta investigación se determinó el uso de dos técnicas la técnica primaria que es la encuesta EDCO como herramienta de recolección que arroja datos precisos a través de un conjunto de preguntas cerradas tomadas directamente a la unidad de análisis (Chávez de Paz, 2008).

Y la técnica secundaria está enfocada al uso de datos recogidos previamente en documentos y registros que consiste básicamente en emplear la base de datos de registro de entradas y salidas del personal para el cálculo y análisis respectivo (Caro, s.f.). Tomando en cuenta que esta técnica funciona mejor si se trabaja con un análisis crítico - analítico relacionado con los otros datos obtenidos para que pueda ser útil a la investigación.

De esta forma se logra estructurar la información y organizar los datos que posteriormente, se representaran en tablas dinámicas que presenten de manera clara y concisa los resultados obtenidos, permitiendo un análisis e interpretación mucho más sencillo.

Tabla 15. Técnicas para la recolección de información

Instrumento	Descripción
Cuestionario EDCO	Interrogantes cerradas por dimensión dirigidas a los colaboradores.
Matriz de registros de salida del personal.	Listado de personal saliente de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Procedimiento para la recolección de información

El definir correctamente el procedimiento de recolección de datos hara mucho más facil organizado y sistematico el proceso de obtencion de datos de como se encuentra la situacion del grupo u objeto de estudio y posteriormiamente el analisis de los mismos para el diseño de estrategias que permitan solventar metas esperadas (Borda Pérez y otros, 2013). Por lo tanto para este procedimiento de recoleccion se plantean una serie de preguntas que se detallan en la Tabla 4, las interrogantes son propuestas por el autor (Andrey Patricio , 2020).

Tabla 16. Interrogantes para la recolección de información

Preguntas básicas	Detalle
¿Para qué?	Para desarrollar una propuesta de mejora del clima laboral y disminuir la rotación de personal.
¿De qué personas u objetos?	De todo el personal de la empresa.
¿Sobre qué aspectos?	Clima laboral y Rotación de Personal.
¿Quién?	Placencia Camacho Sara Elizabeth, Investigadora.
¿Cuándo?	Octubre 2023

¿Dónde?	Mercantil Makamba Cía. Ltda.
¿Cuántas veces?	Una sola vez.
¿Qué técnica?	Cuestionario estructurado.
¿Con qué?	Aplicación de un cuestionario.
¿En qué situación?	En las instalaciones de la empresa, en horario de trabajo, bajo condiciones de confidencialidad y respeto.

Fuente: Elaboración propia basada en (Andrey Patricio , 2020)

Una vez definido el procedimiento para la recolección de la información se comunicó a la dirección de la organización el plan objetivo del proyecto de desarrollo, quienes aceptaron el colaborar con la autorización tanto para la entrega de base de datos en cuanto a salidas del personal, así como también para la toma de la encuesta a todo el personal, siempre y cuando se coordine el espacio de tiempo para la toma de manera oportuna.

Debido a que la organización esta dividida en varias sucursales a nivel del país se determinó la toma de la encuesta a través de una hoja de cuestionario en línea en un tiempo específico de 60 minutos en un solo día de la semana, para lo cual se dividieron los primeros 20 minutos en la explicación y familiarización de la encuesta con las dimensiones a medir y la confiabilidad de la privacidad de la misma. Mientras que los otros 40 minutos se destinaron a la toma de la encuesta como tal.

2.7 Plan de procesamiento y análisis de información

Para el procesamiento de información se empleó la herramienta Microsoft Excel dado que este programa permite procesar las puntuaciones obtenidas en la encuesta de manera mucho más rápida y ágil, así como también permite la construcción de gráficos estadísticos y tablas dinámicas que faciliten el análisis de los datos obtenidos.

Una vez que se obtengan estos datos se realizara la respectiva interpretación y análisis crítico – analítico, logrando una adecuada tabulación y esquematización.

2.8 Análisis e interpretación de datos

El análisis e interpretación de datos se lo realizara en dos partes en primer lugar el nivel de rotación de personal y en segundo lugar el clima laboral.

2.8.1 Rotación de Personal

Para el cálculo de índice de rotación de personal se tomaron los datos de registros de entradas y salidas que presento la empresa en el año 2023. Para lo cual se aplicó la fórmula de (Chiavenato I. , 2011) que se representa de la siguiente manera:

- Índice de rotación de personal = $(A+D/2*100) / PE$

En donde:

- A: representa los ingresos de personal del período que se está calculando.
- D: representa las salidas de personas también del periodo considerado para el cálculo.
- PE: representa el promedio de los colaboradores que ingresaron en la empresa, que se obtiene de la suma de personal al inicio del periodo y del personal al final del periodo dividido para dos.

De esta forma el cálculo del índice de rotación de personal de Mercantil Makamba Cía. Ltda.; es el siguiente:

Tabla 17. Cálculo de índice de rotación de personal de Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Año	Periodo	Admisiones de personal en el período (entradas)	Desvinculaciones de personal (salidas)	Trabajadores al inicio del período	Trabajadores al final del período	Promedio efectivo de personal	Índice de rotación de personal
2023	Enero - Diciembre	21	22	39	38	38,5	55,84

Fuente: Elaboración propia base en registros de base datos de Mercantil Makamba Cía. Ltda.

Como se puede observar en la tabla anterior la empresa admitió a 21 personas de enero a diciembre del año 2023, mientras que tuvo 22 salidas en los mismos meses, dando un porcentaje de rotación anual de 55,84%. Demostrando que el nivel de rotación de personal es bastante alto para una organización que cuenta con una plantilla laboral de 40 personas.

2.8.2 *Clima Laboral*

En cuanto al nivel de clima laboral que presenta la organización se lo hizo en base a la Escala de clima organizacional, que es un cuestionario que representa la siguiente ficha técnica de acuerdo con (Zárate Recalde, 2013):

- **Extensión:** 40 ítems.
- **Dimensiones:** 8.
- **Escala:** Se determinan 3 niveles de escala bajo, promedio y alto; el cual se hace en base a la puntuación mínima y puntuación máxima (40 puntos y 200 puntos), por cuanto se establen 3 intervalos del mismo peso y tamaño, es decir que se dividen entre 3 la diferencia de la puntuación máxima y mínima, luego este resultado se lo suma a la puntuación mínima y así sucesivamente de la siguiente forma:

Tabla 18. Niveles de puntuación de clima laboral

Nivel	Puntuación
Nivel bajo	De 40 a 93 puntos.
Nivel promedio	De 94 a 147 puntos.
Nivel alto	De 148 a 200 puntos.

Fuente: Elaboración propia basada en (Zárate Recalde, 2013).

- **Significado de escalas:** La puntuación en nivel bajo esta relacionado con una frecuencia alta de problemas dentro de la empresa, mientras que una puntuación en nivel promedio refiere que la organización necesita mejorar su gestión en cuanto a problemas y manejo de clima laboral, finalmente una puntuación en nivel alto esta relacionado con un clima laboral positivo.
- **Características de los ítems:** Debido a los aspectos y dimensiones que se abordan los ítems pueden ser divididos en dos grupos:

Tabla 19. Clasificación de ítems

Nivel	Puntuación
Ítems positivos	1,2,5,6,8,11,12,13,16,17,21,22,27,30,31,32,36,37,38,40.
Ítems negativos	3,4,7,9,10,14,15,18,19,20,23,24,25,26,28,29,33,34,35,39

Fuente: Elaboración propia basada en (Zárate Recalde, 2013).

- **Calificación de los ítems:** Debido a la clasificación de los ítems se puntúan con la escala de Likert de la siguiente forma representada en la tabla 20:

Tabla 20. Calificación de ítems

Nivel	Puntuación
Ítems positivos	Siempre: 5 - Casi siempre: 4 – Algunas veces: 3 – Muy pocas veces: 2 – Nunca: 1.
Ítems negativos	Nunca: 5 - Muy pocas veces: 4 – Algunas veces: 3 – Casi siempre: 2 – Siempre: 1.

Fuente: Elaboración propia basada en (Zárate Recalde, 2013).

2.8.2.1 Validación del instrumento

De acuerdo con la investigación del diseño y validación de EDCO como instrumento de uso para evaluación de clima laboral empresarial de (Robles Acosta y otros, 2018) con un porcentaje de alfa de Cronbach de 0.961 queda demostrado que el instrumento tiene alta confiabilidad y validez y puede usarse para evaluar la cultura organizacional desde la perspectiva cognitiva de los colaboradores, identificar aspectos que deben mejorarse a través de procesos de intervención organizacional y prácticas que impregnan activamente los objetivos organizacionales.

2.8.2.2 Resultados escala de clima organizacional (EDCO) por dimensión.

A continuación, se presenta el análisis de las puntuaciones de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) por dimensión, que proporciona una descripción detallada de áreas específicas que afectan el entorno laboral.

2.8.2.2.1. Relaciones interpersonales

Tabla 21. Preguntas de la 1 a la 5 del cuestionario.

Ítems positivos	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
1. ¿Los miembros del equipo tienen en cuenta mis opiniones?	8	17	9	1	0	35	40,00	68,00	27,00	2,00	0,00	137,00
2. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?	18	15	2	0	0	35	90,00	60,00	6,00	0,00	0,00	156,00
5. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?	12	18	4	1	0	35	60,00	72,00	12,00	2,00	0,00	146,00
Ítems negativos	Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (4)	Nunca (5)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
3. ¿Los miembros del grupo son distantes conmigo?	0	0	6	13	16	35	0,00	0,00	18,00	52,00	80,00	150,00
4. ¿Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo?	19	11	2	2	1	35	19,00	22,00	6,00	8,00	5,00	60,00
							209,00	222,00	69,00	64,00	85,00	649,00

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.

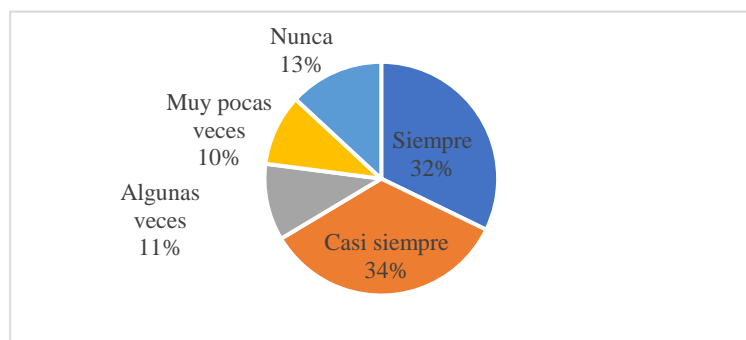


Figura 13. Representación indicadores de relaciones

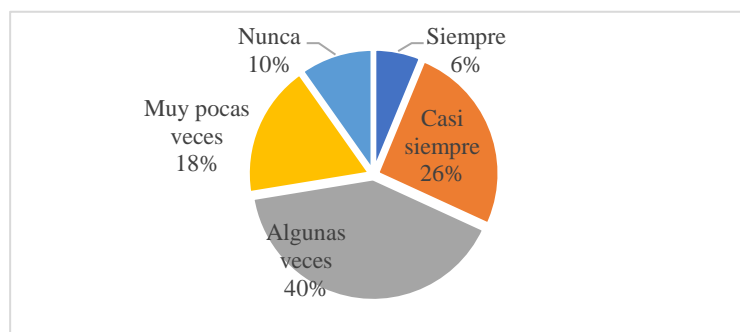
Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., el nivel de satisfacción que presentan los colaboradores en cuanto a sus relaciones interpersonales es el siguiente: el 32% del personal considera que siempre se han sentido satisfechos con las interacciones laborales, el 34% casi siempre, el 11% algunas veces, el 10% muy pocas veces, y el 13% nunca, en base a esta información se considera necesario mantener y de ser posible mejorar el nivel de satisfacción de relaciones interpersonales.

2.8.2.2.2 Estilo de dirección

Tabla 22. Preguntas de la 6 a la 10 del cuestionario.

Ítems positivos	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
6. ¿Mis jefes crean una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?	5	11	18	1	0	35	25,00	44,00	54,00	2,00	0,00	125,00
8. ¿Mis jefes generalmente apoyan las decisiones que tomo?	2	11	11	11	0	35	10,00	44,00	33,00	22,00	0,00	109,00
Ítems negativos	Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (4)	Nunca (5)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
7. ¿Mis jefes son maleducados?	0	8	18	5	4	35	0,00	16,00	54,00	20,00	20,00	110,00
9. ¿Las órdenes impartidas por mis jefes son arbitrarias?	0	18	13	3	1	35	0,00	36,00	39,00	12,00	5,00	92,00
10. ¿Los jefes desconfían del grupo de trabajo?	0	2	16	11	6	35	0,00	4,00	48,00	44,00	30,00	126,00
							35,00	144,00	228,00	100,00	55,00	562,00

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.



Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., la acogida por el estilo de dirección que tienen los colaboradores sobre los directivos de la misma es el siguiente: el 6% del personal considera que siempre se han sentido cómodos con el estilo de dirección, el 26% casi siempre, el 40% algunas veces, el 18% muy pocas veces, y el 10% nunca, en base a esta información es imperativo gestionar la manera de liderar equipos y el personal para generar una mejor acogida y compenetración.

Figura 14. Representación indicadores de estilo de dirección.

2.8.1.3 Retribución

Tabla 23. Preguntas de la 11 a la 15 del cuestionario.

Ítems positivos	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
11. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?	5	8	22	0	0	35	25,00	32,00	66,00	0,00	0,00	123,00
12. ¿Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?	1	15	13	5	1	35	5,00	60,00	39,00	10,00	1,00	115,00
13. ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	2	7	8	13	5	35	10,00	28,00	24,00	26,00	5,00	93,00
Ítems negativos	Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (4)	Nunca (5)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
14. ¿Mis aspiraciones se ven frustradas por políticas de la empresa?	1	2	15	11	6	35	1,00	4,00	45,00	44,00	30,00	124,00
15. ¿Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes?	1	8	13	3	10	35	1,00	16,00	39,00	12,00	50,00	118,00
							42,00	140,00	213,00	92,00	86,00	573,00

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.

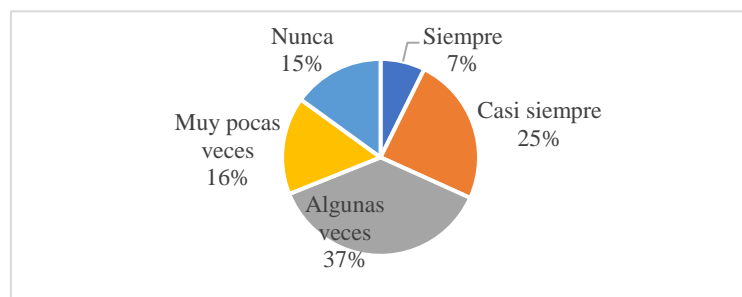


Figura 15. Representación indicadores de retribución.

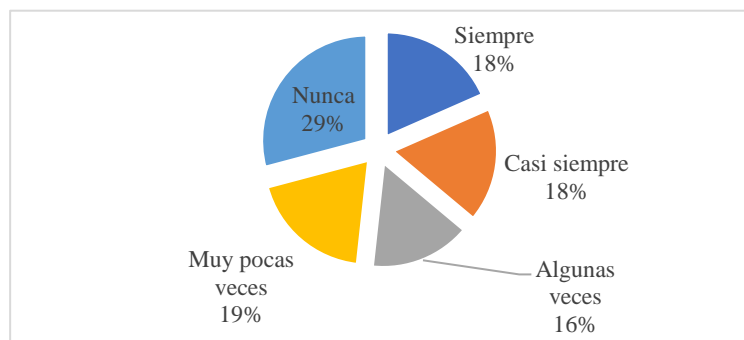
Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., la satisfacción de los colaboradores en cuanto a sus compensaciones es el siguiente: el 7% considera siempre estar satisfechos, el 25% casi siempre, el 37% algunas veces, el 16% muy pocas veces, y el 15% nunca, en base a esta información se considera muy importante tomar acciones correctivas para mejorar los índices de satisfacción en retribuciones.

2.8.1.4. Sentido de pertenencia

Tabla 24. Preguntas de la 16 a la 20 del cuestionario.

	Ítems positivos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca (1)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
		(5)	(4)	(3)	(2)								
16.	¿Realmente me interesa el futuro de la empresa?	15	18	2	0	0	35	75,00	72,00	6,00	0,00	0,00	153,00
17.	¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente lugar de trabajo?	9	9	16	0	1	35	45,00	36,00	48,00	0,00	1,00	130,00
	Ítems negativos	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca (5)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
18.	¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa?	0	0	3	10	22	35	0,00	0,00	9,00	40,00	110,00	159,00
19.	¿Sin remuneración no trabajo horas extras?	7	6	4	8	10	35	7,00	12,00	12,00	32,00	50,00	113,00
20.	¿Sería más feliz en otra empresa?	0	1	11	15	8	35	0,00	2,00	33,00	60,00	40,00	135,00
								25,40	24,40	21,60	26,40	40,20	690,00

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.



Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., el sentido de pertinencia que presentan los colaboradores en cuanto a la empresa es el siguiente: el 18% del personal considera que siempre se han sentido comprometidos con la empresa, el 18% casi siempre, el 16% algunas veces, el 19% muy pocas veces, y el 29% nunca, en base a esta información se considera necesario mejorar el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización.

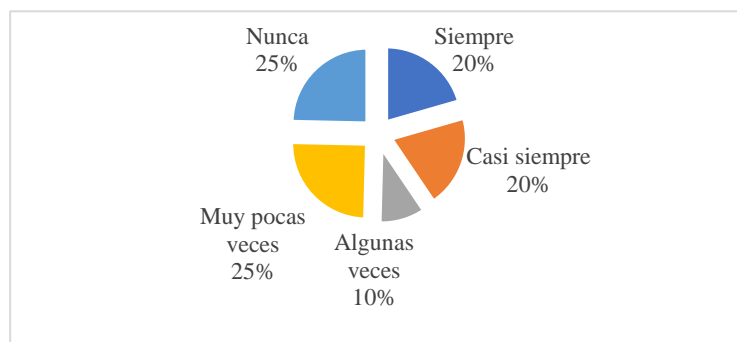
Figura 16. Representación indicadores de sentido de pertenencia

2.8.1.5. Disponibilidad de recursos

Tabla 25. Preguntas de la 21 a la 25 del cuestionario.

Ítems positivos		Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
21.	¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?	16	18	1	0	0	35	80,00	72,00	3,00	0,00	0,00	155,00
22.	¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?	14	16	4	1	0	35	70,00	64,00	12,00	2,00	0,00	148,00
Ítems negativos		Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (4)	Nunca (5)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
23.	¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que hago?	0	2	3	17	13	35	0,00	4,00	9,00	68,00	65,00	146,00
24.	¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?	0	1	13	11	10	35	0,00	2,00	39,00	44,00	50,00	135,00
25.	¿Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo?	0	2	3	17	13	35	0,00	4,00	9,00	68,00	65,00	146,00
								30,00	29,20	14,40	36,40	36,00	730,00

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.



Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., los colaboradores consideran que la disponibilidad de recursos dificulta su trabajo de la siguiente manera: el 20% del personal considera que siempre se dificulta, el 20% casi siempre, el 10% algunas veces, el 25% muy pocas veces, y el 25% nunca, en base a esta información se considera necesario mantener y de ser posible mejorar la disponibilidad de recursos para realizar labores en la organización.

Figura 17. Representación indicadores de disponibilidad de recursos.

2.8.1.6. Estabilidad

Tabla 26. Preguntas de la 26 a la 30 del cuestionario.

	Ítems positivos	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
27.	¿La empresa brinda estabilidad laboral?	25	8	1	1	0	35	125,00	32,00	3,00	2,00	0,00	162,00
30.	¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?	15	15	3	0	2	35	75,00	60,00	9,00	0,00	2,00	146,00
	Ítems negativos	Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (4)	Nunca (5)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
27.	¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?	2	3	11	10	9	35	2,00	6,00	33,00	40,00	45,00	126,00
28.	¿La empresa contrata personal temporal?	0	1	10	12	12	35	0,00	2,00	30,00	48,00	60,00	140,00
29.	¿La permanencia en el cargo depende de preferencias personales?	2	0	1	19	13	35	2,00	0,00	3,00	76,00	65,00	146,00
								40,80	20,00	15,60	33,20	34,40	720,00

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.

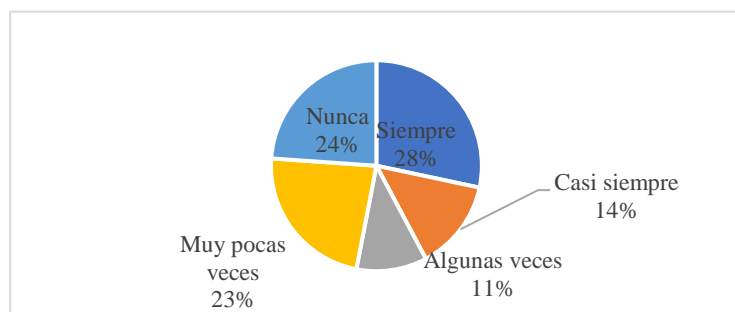


Figura 18. Representación indicadores de estabilidad.

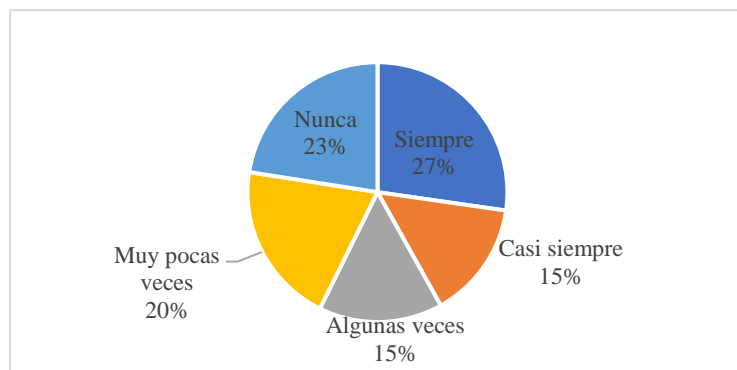
Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., los colaboradores consideran que la empresa brinda estabilidad en los siguientes rangos: el 28% del personal considera que hay estabilidad, el 14% casi siempre, el 11% algunas veces, el 23% muy pocas veces, y el 24% nunca, en base a esta información se considera necesario mejorar o mantener el nivel de estabilidad que se brinda a los colaboradores.

2.8.1.7. Claridad y coherencia

Tabla 27. Preguntas de la 31 a la 35 del cuestionario.

	Ítems positivos	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
31.	¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?	23	9	2	0	1	35	115,00	36,00	6,00	0,00	1,00	158,00
32.	¿Conozco bien como la empresa está logrando sus metas?	4	6	7	5	13	35	20,00	24,00	21,00	10,00	13,00	88,00
	Ítems negativos	Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (4)	Nunca (5)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
34.	¿Los directivos dan a conocer los logros de la empresa?	5	3	7	7	13	35	5,00	6,00	21,00	28,00	65,00	125,00
33.	¿Algunas tareas a diario asignadas tiene poca relación con las metas?	2	6	7	10	10	35	2,00	12,00	21,00	40,00	50,00	125,00
35.	¿Las metas de la empresa son poco entendibles?	1	1	10	13	10	35	1,00	2,00	30,00	52,00	50,00	135,00
								34,50	18,50	19,50	25,50	28,50	631,00

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.



Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., los colaboradores sienten que no existe una buena claridad y coherencia en cuanto a la comunicación de metas en los siguientes niveles: el 27% del personal considera que las metas no son claras, el 15% casi siempre, el 15% algunas veces, el 20% muy pocas veces, y el 25% nunca, en base a esta información se considera imprescindible mejorar la comunicación en claridad y coherencia de metas y objetivos planteados.

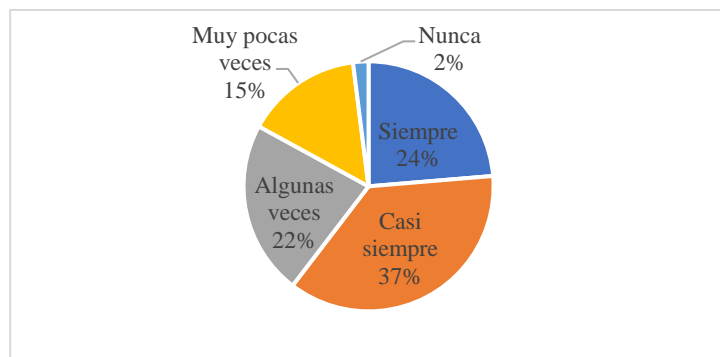
Figura 19. Representación indicadores de claridad y coherencia.

2.8.1.8.Valores colectivos

Tabla 28. Preguntas de la 36 a la 40 del cuestionario.

Ítems positivos	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
36. ¿El trabajo en equipo con otras áreas es bueno?	7	20	4	3	1	35	35,00	80,00	12,00	6,00	1,00	134,00
37. ¿Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales?	8	11	11	5	0	35	40,00	44,00	33,00	10,00	0,00	127,00
38. ¿Cuándo necesito información de otras áreas la puedo conseguir fácilmente?	6	9	18	2	0	35	30,00	36,00	54,00	4,00	0,00	124,00
40. ¿Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras?	6	3	10	8	8	35	30,00	12,00	30,00	16,00	8,00	96,00
Ítems negativos	Siempre (1)	Casi siempre (2)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (4)	Nunca (5)	Total	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	Total
39. ¿Cuándo las cosas salen mal, las áreas son rápidas en culpar a otras?	2	15	9	9	0	35	2,00	30,00	27,00	36,00	0,00	95,00
							26,75	41,50	25,50	17,00	2,25	576,00

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.



Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., los colaboradores consideran niveles deficientes de trabajo en equipo: el 24% del personal considera que no se trabaja en equipo entre áreas, el 37% casi siempre, el 22% algunas veces, el 15% muy pocas veces, y el 2% nunca, en base a esta información se considera de vital importancia gestionar en la mejora de trabajo interdepartamental para un correcto funcionamiento de la organización como tal.

Figura 20. Representación indicadores de valores colectivos.

2.8.2.3. Resultados escala de clima organizacional (EDCO) generales

Por otro lado, se presentan los resultados generales que brindan una visión integral sobre la percepción colectiva de los colaboradores sobre el ambiente laboral:

Tabla 29. Resultados generales de clima laboral

Dimensión	Total General	Nivel Actual	Porcentaje	Escala
Relaciones interpersonales	647	18,49	73,94	Alto
Estilo de dirección	562	16,06	64,23	Promedio
Retribución	573	16,37	65,49	Promedio
Sentido de Pertenencia	690	19,71	78,86	Alto
Disponibilidad de recursos	730	20,86	83,43	Alto
Estabilidad	720	20,57	82,29	Alto
Claridad y coherencia	631	18,03	72,11	Promedio
Valores colectivos	576	16,46	65,83	Promedio
Promedios Totales	5129	146,54	73,27	Promedio

Fuente: Encuesta EDCO - Mercantil Makamba Cía. Ltda.

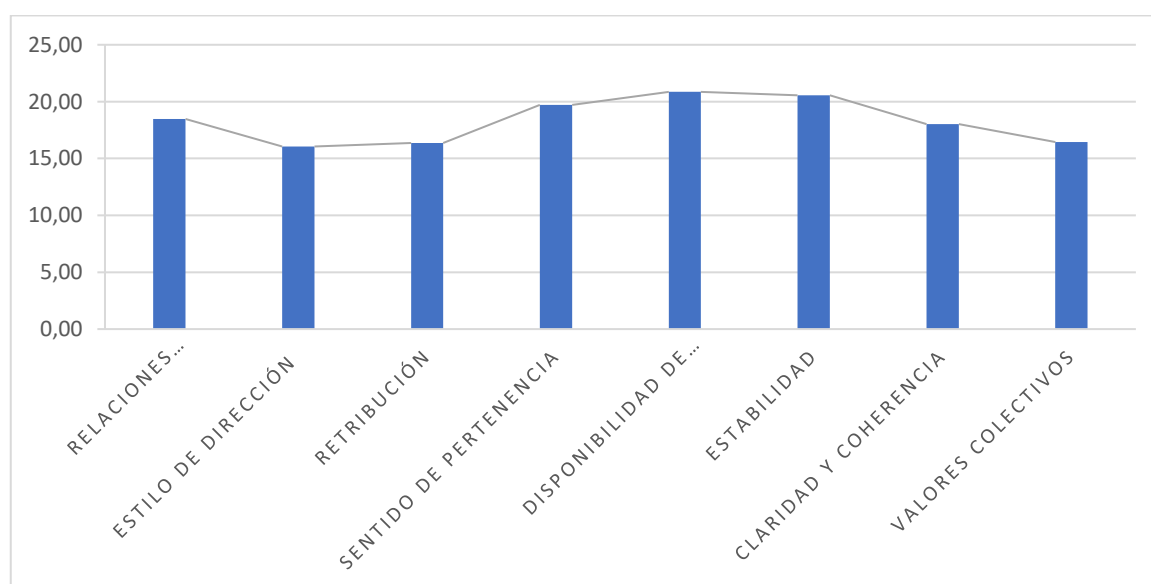


Figura 21. Representación de dimensiones generales del clima laboral.

Interpretación: En la empresa Mercantil Makamba Cía. Ltda., se presenta un promedio general de 73.27% en cuanto a clima laboral. Este promedio, revela la importancia de analizar e implementar mejoras estratégicas en áreas específicas que desarrollen un ambiente laboral positivo y de bienestar para los colaboradores.