

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL: CASO EMPRESA CHOCOLATINA CÍA. LTDA.**

AUTOR: ANDREA JOHANNA CHICA HIDROBO

TUTOR: ING. CARLOS HERNÁN VALENCIA FLORES

DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2018

DECLARACIÓN JURAMENTADA



Factura: 001-001-000039460



20181701040P02929

NOTARIO(A) PAOLA CATALINA ANDRADE TORRES

NOTARÍA CUADRAGÉSIMA DEL CANTON QUITO

EXTRACTO

Escritura N°:		20181701040P02929					
ACTO O CONTRATO:							
DECLARACIÓN JURAMENTADA PERSONA NATURAL							
FECHA DE OTORGAMIENTO:		30 DE MAYO DEL 2018, (10:54)					
OTORGANTES							
OTORGADO POR							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que le representa
Natural	CHICA HIDROBO ANDREA JOHANNA	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	0802642728	ECUATORIANA	COMPARECIENTE	
A FAVOR DE							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
UBICACIÓN							
Provincia		Cantón			Parroquia		
PICHINCHA		QUITO			LA FLORESTA		
DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:							
OBJETO/OBSERVACIONES:							
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:		INDETERMINADA					



Dra. Paola Andrade Torres

NOTARIO(A) PAOLA CATALINA ANDRADE TORRES

NOTARÍA CUADRAGÉSIMA DEL CANTÓN QUITO



**DOCTORA PAOLA ANDRADE TORRES
NOTARÍA CUADRAGÉSIMA DE QUITO**

DECLARACIÓN JURAMENTADA

QUE OTORGA

ANDREA JOHANNA CHICA HIDROBO

CUANTÍA: INDETERMINADA

(DI: 2ª; COPIAS)

A.F.A

Escritura No.- **20181701040P02929**

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, capital de la República del Ecuador, hoy día **TREINTA (30)** de **MAYO** del año dos mil dieciocho, ante mí, Doctora **PAOLA ANDRADE TORRES**, Notaria Cuadragésima de Quito, comparece con plena capacidad, libertad y conocimiento a la celebración de la presente escritura la señora **ANDREA JOHANNA CHICA HIDROBO**, por sus propios y personales derechos. La compareciente declara ser de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil casada, tecnóloga en administración de recursos humanos, domiciliada en el Sector Conocoto, calle Marquesa de Solanda y Abdón Calderón, Quito, con números telefónico 0991905514 y correo electrónico andrea.chica@outlook.com, hábil en derecho para contratar y contraer obligaciones, a quien de conocer doy fe por haber convalidado, con su expreso consentimiento, la información en

The signature is written in blue ink over the notary seal. It consists of a stylized 'P' followed by 'aola Andrade Torres'.

Dr. Paola Andrade Torres

el Sistema Nacional de Identificación Ciudadana, cuya impresión se agrega como habilitantes. Advertida la compareciente por mí la Notaria de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinada que fue en forma aislada y separada de que comparece al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, de conformidad con las leyes vigentes, y de las penas por perjurio, bajo juramento, por su honor, declara: Yo, **ANDREA JOHANNA CHICA HIDROBO**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, declaro en forma libre y voluntaria que el presente Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Ingeniería en Gestión Empresarial que versa sobre el tema “ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL: CASO EMPRESA CHOCOLATINA CÍA. LTDA.”, así como el contenido de la misma es de mi autoría, y no ha sido presentada previamente para ningún grado o calificación profesional, y la he realizado en base a estudios, recopilación bibliográfica, consultas bibliográficas y de campo. Además declaro que cedo los derechos y el contenido de la presente investigación a la Universidad Metropolitana del Ecuador, para que sirva de fuente de información y conocimiento para utilidad académica universitaria. En consecuencia asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.- **HASTA AQUÍ EL CONTENIDO DE LA DECLARACIÓN JURAMENTADA** que queda elevada a escritura pública con todo su valor legal, leída





REPÚBLICA DEL ECUADOR
Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación



Dirección General de Registro Civil,
Identificación y Cedulación

CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Número único de identificación: 0802642728

Nombres del ciudadano: CHICA HIDROBO ANDREA JOHANNA

Condición del cedulado: CIUDADANO

L u g a r d e n a c i m i e n t o :
ECUADOR/ESMERALDAS/ESMERALDAS/ESMERALDAS

Fecha de nacimiento: 24 DE SEPTIEMBRE DE 1982

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: SUPERIOR

Profesión: TECNÓL.ADMINIST.RRHH

Estado Civil: CASADO

Cónyuge: BARRENO SERRANO ROBERTO DAVID

Fecha de Matrimonio: 14 DE SEPTIEMBRE DE 2012

Nombres del padre: CHICA RIVADENEIRA COLON ATAHUALPA

Nombres de la madre: HIDROBO BONILLA ROSA MATILDE

Fecha de expedición: 18 DE SEPTIEMBRE DE 2012

Información certificada a la fecha: 30 DE MAYO DE 2018

Emisor: ROQUE ALEJANDRO FARTO ANDRADE - PICHINCHA-QUITO-NT 40 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 180-125-07445



180-125-07445

Ing. Jorge Troya Fuertes
Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación
Documento firmado electrónicamente

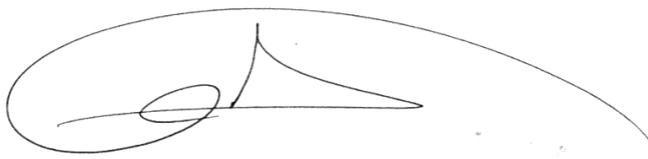


**DOCTORA PAOLA ANDRADE TORRES
NOTARÍA CUADRAGÉSIMA DE QUITO**

que le fue a la compareciente por mí la Notaria en alta y clara voz, se afirma y ratifica en su contenido y para constancia de ello firma juntamente conmigo en unidad de acto de todo lo cual doy fe.-



**f) ANDREA JOHANNA CHICA HIDROBO
C.C. 0802642728**



Dra. Paola Andrade Torres



Dra. Paola Andrade Torres

RAZON: De conformidad con el numeral cinco del Artículo dieciocho de la Ley Notarial doy fe que las COPIAS FOTOSTATICAS que anteceden, SELLADAS Y FIRMADAS por mí, es reproducción exacta del ORIGINAL que he tenido a la vista

Quito,

30 MAY 2018

PAOLA ANDRADE TORRES
NOTARIA CUADRAGESIMA



Dra. Paola Andrade Torres

Se otorgó ante mí, en fe de ello confiero **PRIMERA COPIA CERTIFICADA**, firmada y sellada en Quito, treinta de mayo del año dos mil dieciocho.



DRA. PAOLA ANDRADE TORRES
NOTARIA CUADRAGÉSIMA DE QUITO



Dra. Paola Andrade Torres

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ing. Carlos Valencia MBA, en calidad de docente tutor asignado del trabajo de titulación científico que la estudiante, Chica Hidrobo Andrea Johanna de la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana, ha culminado con el tema: **“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL: CASO EMPRESA CHOCOLATINA CÍA. LTDA.”**; mismo que ha cumplido de manera satisfactoria con todos los requisitos de ley exigidos para la aprobación y desarrollo.

Es todo cuanto se puede certificar en honor a la verdad, la interesada puede hacer uso del presente documento, así como también se autoriza la presentación para la evaluación respectiva.

Atentamente,

Ing. Carlos Valencia Msc.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

x

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Johanna Chica Hidrobo, en calidad de estudiante de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador, declaro en forma libre y voluntaria que, el trabajo de investigación bajo el tema "**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL: CASO EMPRESA CHOCOLATINA CÍA. LTDA.**"; así como las expresiones vertidas sobre la misma, son de autoría del compareciente, las cuales se han desarrollado en función de investigación bibliográfica, elementos digitales e investigación de campo.

Como consecuencia asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado a remitirse a las fuentes de información respectivas que fundamentan el contenido abordado.

Atentamente,



Andrea Johanna Chica Hidrobo

C.I. 0802642728

CESIÓN DE DERECHOS

XI

CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación con el tema "**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL: CASO EMPRESA CHOCOLATINA CÍA. LTDA.**" de Andrea Johanna Chica Hidrobo Andrea Johanna Chica Hidrobo, manifiesto en forma libre y voluntaria lo siguiente:

Se concede los derechos del presente documento a la Universidad Metropolitana del Ecuador, y que su contenido sea utilizado como fuente de información y conocimiento para el bienestar de la comunidad universitaria.

Atentamente,



Andrea Johanna Chica Hidrobo
C.I. 0802642728

DEDICATORIA

A ti mi Dios por haber hecho realidad este sueño. A ti sea todo el honor, la gloria y la honra. Gracias Señor por tu amor inmerecido y por la felicidad de este gran día.

Gracias Dios por ser mi inspiración, mi luz y mi fuerza. A ti te debo todo Señor, bendito y alabado seas por siempre.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento eterno a Dios por el deleite de este logro.

A mi amado esposo por todo su amor y apoyo.

A mi hija preciosa por la alegría y ternura que representa en mi vida.

A mis padres por todo su amor.

A mis maestros por sus enseñanzas y sus conocimientos impartidos.

CONTENIDO

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	II
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	IX
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	X
CESIÓN DE DERECHOS.....	XI
DEDICATORIA.....	XII
AGRADECIMIENTO	XIII
RESUMEN	XX
ABSTRACT	XXI
Antecedentes.....	22
Formulación del Problema Científico	31
Determinación del objeto de estudio.....	32
Población seleccionada	32
Métodos científicos utilizados atendiendo a la clasificación seleccionada y al tipo de investigación que se realiza.	33
Modalidad de Investigación	33
<i>Paradigma de Investigación.....</i>	<i>33</i>
<i>Enfoque de investigación</i>	<i>33</i>
<i>Métodos de Investigación.....</i>	<i>34</i>
<i>Tipos o Niveles de investigación.....</i>	<i>35</i>
<i>Recolección de datos</i>	<i>36</i>
<i>Instrumento de Investigación</i>	<i>36</i>
<i>Validación del instrumento</i>	<i>37</i>
Sustentación teóricos o marco teórico conceptual de la investigación	39
<i>Antecedentes de Investigación</i>	<i>39</i>
<i>Fundamentación Contextual</i>	<i>42</i>
<i>Fundamentación Legal.....</i>	<i>47</i>
<i>Fundamentación Teórica.....</i>	<i>50</i>
Clima laboral.....	50
Motivación.....	55
Rotación de personal.....	58
Factores de medición de la satisfacción laboral	59
Desarrollo de la propuesta.....	62

<i>Introducción</i>	62
CAPÍTULO I	65
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	65
1.1 Diagnóstico del clima laboral de la empresa Chocolatina Cía. Ltda.	65
1.1.1 Diseño de la encuesta a aplicar.....	65
1.1.2 Implementación de la encuesta a los colaboradores de la empresa.....	65
1.1.3 Tabulación de resultados mediante la utilización del programa SPSS.....	65
1.1.4 Análisis de resultados.....	65
1.1.5 Determinación del índice de rotación de personal de los tres últimos años.....	133
CAPÍTULO II	142
PLAN DE MEJORA	142
2.1. Diseño del plan de mejora del clima laboral con base a los resultados obtenidos 142	
2.1.1 Desarrollo de un plan motivacional que incorpore formas de reconocimiento tanto moral como material.	142
2.1.2 Mejoramiento e incorporación de canales de comunicación.....	148
2.1.3. Desarrollo de un branding interno para crear sentido de pertenencia en los colaboradores hacia la empresa	150
2.1.4. Diseño e implementación de un plan de capacitación	151
2.1.5 Desarrollo del programa de entrenamiento para cada puesto de trabajo.....	154
2.1.6 Mejoramiento del programa de inducción.....	155
2.1.7 Valoración de Cargos.....	156
2.2 Determinar la relación costo/ beneficio como resultado de la implementación de la propuesta de mejora del clima laboral	157
2.2.1. Cálculo de los costos de rotación de personal con base a los datos históricos de las liquidaciones pagadas durante los últimos tres años.	157
2.2.2. Determinación de los costos de ausentismo de los últimos tres años.....	159
2.2.3. Determinación de los costos de reclutamiento, selección y contratación	159
2.2.4. Determinación de los costos de selección de personal	164
2.2.5. Determinación de los costos de vinculación de personal.....	167
2.2.6. Determinación de los costos de entrenamiento	169
2.2.7. Relación costo/beneficio	171
CONCLUSIONES	173
RECOMENDACIONES	175
BIBLIOGRAFÍA	176

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pertinencia del Tema	24
Ilustración 2. Histórico del PIB Industria Manufacturera 2007-2016.....	45
Ilustración 3. Factores de medición (por algunos autores).....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Validación del Instrumento	38
Tabla 2. Producto Interno Bruto (PIB) 2017 en millones de dólares	43
Tabla 3. Producto Interno Bruto por Industria (2017)	44
Tabla 4. Inflación por divisiones de producto dic-2017.....	46
Tabla 5. Cronología de las definiciones de clima Furnham (2001)	51
Tabla 6. Género del colaborador	66
Tabla 7. Estado Civil	66
Tabla 8. Nivel de Estudios.....	67
Tabla 9. Área de Trabajo.....	68
Tabla 10. Edad de los encuestados.....	70
Tabla 11. Antigüedad en la empresa.....	72
Tabla 12. Resultado global del clima laboral de la empresa	74
Tabla 13. Resultados generales por factor de medición	75
Tabla 14. Resultados generales por área.....	76
Tabla 15. Puesto de Trabajo	77
Tabla 16. Compañeros de Trabajo.....	78
Tabla 17. Comunicación.....	79
Tabla 18. Sentido de Pertenencia.....	80
Tabla 19. Compromiso con la empresa	81
Tabla 20. Reconocimiento y Compensaciones.....	82
Tabla 21. Promoción y Desarrollo	83
Tabla 22. Liderazgo.....	84
Tabla 23. Condiciones de Trabajo y Seguridad.....	85
Tabla 24. Claridad de las responsabilidades y tareas en el puesto de trabajo.....	86
Tabla 25. Capacidad profesional acorde con tareas y responsabilidades	87
Tabla 26. Disponibilidad de equipos, materiales y herramientas	88
Tabla 27. Retos del trabajo	89
Tabla 28. Autonomía para tomar decisiones	90
Tabla 29. Trabajo en equipo.....	91
Tabla 30. Apoyo de compañeros de trabajo	92
Tabla 31. Confianza entre compañeros.....	93
Tabla 32. Entorno de amigos entre compañeros.....	94
Tabla 33. Aceptación e integración en el grupo de trabajo.....	95
Tabla 34. Información sobre funciones y área donde trabaja	96
Tabla 35. Conocimiento de políticas y normas	97
Tabla 36. Comunicación oportuna de objetivos, cambios, logros	98
Tabla 37. Conocimiento de directivos, jefes departamentos de la empresa.....	99
Tabla 38. Comunicación previa a ejecución de proyectos	100
Tabla 39. Orgullo de pertenecer a la empresa	101
Tabla 40. La empresa como un excelente lugar de trabajo	102
Tabla 41. Recomendación de la empresa a familiares como lugar de trabajo	103
Tabla 42. Deseo de permanecer en la empresa.....	104
Tabla 43. Compromiso con el trabajo	105
Tabla 44. Esfuerzo en el trabajo	106
Tabla 45. Esfuerzo extra para satisfacer al cliente interno y externo.....	107
Tabla 46. Calidad del trabajo	108
Tabla 47. Reconocimiento cuando se obtienen los resultados esperados	109
Tabla 48. Eventos especiales para agradecer al personal.....	110
Tabla 49. Sueldo acorde a responsabilidades del cargo.....	111
Tabla 50. Remuneración justa	112
Tabla 51. Gestión de reclamos de rol de pagos	113
Tabla 52. Beneficios que ofrece la empresa.....	114
Tabla 53. Oportunidades para crecimiento y desarrollo en la empresa.....	115
Tabla 54. Ascensos y promociones	116
Tabla 55. Programas de crecimiento y formación	117
Tabla 56. Capacitaciones u otras formas de desarrollo	118

Tabla 57. Expectativas personas y profesionales en la empresa	119
Tabla 58. Trato por parte de jefes	120
Tabla 59. Evaluación objetiva del desempeño	121
Tabla 60. Confianza en la capacidad y experticia de jefes	122
Tabla 61. Claridad de las instrucciones y órdenes	123
Tabla 62. Apoyo y confianza por parte de jefes.....	124
Tabla 63. Fomento del trabajo en equipo	125
Tabla 64. Propuestas relacionadas al trabajo.....	126
Tabla 65. Inmuebles e Instalaciones físicas	127
Tabla 66. Trabajo en condiciones seguras	128
Tabla 67. Condiciones ambientales del puesto de trabajo.....	129
Tabla 68. Situaciones de intimidación, acoso y maltrato laboral.....	130
Tabla 69. La empresa como lugar saludable para trabajar	131
Tabla 70. Aspectos Positivos y Aspectos que debe Mejorar la empresa – Opinión General	132
Tabla 71. Índice de rotación de personal 2015.....	133
Tabla 72. Índice de rotación de personal 2016.....	134
Tabla 73. Índice de rotación de personal 2017.....	134
Tabla 74. Causas de rotación de personal 2015	136
Tabla 75. Causas de rotación de personal 2016	137
Tabla 76. Causas de rotación de personal 2017	138
Tabla 77. Índice de Ausentismo 2015	140
Tabla 78. Índice de Ausentismo 2016	140
Tabla 79. Índice de Ausentismo 2017	140
Tabla 80. Costos de rotación de personal (calculado a partir de liquidación de haberes del personal desvinculado de la empresa).....	157
Tabla 81. Costos de reclutamiento de personal	159
Tabla 82. Costos de reclutamiento interno y externo de personal del 2015.....	161
Tabla 83. Costos de reclutamiento interno y externo de personal del 2016.....	162
Tabla 84. Costos de reclutamiento interno y externo de personal del 2017	163
Tabla 85. Costos de selección de personal del 2015, 2016 y 2017	164
Tabla 86. Costo unitario proceso de selección de personal cargos Administrativos y Jefaturas.....	165
Tabla 87. Costo unitario proceso de selección de personal cargos Operativos	166
Tabla 88. Costo unitario de vinculación de personal	167
Tabla 89. Costo anual de vinculación de personal	168
Tabla 90. Costo anual de entrenamiento de personal.....	169
Tabla 91. Costos de entrenamiento de personal.....	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de Problemas.....	31
Gráfico 2. Producto Interno Bruto PIB Anual 2017 (tasa de variación constante).....	42
Gráfico 3. Histórico del PIB Industria Manufacturera 2007-2016.....	45
Gráfico 4. Inflación anual 2017	46
Gráfico 5. Género del colaborador	66
Gráfico 6. Estado Civil	67
Gráfico 7. Nivel de Estudios.....	68
Gráfico 8. Área de Trabajo.....	69
Gráfico 9. Edad de los encuestados.....	71
Gráfico 10. Antigüedad en la empresa	73
Gráfico 11. Resultado global del clima laboral de la empresa	74
Gráfico 12. Resultados generales por factor de medición	75
Gráfico 13. Resultados generales por área.....	76
Gráfico 14. Puesto de Trabajo	77

Gráfico 15. Compañeros de Trabajo.....	78
Gráfico 16. Comunicación.....	79
Gráfico 17. Sentido de Pertenencia.....	80
Gráfico 18. Compromiso con la empresa.....	81
Gráfico 19. Reconocimiento y Compensaciones.....	82
Gráfico 20. Promoción y Desarrollo.....	83
Gráfico 21. Liderazgo.....	84
Gráfico 22. Condiciones de Trabajo y Seguridad.....	85
Gráfico 23. Claridad de las responsabilidades y tareas en el puesto de trabajo.....	86
Gráfico 24. Capacidad profesional acorde con tareas y responsabilidades.....	87
Gráfico 25. Disponibilidad de equipos, materiales y herramientas.....	88
Gráfico 26. Retos del trabajo.....	89
Gráfico 27. Autonomía para tomar decisiones.....	90
Gráfico 28. Trabajo en equipo.....	91
Gráfico 29. Apoyo de compañeros de trabajo.....	92
Gráfico 30. Confianza entre compañeros.....	93
Gráfico 31. Entorno de amigos entre compañeros.....	94
Gráfico 32. Aceptación e integración en el grupo de trabajo.....	95
Gráfico 33. Información sobre funciones y área donde trabaja.....	96
Gráfico 34. Conocimiento de políticas y normas.....	97
Gráfico 35. Comunicación oportuna de objetivos, cambios, logros.....	98
Gráfico 36. Conocimiento de directivos, jefes departamentos de la empresa.....	99
Gráfico 37. Comunicación previa a ejecución de proyectos.....	100
Gráfico 38. Orgullo de pertenecer a la empresa.....	101
Gráfico 39. La empresa como un excelente lugar de trabajo.....	102
Gráfico 40. Recomendación de la empresa a familiares como lugar de trabajo.....	103
Gráfico 41. Deseo de permanecer en la empresa.....	104
Gráfico 42. Compromiso con el trabajo.....	105
Gráfico 43. Esfuerzo en el trabajo.....	106
Gráfico 44. Esfuerzo extra para satisfacer al cliente interno y externo.....	107
Gráfico 45. Calidad del trabajo.....	108
Gráfico 46. Reconocimiento cuando se obtienen los resultados esperados.....	109
Gráfico 47. Eventos especiales para agradecer al personal.....	110
Gráfico 48. Sueldo acorde a responsabilidades del cargo.....	111
Gráfico 49. Remuneración justa.....	112
Gráfico 50. Gestión de reclamos de rol de pagos.....	113
Gráfico 51. Beneficios que ofrece la empresa.....	114
Gráfico 52. Oportunidades para crecimiento y desarrollo en la empresa.....	115
Gráfico 53. Ascensos y promociones.....	116
Gráfico 54. Programas de crecimiento y formación.....	117
Gráfico 55. Capacitaciones u otras formas de desarrollo.....	118
Gráfico 56. Expectativas personas y profesionales en la empresa.....	119
Gráfico 57. Trato por parte de jefes.....	120
Gráfico 58. Evaluación objetiva del desempeño.....	121
Gráfico 59. Pregunta 8.3 Confianza en la capacidad y experticia de jefes.....	122
Gráfico 60. Claridad de las instrucciones y órdenes.....	123
Gráfico 61. Apoyo y confianza por parte de jefes.....	124
Gráfico 62. Fomento del trabajo en equipo.....	125
Gráfico 63. Propuestas relacionadas al trabajo.....	126
Gráfico 64. Inmuebles e Instalaciones físicas.....	127
Gráfico 65. Trabajo en condiciones seguras.....	128
Gráfico 66. Condiciones ambientales del puesto de trabajo.....	129
Gráfico 67. Situaciones de intimidación, acoso y maltrato laboral.....	130
Gráfico 68. La empresa como lugar saludable para trabajar.....	131
Gráfico 69. Aspectos Positivos y Aspectos que debe Mejorar la empresa – Opinión General ...	132
Gráfico 70. Comparativo índice de rotación de personal 2015, 2016 y 2017.....	135
Gráfico 71. Desvinculaciones del personal años 2015, 2016 y 2017.....	135

Gráfico 72.Causas de rotación de personal 2015, 206 y 2017	139
Gráfico 73.Comparativo Índice de Ausentismo anual 2015, 2016 y 2017	141
Gráfico 74.Costos de rotación de personal (calculado a partir de liquidación de haberes del personal desvinculado de la empresa).....	158
Gráfico 75. Costo del ausentismo anual procedente de faltas injustificadas 2015, 2016 y 2017	159
Gráfico 76.Costo del reclutamiento de personal 2015, 2016 y 2017	160
Gráfico 77. Costo de selección de personal 2015, 2016 y 2017.....	164
Gráfico 78.Costo anual de vinculación de personal 2015, 2016 y 2017	168
Gráfico 79. Costo anual de entrenamiento de personal 2015, 2016 y 2017.....	169

RESUMEN

El presente proyecto de investigación analiza el clima laboral y cómo éste incide en la rotación de personal de la cadena de pastelerías **CHOCOLATINA CÍA. LTDA.**

Para efectos de confidencialidad y protección de la marca, se decidió no mencionar el nombre real de la empresa y en el desarrollo de este documento nos referiremos a ella con el nombre ficticio de Chocolatina Cía. Ltda. Sin embargo, todos los datos recabados en el transcurso de esta investigación correspondieron a un estudio verídico que refleja la situación actual de la empresa.

La investigación inició con un diagnóstico a través de la aplicación de una encuesta que fue diseñada acorde al contexto y necesidades específicas de la organización, tomando como base referencias bibliográficas que giran en torno a la materia de investigación, lo cual permitió el diseño de una encuesta para la población de la empresa y posteriormente se propone y se plasma el plan de acción encaminado a incrementar el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores, lo que a su vez consentirá su retención dentro de la empresa Chocolatina Cía. Ltda.

En lo que respecta a la metodología de investigación, este estudio se centra en un enfoque Cualitativo - Cuantitativo dado por la aplicación de estadística descriptiva en el análisis de datos mostrando los resultados en frecuencias y porcentajes. La población objetiva estuvo compuesta por todo el universo que conforma la empresa, un total de 125 empleados.

Este estudio contempla también la relación costo beneficio de la solución que se propone.

Y finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

Palabras Clave: Clima laboral, rotación de personal, retención de personal.

ABSTRACT

The present research project analyzes the work climate and how it affects the staff turnover of CHOCOLATINA CÍA CÍA. LTDA. pastry chain.

The investigation began with a diagnosis through the application of a survey that was designed according to the context and specific needs of the organization, based on bibliographical references that revolves around the subject of research, which allowed the design of a survey for the population of the company and then proposed and reflected the action plan aimed at increasing the level of satisfaction and motivation of employees, which in turn will allow his retention within the company Chocolatina Cia. Ltda.

For purposes of confidentiality and protection of the brand, it was decided not to mention the real name of the company and in the development of this document we will refer to it with the fictitious name of Chocolatina Cía. Ltda. However, all the data collected in the course of this investigation corresponded to a true study that reflects the current situation of the company.

Regarding the research methodology, this study focuses on a Qualitative - Quantitative approach given by the application of descriptive statistics in the data analysis showing the results in frequencies and percentages. The objective population was composed of the entire universe that makes up the company, a total of 114 employees.

This study also considers the cost-benefit ratio of the proposed solution.

And finally, the conclusions and recommendations of the research carried out are exposed.

Keywords: Labor climate, personnel turnover, staff retention.

Antecedentes

Los estudios de clima laboral se remontan a lo largo de la historia desde la primera revolución industrial hasta la era de la administración moderna.

Los autores difieren del momento específico en que comienza a estudiarse el clima organizacional; sin embargo, “se le atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890-1947), la autoría de la idea que dio forma a los conceptos actuales de clima organizacional.” (Orbegoso Galarza, 2010).

Según Brunet (2004) citado por Navarro, García & Guamán (2007) menciona que “el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gellerman, en el año de 1960. (Navarro, García, & Guzmán, 2007). Este concepto tenía sus bases en dos escuelas de pensamiento, la Gestalt y la funcionalista.

Las investigaciones en esta materia no han sido estáticas sino más bien dinámicas y durante décadas muchos autores/académicos con sus estudios han contribuido con valiosos aportes inherentes al clima organizacional formulando conceptos y modelos preeminentes uno sobre otro.

Cuando hablamos de clima organizacional, no podemos dejar de lado a la Administración, puesto que las investigaciones en este campo surgieron a partir de las teorías administrativas encaminadas al aumento de la producción con el mínimo costo.

Mientras que Taylor se enfocó en la racionalización del trabajo haciendo énfasis en las tareas, Fayol hizo énfasis en la estructura estableciendo los principios generales de la administración. Luego en la década de 1920, surge la teoría del profesor Mayo, considerado como el fundador de las relaciones humanas en la industria. Esta teoría “nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación *in extremis* de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales” (Ganga Contreras, Piñones Santana, & Saavedra Moyano, 2015)

La investigación de Mayo realizó el siguiente aporte, Baguer (2009):

Lo esencial para mejorar la productividad no es la estructura de la organización, ni la división del trabajo, ni la especialización (los conceptos de la teoría clásica), sino la motivación.

Se llegó por tanto a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante del mismo. (Baguer, 2009, pág. 71)

Sintetizando todo lo expuesto, el surgimiento del clima organizacional yace como consecuencia de la teoría científica de Frederic Taylor con su aporte a la producción industrial; luego la teoría clásica de Henry Fayol estableciendo los principios administrativos, estas dos teorías a su vez dan nacimiento a la aparición de la Escuela de Relaciones Humanas cuyo precursor fue Elton Mayo con su aporte sobre la Motivación basándose en el comportamiento en el trabajo; luego nace la escuela Estructuralista de Max Weber abordando a la producción desde el punto de vista social haciendo una clasificación a las sociedades en tres tipos: las tradicionales, las carismáticas y las legales, describiendo un modelo ideal de organización llamado burocracia; y por último la escuela Conductista que estudia al individuo poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros, destacándose como personajes principales de esta escuela Maslow con la jerarquía de las necesidades; Herzberg con la teoría de los dos factores; Mc Gregor con la teoría X y Teoría Y, Forehand y Gilmer, Tagiuri y Litwing, Cambell, Dunnette, Lawler, Weick, entre otros.

Ciertamente, los estudios de clima laboral no han llegado a su fin y seguirá siendo un tema de interés puesto que hoy en día el mercado laboral tiene un nuevo reto y este es la nueva generación “Y” más conocida como la generación de los “Millennials”. Sus expectativas y exigencias precisan que las organizaciones rompan paradigmas, prioricen en la gestión y liderazgo y modelen prácticas motivadoras creativas que generen un clima laboral positivo que les haga sentirse felices en su lugar de trabajo.

Justificación

Ilustración 1. Pertinencia del Tema



Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El Objetivo No. 1 del Plan Nacional de Desarrollo propuesto por el gobierno del presidente Lenin Moreno plantea “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2017, pág. 53), objetivo que propone políticas y metas orientadas a la erradicación de la pobreza, la provisión del servicio de salud, educación, vivienda, empleo, entre otros, afirmando que:

El desarrollo inclusivo también implica la igualdad en el acceso al trabajo en sus diferentes formas, siempre en condiciones dignas y justas. De esta forma, el trabajo es un derecho humano y fuente de realización individual y colectiva, por lo que se rechaza cualquier posibilidad de precarización laboral. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2017, pág. 55)

Dentro de nuestro estudio entendemos como condiciones dignas y justas las acciones que fomentan el respeto, espacios físicos de trabajo adecuados, el valor que se da al trabajador, las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, el pago de remuneraciones justas, etc., y son estos factores los que vamos a analizar en el transcurso de esta investigación.

El objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo tiene como primicia “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2017, pág. 80) y establece como políticas:

5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades, 2017, pág. 83)

Esta investigación es pertinente al objetivo 5 del Plan Nacional de Desarrollo, por cuanto el análisis del clima laboral admitirá conocer la percepción de los trabajadores sobre la organización, y de esta manera encaminar planes de acción que solucionen los aspectos que se detecten como debilidad y permitan retener al talento humano, lo que a su vez ayudará a la generación de un ambiente de trabajo saludable, y como resultado de ello el “aumento de la satisfacción laboral”, lo cual permitirá incrementar los índices de productividad, calidad del producto y servicio, fidelización de clientes, compromiso de los trabajadores, correcta ejecución de los procesos, entre otros; aspectos que son fundamentales porque le proporcionan a la empresa una ventaja competitiva frente al mercado.

El estudio se realizó en la empresa Chocolatina Cía. Ltda. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, razón por la cual es pertinente a la zona de impacto No. 9, el cual es el ámbito zonal de impacto de la Universidad Metropolitana.

A su vez, esta investigación tributa al objetivo estratégico No. 2 de la Universidad Metropolitana el cual hace referencia al desarrollo de investigaciones que contribuyan al Plan Nacional de Desarrollo, lo cual en los párrafos anteriores hemos descrito cómo esta investigación aporta a dicho Plan Nacional.

Y finalmente la presente investigación tributa a la línea de investigación de la Universidad enfocada en la transformación de la Matriz Productiva y en la línea de investigación de la carrera de Gestión Empresarial, específicamente en lo que se refiere a emprendimiento, productividad y competitividad a través de un estudio de caso basado en el análisis del clima laboral y el subsecuente plan de acción que le permitirá a la empresa una mejora en la productividad y competitividad al tener trabajadores satisfechos y comprometidos.

Hoy en día las organizaciones deben cumplir con varios objetivos en la gestión del talento humano, entre ellos, atraer al mejor talento, preservarlo, motivarlo y desarrollarlo para garantizar su permanencia o “retención”.

Dado el contexto competitivo al que están expuestas las empresas reside la importancia de contar con colaboradores motivados y comprometidos con ella.

Chiavenato (2009): “La única ventaja competitiva y sostenible son los activos humanos.”. (Chiavenato, 2009, pág. 22). Es por ello que en la actualidad, la tendencia en las organizaciones es valorar cada vez más a sus recursos humanos, entendiendo que son únicos, que aportan mucho y que necesitan sentirse involucrados en un ambiente laboral confortable para poder trabajar de manera óptima.

Dentro de la gestión del talento humano de la empresa Chocolatina Cía. Ltda. se observa con mucha frecuencia y en gran número desvinculaciones voluntarias del capital humano, de aquí surge la necesidad de analizar el clima laboral para determinar si éste está influyendo directamente en la decisión del colaborador para abandonar la organización.

Robbins y Judge (2009) aseveran “cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional.” (Robbins & Judge, 2009, pág. 29)

Según Chiavenato (2009):

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes.

Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. (Chiavenato, 2009, pág. 74)

La empresa comprende que es más costoso formar o capacitar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hoy por hoy los colaboradores de una empresa buscan tener niveles altos de satisfacción laboral además de requerir un desarrollo personal y profesional.

Chiavenato (2009) manifestó: “Las organizaciones con éxito proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo.” (Chiavenato, 2009, pág. 41)

El énfasis en mejorar el clima laboral trae consigo un impacto socio económico positivo que da como resultado un alto nivel de satisfacción laboral. Robbins & Judge (2009) exponen:

Además, la creación de un lugar de trabajo agradable parece tener una buena razón económica. Por ejemplo, se ha encontrado que las compañías que gozan de una buena reputación por ser buenos lugares de trabajo (como aquellas incluidas en la lista de “Las 100 mejores compañías de Estados Unidos para trabajar”) tienen un desempeño financiero superior. (Robbins & Judge, 2009, pág. 5)

Los colaboradores pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable y motivado, no lograrán desarrollar su potencial.

La rotación laboral en las organizaciones es cada vez más frecuente y es muy difícil que un colaborador nuevo que se incorpora a una empresa pretenda jubilarse en la misma, más aún si éstas no gestionan adecuadamente un clima laboral favorable. Un empleado motivado y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su sentido de pertenencia con ella es mayor.

Una empresa con clima laboral positivo y que sabe motivar a sus empleados tiene muchas más posibilidades de alcanzar el éxito, ganarse el respeto de la gente y ser una empresa donde las personas se sientan a gusto con su trabajo y no deseen abandonarlo.

La presente investigación de análisis del clima laboral y su incidencia en la rotación de personal tiene una importancia significativa porque permitirá conocer el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con la empresa, los factores que impactan significativamente a la organización, y a partir de ello establecer estrategias que aporten a la generación de un clima laboral positivo orientado a la motivación y retención del talento humano.

Situación Problemática

La retención del talento humano está ligada a las motivaciones básicas de cada ser humano; por lo que la adopción de estrategias para la gestión adecuada del clima laboral orientadas a identificar y contribuir a la satisfacción de los intereses y expectativas de los colaboradores como a los objetivos de la empresa, permitirá disminuir los índices de rotación laboral presentes en la empresa en estudio.

Actualmente en la empresa en estudio, se evidencian desvinculaciones permanentes que demandan una serie de procesos de selección que requieren esfuerzos e inversión de todo tipo de recursos, entre ellos tiempo y dinero.

Por otra parte, el énfasis en las nuevas búsquedas, selección, y entrenamiento del personal, hace que se reste importancia a los demás subsistemas del área que también son relevantes para una apropiada Gestión del Talento Humano.

Las consecuencias de la partida de un colaborador implican altos costos y perjuicios que en términos financieros varían de acuerdo a la posición ocupada y a la dificultad que se puede tener al momento de encontrar el sucesor idóneo. Podemos mencionar también otros problemas que pueden tornarse complejos como el tiempo que puede tomar para que el personal nuevo se familiarice, conozca y entienda la filosofía de la empresa, sus procesos, normas, políticas y procedimientos; además de su adaptación a la cultura organizacional que posee la organización y en la cual se desenvolverá.

De la misma forma, podemos afirmar que la desvinculación de un colaborador ocasiona también un impacto a nivel organizacional que genera costos en la nueva búsqueda, selección, inducción, entrenamiento, etc., pero el costo más relevante es el conocimiento y la experiencia “know how” que se pierde cuando un trabajador decide desvincularse, intangible que resulta valioso para la organización y que la pone en desventaja competitiva frente al entorno.

En la actualidad el departamento de gestión humana no dispone de un presupuesto destinado a la realización de actividades de tipo motivacional que requieren de recursos económicos para su ejecución.

Por otro lado, la falta de estos recursos económicos no ha permitido que se realicen mejoras salariales, incentivos, capacitaciones para un óptimo desempeño, entre otras. Sino que más bien se ha optado por medidas direccionadas a la disminución de beneficios propios que la empresa otorgaba al personal, y a más de ello, debido a la crisis económica que enfrenta el país, la empresa está reincidiendo en demoras de los pagos de los sueldos, causas que son propicias para empeorar más la situación y que genera un ambiente laboral tenso y hostil en la organización.

Lo expuesto son causas que dan lugar a un clima laboral desfavorable, por lo que, retener al talento humano en estas condiciones se torna muy complicado.

La insatisfacción de los colaboradores se ve reflejada en las quejas constantes que se recibe por parte de los clientes relacionados con la calidad del producto y servicio. Es importante tener en cuenta que la calidad del servicio está relacionada directamente con la actitud con la que los colaboradores atiendan a los clientes que

visitan las sucursales de la empresa, y ésta a su vez dependerá del grado de satisfacción laboral que perciban.

Otra forma de demostrar su insatisfacción es el bajo desempeño que demuestran al momento de ejecutar sus labores, por cuanto muy a menudo se evidencia el incumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa, y que afectan a los procesos, gestión y resultados de cada departamento. Ante estas circunstancias, la empresa ha procedido a amonestar y multar a los trabajadores por los incumplimientos observados; sin embargo, la empresa no se ha preocupado en conocer los motivos subyacentes en estas formas de comportamiento. Estas prácticas punitivas lejos de ayudar generan un ambiente de tensión y temor.

Por lo antes expuesto, es imprescindible realizar un estudio del clima laboral para conocer el nivel de satisfacción y percepción que tienen los individuos en cuanto al entorno que ofrece la empresa con la finalidad de diseñar una propuesta de mejora orientada a la incorporación de prácticas motivacionales que permitan la retención del talento humano y que a su vez garantice la estabilidad de la fuerza laboral por un largo período de tiempo dentro de la organización disminuyendo así su elevada tasa de rotación.

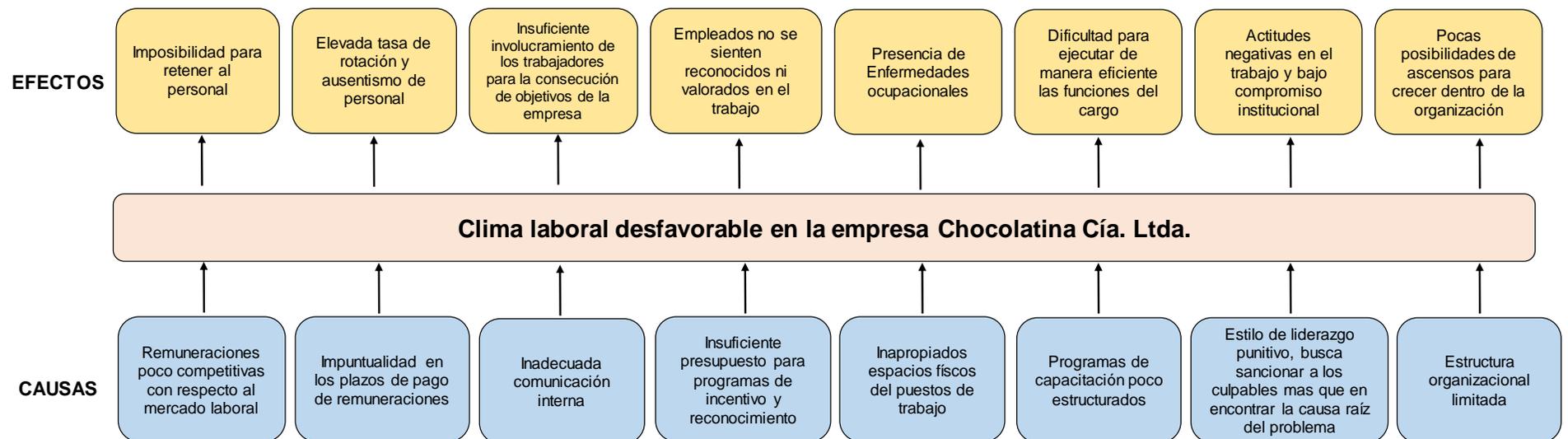
Así mismo, el análisis del clima laboral permitirán una adecuada planificación estratégica de los procesos de gestión humana enfocados a la gestión de desempeño, mejora de sistemas de retribución, comunicación interna y externa, gestión de programas motivacionales, entre otros, que por consiguiente permitirá tener trabajadores con alto desempeño, comprometidos y fidelizado para garantizar de esta forma la permanencia o retención del talento humano dentro de la organización que ayude a la consecución de los objetivos de la empresa.

La Gestión del Talento Humano, actualmente se enfrenta a innumerables retos y oportunidades en el mercado laboral, por lo que el estudio del clima laboral y su influencia en la rotación del personal desempeñará un rol principal en el diseño de una propuesta o estrategia para lograr retener a los colaboradores nuevos y los ya existentes de la empresa Chocolatina Cía. Ltda.

Formulación del Problema Científico

¿Cuáles son los factores del clima laboral que inciden en la rotación de personal de la empresa Chocolatina Cía. Ltda. ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2017?

Gráfico 1. Árbol de Problemas



Fuente: Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Determinación del objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación son las Teorías de: la Administración, la Motivación y el clima laboral en las empresas.

Objetivo General

Analizar el clima laboral de la empresa Chocolatina Cía. Ltda. mediante la aplicación de herramientas de evaluación del clima, para el diseño e implementación de un plan de mejora de los factores que se identifiquen como desfavorables y que ayude a incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la organización.

Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico tanto del clima laboral actual que posee la empresa Chocolatina Cía. Ltda.; así como el cálculo de los índices de rotación de personal y ausentismo de la organización en los últimos tres años.
2. Diseñar un plan de acción con base al análisis de los resultados obtenidos en las encuestas que permita mejorar los factores de clima laboral y que contribuya a la retención del talento humano.
3. Estimar la relación costo/ beneficio como resultado de la implementación de la propuesta de mejora del clima laboral.

Población seleccionada

La población de la empresa tiene un total de 114 colaboradores, de los cuales 33 pertenecen al área de producción, 68 al área de ventas y operaciones y 12 al área administrativa.

Para este estudio se abarcó a toda la población de la empresa que corresponde a un total de 114 colaboradores.

Métodos científicos utilizados atendiendo a la clasificación seleccionada y al tipo de investigación que se realiza.

Modalidad de Investigación

El presente estudio se orientó hacia la filosofía Crítico Propositivo porque critica a través del diagnóstico el estado actual del clima laboral y a su vez propone un plan de acción que ayude a mejorar los factores del clima laboral que generan insatisfacción y a su vez potenciar los factores que se identifiquen como satisfactorios.

Paradigma de Investigación

Los autores Palella y Martins (2012) afirman "...un paradigma es una manera de representar objetivamente un conocimiento, un modelo al cual se llega para convalidar una manera de percibir la realidad, utilizando un lenguaje y una forma particular de ver las cosas."

Según los autores antes mencionados presuponen que el positivismo "se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación. (...) Esta corriente paradigmática relega la subjetividad humana y busca la verificación empírica de los hechos y sus causas, con el objetivo de establecer leyes universales" (Palella & Martins, 2012, pág. 40).

Nuestro estudio estuvo definido por el paradigma **POSITIVISTA** por cuanto utilizó un diseño de encuesta estructurada la cual fue validada por un grupo de expertos obteniendo un alfa de cronbach confiable y utilizó técnicas estadísticas para el análisis de datos.

Enfoque de investigación

Hernández, Fernández y Baptista, afirman: "Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta (..)". (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 580)

Otra afirmación de los mismos autores es: "La investigación mixta se utiliza y ha avanzado debido a que los fenómenos y problemas que enfrentan actualmente las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto

cuantitativo como cualitativo, es insuficiente para lidiar con esta complejidad.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 580)

Tomando como base la literatura de los autores enunciados en el párrafo anterior, se estableció que la presente investigación es de tipo MIXTA (**CUALI-CUANTITATIVA**); es decir, es una investigación que **inició como Cualitativa y terminó como una investigación de tipo Cuantitativa**.

La primera fase de la investigación inició como **CUALITATIVA** en la medida en que se entrevistó de manera directa a los colaboradores que se desvinculaban de la organización, para lo cual se utilizó una guía general de uso interno de la organización en la cual básicamente se recabó las razones por las cuales las personas decidían abandonar la organización. Esta información sirvió como punto de partida para generar un cuestionario estructurado que permitió establecer los factores de medición para obtener información de corte cuantitativo.

La segunda fase de la investigación fue **CUANTITATIVA** puesto que se analizó los factores que componen el clima laboral a través de una encuesta estructurada que contenía una escala de valoración numérica para determinar el grado de satisfacción de los trabajadores y posteriormente los datos fueron analizados con métodos estadísticos presentando los resultados en tablas y gráficos estadísticos.

Es importante mencionar que la encuesta aplicada correspondió a un diseño propio y no a formatos preestablecidos, misma que se elaboró con base a la realidad y necesidades de la empresa tomando como referencia la literatura existente.

Métodos de Investigación

Bernal (2006) define al método inductivo de la siguiente forma:

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2006, pág. 56)

En la presente investigación se utilizó método inductivo por cuanto necesitábamos conocer la percepción de cada trabajador con respecto a cada factor que compone el clima laboral para posteriormente llegar a la conclusión general que definiera el estado actual del clima laboral que tiene la empresa para proponer su mejora.

Del mismo modo Bernal (2006) define al método deductivo así:

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2006, pág. 56)

Afirmamos también que en esta investigación se utilizó el método deductivo, por cuanto a partir de las conclusiones generales del diagnóstico del clima laboral se diseñó el plan de mejora del ya mencionado clima laboral.

Tipos o Niveles de investigación

Hernández, Fernández & Baptista manifiestan que los estudios descriptivos como su mismo nombre lo indica, describe fenómenos, situaciones, contextos y sucesos y lo que pretende es detallar cómo son estos fenómenos y cómo se manifiestan.

También exponen “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92)

En nuestro estudio se empleó la investigación de tipo **descriptiva** durante la etapa de diagnóstico del clima laboral, en la cual a través de la encuesta se pudo conocer las percepciones de los trabajadores en relación al clima laboral y a su vez este tipo de investigación facilitó la identificación de los factores que han generado mayor o menor satisfacción dentro de la empresa.

Recolección de datos

Fuentes primarias: Los colaboradores de la empresa en estudio, de quienes se recabó directamente la información y los expertos que validaron las encuestas.

Fuentes secundarias: Libros que contengan temas de clima laboral, reportes históricos de la empresa como ingresos y salidas de personal para el cálculo del índice de rotación, históricos de ausentismos laborales para determinar su costo, bibliotecas digitales (repositorio de tesis) de la Universidad Santiago de Guayaquil, Universidad Metropolitana del Ecuador, Universidad San Francisco de Quito, Universidad Politécnica Salesiana, Universidad Técnica de Ambato, Universidad Central del Ecuador, ESPOL, revistas que incluyan publicaciones de Clima laboral tales como la revista EKOS, revistas digitales como Líderes, Revista Talentos de la Universidad Estatal de Bolívar, entre otros.

Posteriormente, los datos fueron procesados con la ayuda del sistema informático SPSS.

Instrumento de Investigación

Primeramente se utilizó la observación que consistió en observar de manera abierta la cantidad de personas que se desvinculaban de la empresa incluidas personas que se acababan de contratar y personas antiguas que también tomaban la decisión de marcharse de la empresa. Se realizó entrevistas a estas personas con preguntas de sondeo que nos permitieran conocer los motivos por los cuales se desvinculaban de la empresa. En esta fase no se utilizaron preguntas estructuradas, lo que se pretendía era que el personal se sienta con la confianza suficiente para exponernos sus puntos de vista.

Otro de los instrumentos que se empleó en la investigación fue la encuesta con preguntas estructuradas, lo que permitió evaluar los factores del clima laboral y conocer el nivel de satisfacción de todos los involucrados.

En el diseño de la encuesta se determinaron diez factores de medición o dimensiones y un total de 47 preguntas, de las cuales 46 fueron de tipo cerradas y una pregunta fue de opción múltiple. Los factores de medición o dimensiones que se

consideraron en el instrumento fueron: Puesto de Trabajo, Compañeros de Trabajo, Comunicación, Sentido de Pertenencia, Compromiso con la empresa, Reconocimiento y Compensaciones, Promoción y Desarrollo, Liderazgo, Condiciones Físicas de Trabajo y Seguridad, Aspectos positivos y oportunidades de mejora.

En el diseño de la encuesta se empleó una escala de valoración cualitativa y cuantitativa, dada de la siguiente forma:

Nada = 1

Poco = 2

Medianamente = 3

Totalmente = 4

Donde las puntuaciones 1 y 2 denotan insatisfacción; mientras que las puntuaciones 3 y 4 denotan satisfacción.

Validación del instrumento

Para llegar al diseño definitivo de la encuesta, ésta fue sometida a una validación por parte de seis expertos en diferentes campos como: Recursos Humanos, Administración de Empresas e Investigación de Mercado, quienes hicieron observaciones y el instrumento fue modificado con base las sugerencias dadas. Seguidamente los expertos otorgaron la respectiva calificación, determinando así el coeficiente de alfa de cronbach con un porcentaje de 84,70%, resultado que garantizó la confiabilidad de la encuesta para su aplicación.

Tabla 1. Validación del Instrumento

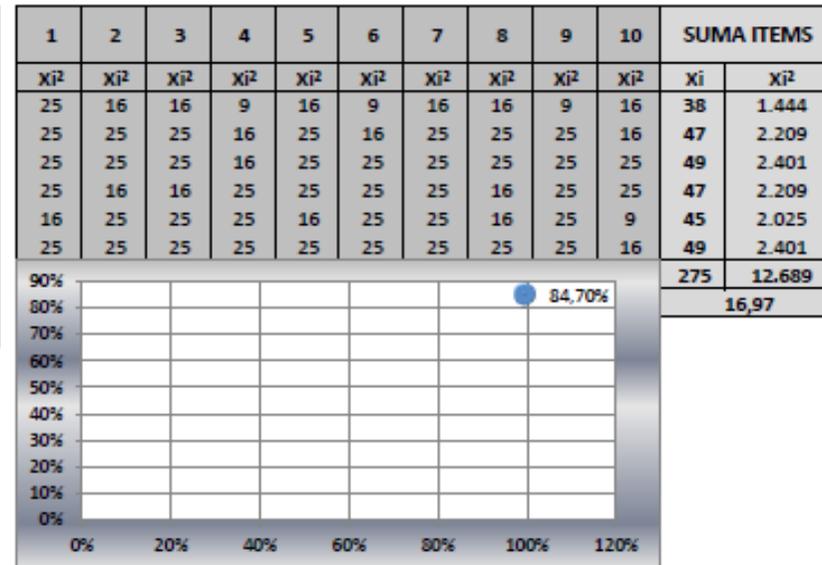
MÉTODO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- k: Es el número de ítems.
- $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
- S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems
- α : Coeficiente de Alfa de cronbach

No. De Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i	X_i
1	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4
2	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
$\sum X_i$	29	28	28	26	28	27	29	27	28	25
$\sum X_i^2$	141	132	132	116	132	125	141	123	134	107
S_i^2	0,167	0,267	0,267	0,667	0,267	0,700	0,167	0,300	0,667	0,567
$\sum S_i^2$	4,033									
S_T^2	16,967									
K	10									
α	0,847		84,70%		Validación OK					



Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Sustentación teóricos o marco teórico conceptual de la investigación

Antecedentes de Investigación

El clima laboral, la motivación y la satisfacción laboral son conceptos que están íntimamente relacionados entre sí, y que, de manera directa incidirán en la adopción de comportamientos y actitudes, que al mismo tiempo repercutirán directamente en el desempeño, productividad, rotación y retención de personal.

A continuación citaremos las conclusiones a las que han llegado algunos autores en sus investigaciones relacionados con el clima laboral, de tal manera que estas conclusiones coadyuven a nuestra investigación.

En el estudio titulado El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación, de los autores Manosalvas y Quinteros, aplicado a la población de médicos y paramédicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Esmeraldas concluyeron lo siguiente:

La investigación realizada nos demostró que existe una correlación estadística significativa entre los constructos clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también se manifiesta en estas proporciones en cada una de sus dimensiones. (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, & Quintero, 2015, pág. 13)

Las conclusiones referidas nos demuestran una correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral.

El trabajo de titulación Análisis de la influencia del Clima Laboral en el desempeño de los Prevededores de CTB (Compañía Tropical de Bebidas), de Alvarado, Morales y Ariel de la Universidad Santiago de Guayaquil, tuvo como objetivo determinar cómo influye el clima laboral en el desempeño de los prevededores. La muestra estuvo conformada por un total de 90 trabajadores pertenecientes a las tres agencias que tiene la empresa ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Manta y Libertad, llegando a las siguientes conclusiones:

La falta de gestiones y poco interés de medir el clima laboral en el área tiene como consecuencia no conocer el estado del ambiente laboral en el área.

Existe insatisfacción por parte de los colaboradores del área de ventas de la compañía tropical de bebidas.

El desempeño de los colaboradores se ve afectado por la falta de comunicación con los jefes, la falta de estrategias de motivación, entre otras y esto los cohibe en cierto modo a cumplir con los objetivos organizacionales.

Existe desmotivación en los colaboradores del área de ventas por falta de reconocimientos laborales o incentivos por parte de los jefes inmediatos.

Es necesario analizar y proponer estrategias para mejorar el clima laboral actual por lo que se va intervenir para mejorar la comunicación, liderazgo y coaching, trabajo en equipo y un sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación y esto ayudara al incremento del desempeño laboral de los prevendedores del área de ventas. (Franco Alvarado & Morales Mota, 2014, pág. 59)

Los resultados citados de este estudio tienen relevancia en nuestra investigación puesto que nos confirman la importancia de proponer estrategias que permitan generar un clima laboral positivo una vez que se haya realizado el diagnóstico.

Otro estudio que tomamos como referencia fue el realizado por los autores Martínez y González en su investigación titulada Estudio del Clima Laboral y su Influencia en la Productividad y en el Desempeño del Hotel Sheraton. Este estudio se realizó en una muestra de 63 trabajadores de un total de 185 pertenecientes a la ciudad de Guayaquil y establecieron las siguientes conclusiones:

En función al primer objetivo se concluye que, los trabajadores que conforman el hotel mantienen una buena comunicación entre compañeros, siendo éste un factor fundamental para mejorar el ambiente de trabajo y por ende el desempeño de sus laborales diarias, teniendo como resultados positivos en la productividad, la misma que beneficia no solo a los integrantes sino también al hotel Sheraton de la ciudad de Guayaquil, cabe recalcar que a pesar de que el ambiente y entorno de trabajo es agradable, los trabajadores mostraron un grado de insatisfacción por falta de reconocimiento y valoración por parte de sus superiores al realizar sus actividades de

forma eficiente, así como también, en muchas ocasiones no se sienten que los jefes inmediatos los motivan a desarrollar mejor sus actividades.

Con relación al segundo objetivo mediante el uso de pruebas estadísticas en análisis de regresión y correlación se concluye que, el clima laboral incide en la productividad, con un grado de correlación del 39% y un grado de determinación del 15%, indicando que existe una relación directa positiva débil, a medida que exista un incremento en el clima laboral aumenta en el mismo sentido la productividad.

Por otro lado, el clima laboral también influye en el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Sheraton de la ciudad de Guayaquil, con un grado de correlación del 53%, y una determinación 28%, indicando que existe una relación directa positiva moderada, por lo tanto, a medida que exista un incremento en el clima laboral aumenta en el desempeño en el mismo sentido. (Martínez Santacruz & González Guartatanga, 2017, págs. 126, 127)

Las conclusiones precitadas nos confirman que un factor importante de medición a considerar dentro de nuestra encuesta es el reconocimiento del trabajo y que tanto la productividad como el desempeño laboral tienen una relación directa con el clima laboral, razón por la cual se hace imperativo conocer el grado de satisfacción que tienen los trabajadores con respecto al clima laboral.

Finalmente, también tomamos como base las conclusiones del trabajo de titulación realizado por Gómez M. de la Universidad Metropolitana del Ecuador, intitulado Análisis del clima organizacional de la empresa F.V. Área Andina S.A./Ecuador, 2016, estudio que abarcó a una población de 1059 trabajadores y su objetivo general fue fortalecer el clima organizacional de la empresa F.V. ÁREA ANDINA S.A.-Ecuador mediante el análisis de los factores que intervienen en la cultura corporativa. Las conclusiones de esta investigación fueron las siguientes:

1. El diagnóstico de los factores que afectan al personal de la empresa permitió medir el índice del clima laboral para la empresa F.V. Andina – Ecuador, mediante un barrido censal que contó con una alta participación pudiéndose medir la percepción positiva o negativa en el ambiente de trabajo.

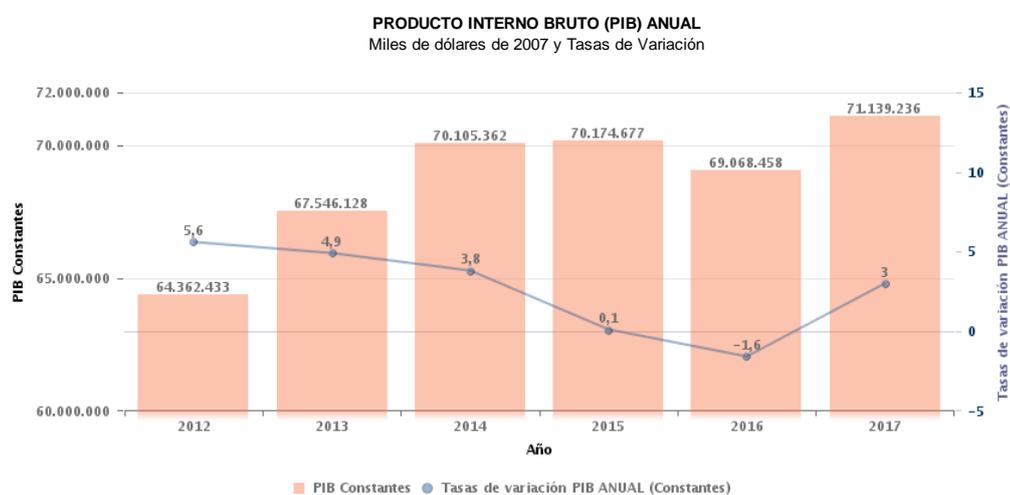
3. Se desarrolla estrategias con las cuales se pretende fortalecer el clima organizacional de la empresa F.V. Andina – Ecuador, y de esta manera mejorar el desempeño laboral. (Gómez D. , 2016)

Estas conclusiones son congruentes a nuestro estudio puesto que luego del diagnóstico es imprescindible el desarrollo de estrategias para mejorar el clima laboral, de lo contrario cualquier análisis es en superficial.

Fundamentación Contextual

Según las cifras del Banco Central del Ecuador, en el año 2017 la economía del país tuvo un crecimiento del 3%, el cual fue dado “principalmente por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones. En términos corrientes, el PIB alcanzó USD 103,057 millones”. **(Ecuador, Banco Central)**. En la siguiente tabla y gráfico observamos con detalle las cifras.

Gráfico 2. Producto Interno Bruto PIB Anual 2017 (tasa de variación constante)



Fuente: (Ecuador, Banco Central)

Tabla 2. Producto Interno Bruto (PIB) 2017 en millones de dólares

Año	PIB ANUAL Millones de US dólares (Corrientes)	PIB ANUAL Miles de US dólares de 2007 (Constantes)	TASAS DE VARIACIÓN (Constantes)
2012	87.924.544	64.362.433	5,6
2013	95.129.659	67.546.128	4,9
2014	101.726.331	70.105.362	3,8
2015	99.290.381	70.174.677	0,1
2016	98.613.972	69.068.458	-1,6
2017	103.056.619	71.139.236	3,0

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2018)

Ahora, si analizamos el PIB del sector al cual pertenece la empresa en base a la actividad económica a la cual se dedica, tenemos que ésta pertenece a dos sectores los cuales son: el de la industria manufacturera y el de la industria de alojamiento y servicios de comida, sectores que tuvieron un crecimiento en el 2017 y que a su vez contribuyeron positivamente al PIB del Ecuador. La industria manufacturera generó un PIB de 13.987,10 millones y la de alojamiento y servicios 2.279,4 millones de dólares. En la siguiente tabla se observa la evolución histórica del PIB sectorial:

Tabla 3. Producto Interno Bruto por Industria (2017)

4.3.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA (1)

Millones de USD, millones de USD, 2007=100; tasa de variación anual, porcentaje

Período / Industrias	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Alojamiento y servicios de comida	TOTAL VALOR AGREGADO BRUTO	OTROS ELEMENTOS DEL PIB	PIB
Millones de USD (*)					
2008	7.447,4	947,1	59.550,9	2.211,7	61.762,6
2009	7.699,2	1.182,4	59.013,3	3.506,4	62.519,7
2010	8.601,7	1.312,4	66.499,5	3.055,9	69.555,4
2011	9.670,4	1.427,9	76.536,2	2.740,4	79.276,7
2012	10.739,7	1.631,8	83.856,2	4.068,4	87.924,5
2013	11.974,3	1.877,6	90.533,9	4.595,8	95.129,7
2014	13.716,7	2.054,4	96.894,7	4.831,6	101.726,3
2015 (sd)	13.513,0	2.083,1	92.042,5	7.247,9	99.290,4
2016 (p)	13.621,6	2.149,7	91.874,6	6.739,3	98.614,0
2017 (prel)	13.987,1	2.279,4	95.876,8	7.179,8	103.056,6
Millones de USD, 2007=100 (*)					
2008	6.634,6	910,4	51.504,0	2.746,4	54.250,4
2009	6.533,6	990,2	52.351,5	2.206,2	54.557,7
2010	6.867,9	1.031,3	54.270,7	2.210,4	56.481,1
2011	7.266,0	1.092,8	58.433,1	2.492,0	60.925,1
2012	7.510,1	1.136,1	61.744,5	2.617,9	64.362,4
2013	7.972,2	1.190,9	64.922,1	2.624,0	67.546,1
2014	8.266,6	1.217,9	67.639,2	2.466,1	70.105,4
2015 (sd)	8.230,4	1.173,4	68.188,7	1.986,0	70.174,7
2016 (p)	8.021,2	1.177,5	67.263,0	1.805,5	69.068,5
2017 (prel)	8.188,6	1.244,3	69.172,1	1.967,2	71.139,2
Tasa de variación anual, porcentaje					
2008	9,2	5,3	6,2	10,0	6,4
2009	-1,5	8,8	1,6	-19,7	0,6
2010	5,1	4,2	3,7	0,2	3,5
2011	5,8	6,0	7,7	12,7	7,9
2012	3,4	4,0	5,7	5,1	5,6
2013	6,2	4,8	5,1	0,2	4,9
2014	3,7	2,3	4,2	-6,0	3,8
2015 (sd)	-0,4	-3,7	0,8	-19,5	0,1
2016 (p)	-2,5	0,3	-1,4	-9,1	-1,6
2017 (prel)	2,1	5,7	2,8	9,0	3,0

Fuente: (Ecuador, Banco Central)

Del mismo modo, si analizamos dentro del mismo sector manufactura el sub sector de Molinería, panadería y fideos, tenemos que los datos históricos muestran que el PIB de este sub sector en los años 2015 y 2016 también decreció. En el gráfico que presentamos a continuación podemos observar lo antes indicado.

Ilustración 2. Histórico del PIB Industria Manufacturera 2007-2016

Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos									
2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 sd	2015 p	2016 prel
\$ 304.270	\$ 317.267	\$ 543.859	\$ 544.389	\$ 557.149	\$ 589.057	\$ 651.563	\$ 718.227	\$ 690.695	\$ 692.096

Elaboración: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Fuente: (Ecuador, Banco Central)

Gráfico 3. Histórico del PIB Industria Manufacturera 2007-2016

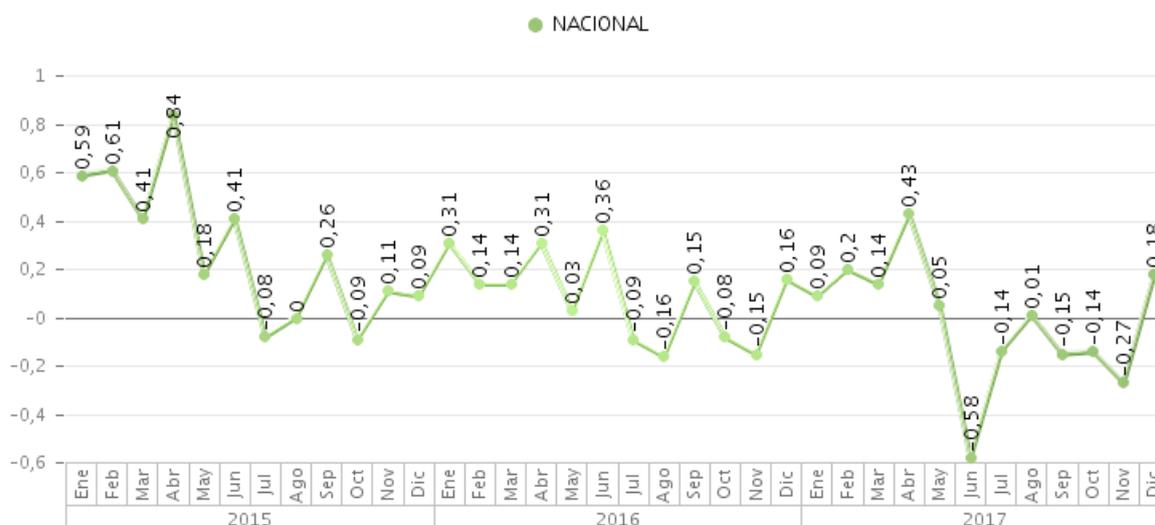


Elaboración: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Fuente: (Ecuador, Banco Central)

Por otro lado, en diciembre del 2017, el Ecuador cerró el año con una inflación del 0,18%, lo que significó un dinamismo en la economía del país, puesto que revirtió el estado de deflación en el que se había mantenido durante el último trimestre y que ocasionó una desaceleración en el consumo de los hogares frenando el crecimiento económico.

Gráfico 4. Inflación anual 2017



Fuente: (Ecuador, Banco Central)

Tabla 4. Inflación por divisiones de producto dic-2017

División	Incidencia
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,0863%
Recreación y cultura	0,0725%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,0254%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	0,0047%
Educación	0,0009%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	-0,0002%
Transporte	-0,0003%
Comunicaciones	-0,0003%
Prendas de vestir y calzado	-0,0004%
Salud	-0,0005%
Bienes y servicios diversos	-0,0032%
Restaurantes y hoteles	-0,0055%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,18%

Inflación mensual

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

En el gráfico observamos que el sector alimentos y bebidas tuvo una inflación positiva, lo que dinamiza la economía del país.

Fundamentación Legal

La **Constitución del Ecuador** garantiza el derecho al trabajo, el respeto a la dignidad, retribuciones justas y a ejercer el trabajo en un ambiente adecuado, propicio y sin discriminación, así lo sustentan los siguientes artículos:

Art. 11.- Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades.

Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal.

Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo.

Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008)

La **Decisión 584 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo**, Capítulo IV Art. 18 deja en manifiesto lo siguiente: “Todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar.” (Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, 2004)

El **Código del Trabajo** establece al igual que la Constitución del Ecuador el derecho al trabajo, su obligatoriedad a ser remunerado y la irrenunciabilidad de derechos. Así lo señalan los siguientes artículos:

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario. (Ecuador, Jefe Supremo de la República, 1938)

En el 2017, el Estado promulgó la normativa para erradicar la discriminación en el ámbito laboral en el **Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0082**, el cual busca la igualdad, equidad y la no discriminación en los procesos de selección; así como la prevención de riesgos psicosociales en el ámbito laboral, prohibiendo lo siguiente:

Art. 6.- PROHIBICIONES DE DISCRIMINACIÓN EN EL ESPACIO LABORAL. –

En los espacios laborales, se prohíbe:

1. La desvalorización de habilidades, aptitudes, estigmatización y estereotipos negativos.
2. La divulgación de la intimidad corporal y orientación sexual diversa con fines peyorativos.
2. La intimidación y hostigamiento.
3. La segregación ocupacional y abuso en actividades operativas.
4. Asignar tareas no acordes a la discapacidad, formación y/o conocimiento con el fin de obligar al trabajador a terminar con la relación laboral.
5. Cualquier tipo de discriminación en procesos de ascensos laborales.
6. La limitación o coerción a la libertad de expresión cultural.
7. Cualquier tipo de agresiones verbales y/o físicas basadas en género, edad, costumbres, ideología, idioma, orientación sexual, identidad, de género, vivir con VIH o cualquier otra distinción personal o colectiva.
8. Determinar dentro del área laboral, espacios exclusivos que señalen evidente diferenciación injustificada y discriminatoria en el uso de servicios higiénicos, comedores, salas recreacionales, espacios de reunión, ascensores, etc. (Ecuador, Ministerio del Trabajo, 2017)

En concordancia con la base legal expuesta, podemos decir que es obligación de las empresas garantizar a sus trabajadores ambientes de trabajo libres de discriminación y en igualdad de condiciones para todos quienes la conforman, lo cual favorece la generación de un clima laboral positivo.

Fundamentación Teórica

Clima laboral

La comprensión y definición del clima laboral u organizacional, han ido desarrollándose desde la segunda mitad del siglo XX, cuando comenzó el interés por este tema y se realizaron las primeras investigaciones.

Chiavenato (2011) indica que “el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.” (Chiavenato, 2011, pág. 74)

Baguer (2009) al referirse al clima laboral menciona: “El clima influye en la motivación y en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento.” (Baguer, 2009, pág. 149).

Tagiuri y Litwin citados por Uribe (2015), indican que el clima es “el resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación.” (Tagiuri & Litwin, 2015, pág. 40).

Goncalves (1997) manifiesta “El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.” (Goncalves, 1997, pág. 20)

Tabla 5. Cronología de las definiciones de clima Furnham (2001)

Autores	Definición
Forehand y Gilmer (1964)	Características que 1 distinguen a una organización de otra; 2 perduran en el tiempo, y 3 influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell et al (1970)	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
Schneider y Hall (1970)	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
James y Jones (1974)	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne et al (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización
James et al (1978)	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son 1 perceptuales; 2 psicológicos; 3 abstractos; 4 descriptivos; 5 no evaluativos, y 6 sin acciones.
James y Sell (1981)	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Reichers (1983)	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
Glick (1985)	(Clima organizacional) Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente: (Furnham, 2001, pág. 605)

Como se puede observar en las anteriores definiciones, se establece una relación directa entre el clima organizacional y la motivación del personal, lo que sirve de sustento para la investigación que se realiza en esta tesis.

Chiavenato relaciona al clima laboral con el ambiente interno donde se desarrollan las relaciones entre las personas y la organización.

Chiavenato, en su obra Administración de Recursos Humanos señala “El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 74).

Los seres humanos responden a necesidades y motivaciones que en la medida que éstas son solventadas permitirán un clima favorable, por el contrario cuando estas necesidades resultan insatisfechas el clima es desfavorable.

Las formas de comportamiento que adoptan las personas que conforman la organización están estrechamente relacionadas con la motivación. Chiavenato, afirma: “El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de las personas”. (Chiavenato, 2011, pág. 74).

Al clima organizacional lo podemos entender como un estado anímico que dependerá del grado de satisfacción o frustración que tengan las personas resultantes de los sentimientos, emociones y actitudes que éstas acojan en determinado momento.

En relación a los retos de los directivos, en este siglo, Dailey en su obra Comportamiento Organizacional menciona: “su función será crear un clima laboral que facilite el trabajo en equipo y el proceso de *empowerment* de los empleados.” (Dailey, 2003, pág. 17)

Un clima laboral positivo permitirá la sinergia, empoderamiento de los procesos y compromiso genuino de las personas con la organización.

El clima laboral para Idalberto Chiavenato, es un factor clave que ayuda a retener al personal.

Parafraseando a Basabe & Basabe en su artículo científico publicado en 2016 de la Universidad Politécnica Salesiana y Universidad Central del Ecuador respectivamente, hacen mención a los rasgos característicos de un clima laboral positivo y negativo. Afirmaron que los síntomas de un **mal clima laboral** son: la frustración, la insatisfacción en el trabajo, la deslealtad, la escasa afiliación, los reducidos niveles de productividad, el ausentismo y la **rotación excesiva**; mientras que los síntomas de un buen clima laboral son el logro, la lealtad, el sentido de pertenencia, la productividad, el reducido absentismo y rotación, el ingenio y la adaptación al trabajo, entre otros. (Basabe Moreno & Basabe Moreno, 2016, pág. 23)

Carmen Gómez, Directora Ejecutiva de GPTW (Great Place to Work) en su artículo de ambiente laboral publicado en la revista EKOS Recursos Humanos edición especial, afirmó: “Es indiscutible que el ambiente laboral es un poderoso generador de valor para las organizaciones. Diferentes investigaciones han confirmado una correlación entre ambiente laboral y retorno sobre la inversión, innovación, rotación, retención de talentos, ausentismo, enfermedad laboral, entre otros.” (Gómez C. P., 2015, pág. 50)

Según el estudio de ambiente laboral que realizó la empresa GPTW (Great Place to Work) en el cual participaron 110 empresas, advirtieron tres categorías de logro de ambiente laboral, las cuales correspondieron: por debajo del promedio, promedio y por encima del promedio. Los resultados determinaron que las empresas que se encontraban por encima del promedio muestran un ROI de 9,6%, (Granada, 2015, pág. 50) afirmó que estos resultados:

Predice organizaciones que han convertido el ambiente laboral en una palanca para la generación de valor, procesos maduros frente a las personas que evolucionan y trasciende orgullo a prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad. En esta categoría están los niveles de exigencia más altos en términos de desempeño, calidad, disciplina financiera, estandarización de procesos, cumplimiento de objetivos, rentabilidad y utilidad. (Granada, 2015, pág. 50)

Asimismo, en el 2014, el Proyecto Happiness en Ecuador llevó a cabo un estudio en los trabajadores de la población ecuatoriana pertenecientes a la empresa pública y privada, su objetivo fue determinar el nivel de felicidad existente en el lugar de trabajo identificando cuáles son los factores que impulsan este estado de felicidad. Este es un proyecto que actualmente está siendo adoptado por miles de multinacionales en algunos países para establecer de manera adecuada las estrategias de recursos humanos encaminadas al bienestar y desarrollo de sus empleados coadyuvando a una cultura de felicidad.

La revista Líderes publicó que esta encuesta fue aplicada a una muestra de 1034 trabajadores ecuatorianos frente a un total de 2 062 963 personas. El estudio obtuvo como resultados “que el 56% de los encuestados se sienten feliz en su lugar de trabajo. Apenas el 9% padecería de la denominada “**infelicidad laboral**”.” (Yépez, 2015).

Las conclusiones a las que llegó el estudio fueron las siguientes:

Del estudio se desprende que sentirse alegre en el empleo permite generar mejores relaciones entre colegas, además de aportar en el rendimiento de las labores diarias.

Baja remuneración, falta de autonomía, poco reconocimiento y tensión son algunos de los factores que afectan, directamente, la productividad. Además, inciden en el clima laboral y por ende representan sinónimo de infelicidad para los colaboradores. Para que el ambiente propicio de trabajo se genere y mantenga influyen directamente el trabajador y la empresa. Margarita Álvarez, experta en talento humano y citada en el artículo ‘Es posible ser feliz aunque odies tu trabajo’ publicado en Elpais.com, explica que las personas no se suelen ir de las organizaciones sino de los jefes. Ellos inciden de manera determinante en cómo se siente el colaborador. Ella recomienda que en las compañías se formen líderes que entiendan qué motiva a cada uno. “Todos tenemos una motivación intrínseca. Todos. Hay que saber verla”, señala. (Yépez, 2015)

Por otra parte, William Ramos, director de la Escuela de Liderazgo Focus International admite que:

..la preocupación por generar un adecuado ambiente es una constante en distintas compañías de diferentes países.

"Lo que más afecta a una compañía es el clima que producen los líderes. A pesar de las tecnologías y nuevas prácticas, la incorrecta comunicación es uno de los grandes abismos que separan a líderes de sus equipos". Por eso, añade Ramos, es necesario construir confianza entre los miembros de una organización. (Revista Líderes, 2014)

Los autores Chiang, Núñez Partido y Huerta en su artículo de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral afirmaron que: "La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad". (Chiang Vega, Núñez Partido, & Huerta Rivera, 2006, págs. 53-74)

En una organización se dan una serie de interacciones humanas dentro de un entorno, y la adopción de comportamientos en el interior del mismo está subordinado a las percepciones de sus integrantes que filtran la realidad, a esta interacción de los sujetos y la percepción que tienen del entorno en el que se desenvuelven es lo que llamamos clima laboral.

Sin lugar a duda, el clima laboral se convierte en un motor que genera valor para la organización por cuanto aporta a la consecución de objetivos, impacta directamente en la productividad y por consiguiente genera rentabilidad.

Motivación

En la revisión de teorías sobre la motivación del personal que se realizará a continuación, es adecuado comenzar mencionando al psicólogo norteamericano Abraham Maslow, quien con su conocida "pirámide de necesidades", propuesta realizada entre los años 1940 y 1950, marcó una base importante para posteriores investigaciones.

Maslow propuso que existían 5 niveles de necesidades, expresadas en una escala, que a su vez son parte de un todo, y que a medida que se satisfacían las necesidades de un menor nivel, se activaban las de un nivel superior.

Esos niveles de necesidades son, en orden ascendente: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento, y de autorrealización.

Es importante mencionar que esta teoría no tiene su enfoque necesariamente en el ámbito de trabajo, sin embargo, al ser una teoría general, se ha aplicado bien al mismo.

Al comentar la teoría de Maslow, Palomo (2013) indica que “si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción”. (Palomo, 2013, pág. 94)

Sin embargo, en la práctica, esta teoría no ha sido debidamente sustentada por experiencia empírica, por lo que recientemente, ha sido revisada y reagrupada por Clayton Alderfer, de la universidad de Yale, quien ha llamado a su versión ERC, pues menciona que hay 3 grupos de necesidades básicas: Existencia, Relación y Crecimiento.

Adicionalmente, una observación importante es que “la jerarquía de necesidades de Maslow sigue una progresión gradual rígida. En la teoría ERC no se supone un ordenamiento inflexible en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente”. (Robbins S. , 2004, pág. 161)

Es decir, podemos apreciar cómo el comportamiento humano no puede ser explicado desde una perspectiva o un esquema rígido, ya que siempre existen diferencias individuales que obligan a entenderlo con mayor amplitud y flexibilidad.

Alderfer plantea así, que puede ser que al mismo tiempo dos niveles de necesidades estén activadas, y especialmente que “si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.” (Robbins S. , 2004, pág. 161)

Otro enfoque sobre la motivación, contemporáneo al de Maslow, es el de David McClelland, sobre el cual Dailey (2003) menciona: “Los expertos en el comportamiento organizacional reconocen, desde hace tiempo, que el entorno desempeña un rol fundamental en el desarrollo de la personalidad” (Dailey, 2003, pág.

32)

Mencionado el origen social, para el surgimiento de las mismas, veremos que se plantea que son esencialmente 3 tipos principales de motivación o necesidades:

Necesidad de logro. Que es el deseo de destacar, de luchar para alcanzar metas, y la satisfacción que se obtiene al alcanzarlas.

Necesidad de poder. Es el impulso por dirigir el comportamiento de otras personas.

Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones cercanas de amistad y aprobación.

Este enfoque, tiene como virtud, proporcionar un modelo sencillo y práctico, para entender las motivaciones de los distintos grupos trabajadores, y orientar a la administración para diferenciar cómo tratar con cada uno.

Otro investigador de la motivación en el trabajo, Herzberg, hizo un estudio que en lo medular concluyó que existían factores que al estar presentes en el trabajo motivan, pero que no son los mismos factores cuya ausencia crea desmotivación.

Llamó factores de higiene o de mantenimiento a aquellos cuya adecuada atención eliminaba la insatisfacción, pero solo llevaba a la motivación a un estado neutral.

Mientras que con otro grupo de factores, los motivacionales, su adecuada atención trae satisfacción, pero su ausencia no trae demasiada insatisfacción.

Dentro de los factores de higiene podemos mencionar a aquellos que son externos al puesto de trabajo, por ejemplo: la paga, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, mientras que en los factores motivacionales, que están relacionados con el contenido del puesto, son por ejemplo: la responsabilidad asumida, el trabajo en sí mismo, el reconocimiento recibido, las posibilidades de crecimiento.

La importancia de este aporte radica en que “Antes de eso, las personas asumían

que la motivación y la falta de ella eran simplemente opuestos de un factor en continuo". (Davis & Newstrom, 1991, pág. 125)

Continuando con la revisión de las teorías de motivación, una de las más aceptadas actualmente es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Al respecto de la misma se dice que "La teoría de las expectativas afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo." (Robbins S. , 2004, pág. 173)

Es decir, se plantea que una persona hará un esfuerzo, solo si considera que esto conllevará necesariamente una evaluación positiva de desempeño, y que ésta a su vez, traerá una recompensa, y que esta se satisfará sus necesidades personales o metas.

Rotación de personal

Chiavenato (2009), señala que "la rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización" (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 91). Y a esto añade que "A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo". (Chiavenato, 2009, pág. 91)

Robert Dailey (2003) señala que "Un nivel adecuado de satisfacción laboral también reduce la rotación de empleados y el número de ausencias injustificadas. Innumerables estudios establecen una relación entre la rotación del personal de una compañía y el número de ausencias injustificadas". (Dailey, 2003).

Asimismo, Aníbal Granada, Director Analítico de GPTW (Great Place to Work) Colombia, afirmó en un apartado publicado por la Revista EKOS Recursos Humanos edición especial:

Los niveles excesivos de rotación de personal, ausentismo y morbilidad relacionados con la baja calidad del ambiente laboral, suben los costos de la organización. Los tres impiden que esté completa la cantidad de personas que se necesita para llevar a cabo los procesos, lo que redundará en sobre-carga de trabajo, incumplimientos en las entregas y en la calidad del servicio. (Granada, 2015, pág. 52)

Revisando la literatura de algunos autores, concuerdan que las empresas que tienen un clima laboral positivo poseen bajos índices de rotación y ausentismos.

Factores de medición de la satisfacción laboral

Como resultado de una serie de investigaciones realizadas a lo largo de los años, se han desarrollado algunos métodos que permiten la medición de la satisfacción laboral. Entre estos métodos, según lo descrito por Robert Dailey (2003) podemos enunciar “1) la observación del comportamiento de los empleados, 2) las entrevistas con los empleados y 3) los cuestionarios en cuanto a la satisfacción laboral. (Dailey, 2003)

De la misma forma, Dailey manifiesta que el instrumento comúnmente más utilizado para medir la satisfacción laboral es el Índice Descriptivo del Trabajo (IDT), este instrumento posee setenta y dos ítems y mide cinco dimensiones.

Por otro lado, Brunet (2011), expone que “El instrumento más frecuentemente utilizado para medir clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert.” (Brunet, 2011, págs. 43,45)

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional. (Rodríguez, 2016)

Litwin y Stringer (1996) citados por Landy y Conte en su libro *Psicología Industrial Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*, propusieron seis dimensiones del clima: “estructura, responsabilidad individual, recompensa, riesgo y toma de riesgo, calidez y apoyo y tolerancia y conflicto”. (Litwin & Stringer, 2005, pág. 522)

Locke (1976) citado en el mismo libro de Landy y Conte, determinó cuatro dimensiones básicas de clima: “1. Claridad, armonía y justicia. 2. Desafío, independencia y responsabilidad. 3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento. 4. Relaciones sociales cálidas y amigables”. (Locke, 2005, pág. 522)

James y McIntyre (1996) mencionados en la obra antes descrita de Landy y Conte, plantearon cuatro dimensiones muy parecidas a las de Locke, a las que llamaron “1. Estrés de rol y falta de armonía 2. Reto y autonomía en el puesto 3. Facilidad y apoyo para el liderazgo 4. Cooperación, amistad y calidad del grupo de trabajo.” (James & McIntyre, 2005, pág. 522)

Uribe, (2015), cita los factores de medición propuestos por Gómez y Vicario: Satisfacción de los trabajadores, Autonomía en el trabajo, Relaciones sociales entre los miembros de la organización, Unión y apoyo entre compañeros de trabajo, Consideración de los directivos, Beneficios y recompensas, Motivación y esfuerzo, Liderazgo de directivos. (Uribe, 2015, pág. 49)

La siguiente ilustración resume los factores de medición propuestos por varios autores:

Ilustración 3. Factores de medición (por algunos autores)

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies</i>	<i>Gavin</i>	<i>Lawler et al</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización. 2. Estructura organizacional. 3. Complejidad sistemática de la organización. 4. Estilo de liderazgo. 5. Orientación de fines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño. 2. Obstáculos o trabas. 3. Intimidad. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento puesto sobre la producción. 7. Confianza. 8. Consideración. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Obstáculo. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración de parte de los administradores. 6. Riesgos y desafíos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia eficaz 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo. 5. Impulsividad
<i>Likert</i>	<i>Litwin y Stringer</i>	<i>Meyer</i>	<i>Payne et al</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando. 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones. 6. Fijación de los objetivos o de las directrices. 7. Proceso de control. 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad. 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas 7. Conflicto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensa. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización. 2. Control.
<i>Pritchard y Karasick</i>	<i>Schneider y Bartlett</i>	<i>Steers</i>	<i>Halpin y Crofs</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía. 2. Conflicto contra cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Recompensa. 6. Relación entre rendimiento y remuneración. 7. Niveles de ambición de la empresa. 8. Estatus. 9. Flexibilidad de innovación 10. Centralización. 11. Apoyo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección. 2. Interés por los nuevos empleados. 3. Conflicto. 4. Independencia de los agentes. 5. Satisfacción. 6. Estructura organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Refuerzo. 3. Centralización del poder. 4. Posibilidad de cumplimiento. 5. Formación y desarrollo. 6. Seguridad contra riesgo. 7. Apertura contra rigidez. 8. Estatus y moral. 9. Reconocimiento y 10. Competencia y flexibilidad organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente. 2. Grado de compromiso del cuerpo docente. 3. Moral del grupo. 4. Apertura de espíritu. 5. Consideración. 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección. 7. Importancia de la producción.

Fuente: Tomado de (Brunet, 2011)

Brunet (2011) menciona que mientras más preguntas incluya un cuestionario concerniente a los factores de medición del clima laboral, este proporcionará mayor amplitud y acercamiento a la realidad para conocer a fondo el clima organizacional.

Entonces, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros. Lo importante es que estas dimensiones permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización. (Brunet, 2011)

Baguer (2009), manifiesta que “cada organización es distinta y los parámetros para medir el clima laboral hay que elegirlos en función del tipo de empresa y de lo que se quiere evaluar” (Baguer, 2009, pág. 150). Define también una serie de parámetros de medición del clima laboral como: Satisfacción en el puesto de trabajo, trato personal y ambiente de trabajo, carrera profesional y promoción, reconocimiento del trabajo, estructura adecuada de la organización, delegación del trabajo, formación, comunicación y grado de confianza, condiciones de trabajo y seguridad, política medioambiental de la organización, calidad de liderazgo, conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, factores motivadores.

Para nuestro estudio, se analizó los factores propuestos por Baguer y otros autores citados a lo largo de este marco teórico. Se tomó en cuenta los factores que más se adaptan a la organización, los cuales fueron incorporados en el diseño de la encuesta, determinando así los siguientes factores de medición: puesto de trabajo, compañeros de trabajo, comunicación, sentido de pertenencia, compromiso con la empresa, reconocimiento y compensaciones, promoción y desarrollo, liderazgo, condiciones de trabajo y seguridad.

Desarrollo de la propuesta

Introducción

El clima laboral se ha tornado en un tema de actualidad para muchas organizaciones, por cuanto tiene relación directa con diferentes aspectos fundamentales tales como la productividad, la eficiencia, la eficacia, y la calidad, siendo todos ellos, factores que contribuyen al óptimo desarrollo organizacional.

El clima laboral influye en los procesos, metas y consecución de los objetivos de la empresa, y su adecuado manejo se convierte en una herramienta estratégica para la gestión del talento humano, motor básico de la empresa.

Por lo antes expuesto, el objetivo principal de esta investigación es realizar un análisis del clima laboral de la empresa Chocolatina Cía. Ltda., que permita conocer el grado de satisfacción de los trabajadores, y los distintos factores que inciden en forma positiva o negativa en el mismo.

Esta investigación pone en evidencia la problemática existente en la empresa generada por un elevado índice de rotación de personal que tiene como consecuencia la pérdida del know-how de la empresa, a más de los altos costos que implican la búsqueda, selección, inducción y entrenamiento del nuevo personal.

Se presentan las bases teóricas que sustentan el tema de investigación, y el desarrollo de los objetivos específicos planteados en la investigación.

El primer capítulo lo conforma el diagnóstico del clima laboral de la empresa Chocolatina Cía. Ltda., para lo cual se diseñó una encuesta que contempló dimensiones tales como: puesto de trabajo, compañeros de trabajo, comunicación, sentido de pertenencia, compromiso con la empresa, reconocimiento y compensaciones, promoción y desarrollo, liderazgo, condiciones de trabajo y seguridad.

Este estudio reflejó el clima laboral existente en la empresa, y permitió analizar los factores que han influido en el mismo de forma positiva o negativa; y partiendo de ello, se estableció las estrategias que deberán adoptarse en un corto, mediano o largo plazo para mejorar el clima laboral. Todo esto se realizó a través de la tabulación, procesamiento y análisis de los resultados obtenidos en la encuesta con la utilización del programa SPSS.

En el mismo capítulo se calculan los índices de rotación y ausentismo de personal presentes en la organización a través de datos históricos de los últimos tres años.

En el segundo capítulo se plasma el plan de mejora del clima laboral, el cual busca fidelizar y retener al talento humano. Entre las acciones de mejora se propone un plan de motivación, canales de comunicación, un branding interno, plan de capacitación, campañas de reforzamiento de la filosofía empresarial, entre otras.

Finalmente se determina la relación costo/beneficio, de implementar y ejecutar el plan de mejora del clima laboral, este cálculo se lo realizó partiendo del costeo de los procesos de reclutamiento, selección, vinculación y entrenamiento del personal nuevo contratado y también se cuantificó las liquidaciones del personal que se ha desvinculado.

En definitiva, lo que busca esta investigación es focalizar los esfuerzos a través de la implementación de un plan de acción que coadyuve en la generación de un clima laboral favorable y satisfactorio como mecanismo para la retención del talento humano que posee la organización.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Diagnóstico del clima laboral de la empresa Chocolatina Cía. Ltda.

1.1.1 Diseño de la encuesta a aplicar.

En párrafos anteriores se mencionó que para el diseño de la encuesta se analizarían los factores de medición propuestos por varios autores y se tomarían los que más se adapten a la organización. Esta actividad se desarrolló y se llegó al diseño como tal de la encuesta a aplicar a todos los colaboradores de la empresa en estudio. Ver Anexo No. 1.

1.1.2 Implementación de la encuesta a los colaboradores de la empresa.

La encuesta fue aplicada a un total de 114 colaboradores.

1.1.3 Tabulación de resultados mediante la utilización del programa SPSS

Todos los datos fueron procesados con el programa SPSS para obtener los resultados estadísticos de esta investigación.

1.1.4 Análisis de resultados

Los resultados de la encuesta se muestran en frecuencias y porcentajes, los cuales fueron calculados a partir del instrumento aplicado a cada colaborador de la empresa en estudio.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la medición del clima laboral de la empresa en estudio, para lo cual se utilizó tablas y gráficos circulares, de barra y columnas.

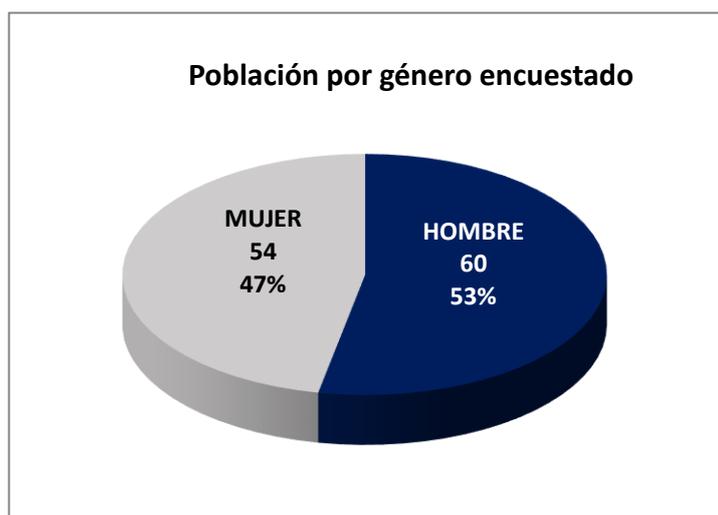
Género

Tabla 6. Género del colaborador

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos HOMBRE	60	53%
MUJER	53	46%
Total	113	99%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 5. Género del colaborador



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se puede observar que del total de la población encuestada, el 47% son mujeres y el restante 53% son hombres.

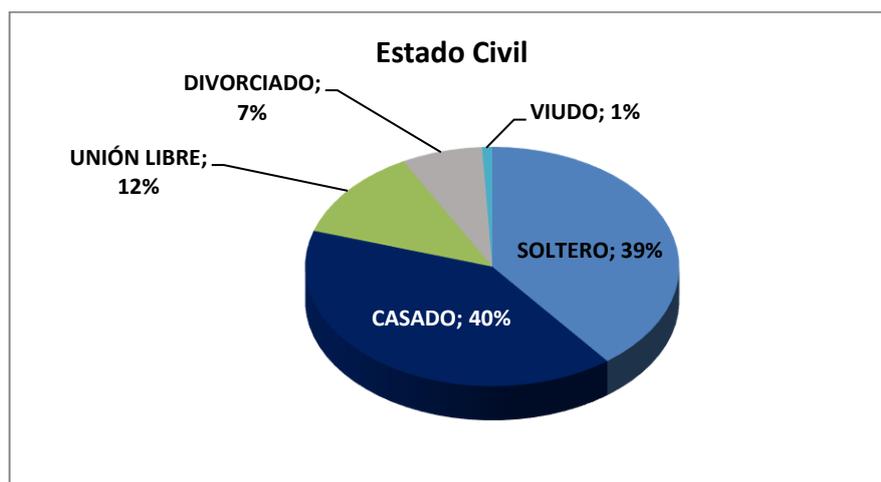
Estado Civil

Tabla 7. Estado Civil

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	45	39%
Casado	46	40%
Unión Libre	14	12%
Divorciado	8	7%
Viudo	1	1%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 6. Estado Civil



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico muestra que los porcentajes más altos de la población de encuestados se concentra en casados y solteros con el 40% y 39% respectivamente. En menor porcentaje se encuentra el estado civil unión libre, divorciado y viudo.

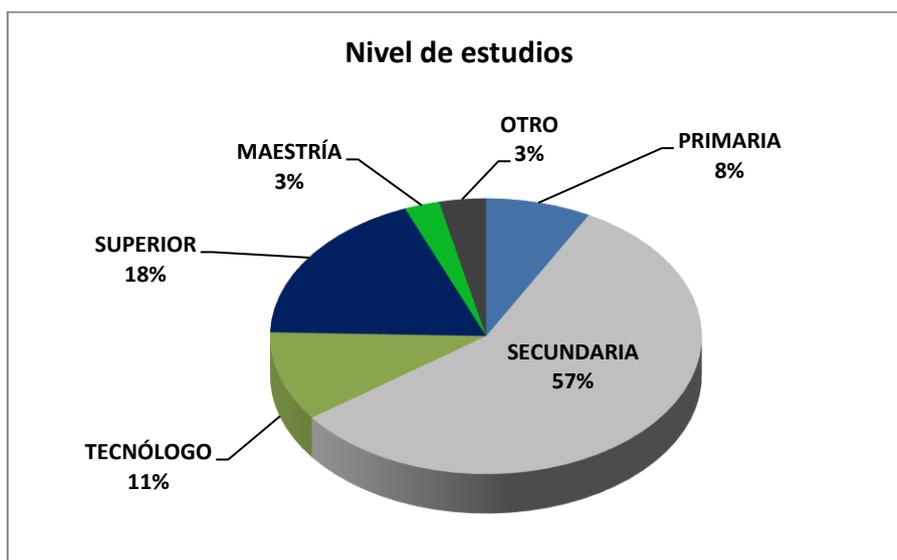
Nivel de Estudios

Tabla 8. Nivel de Estudios

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	9	8%
Secundaria	65	57%
Tecnólogo	12	11%
Superior	21	18%
Maestría	3	3%
Otro	4	4%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 7. Nivel de Estudios



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico denota que el 57% de la población posee un nivel de estudios hasta la secundaria; es decir son bachilleres. Seguidamente se encuentran los colaboradores que poseen estudios superiores y tecnológicos cuyos valores corresponden al 18% y 11% respectivamente. Mientras que una minoría posee estudios de Maestría y Otro estudios que puede referirse a títulos de artesanos calificados.

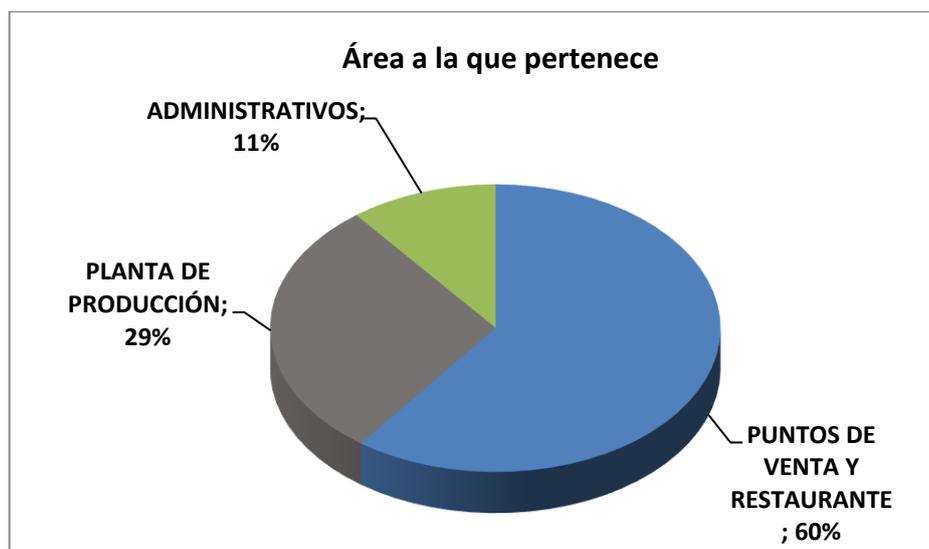
Área de trabajo

Tabla 9. Área de Trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Puntos De Venta y Restaurante	68	60%
Planta De Producción	33	29%
Administración	13	11%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 8. Área de Trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se evidencia que la mayor parte de los encuestados pertenecen al área de puntos de venta y restaurante con el 60%; mientras que el 29% pertenece al área de producción y el 11% son administrativos.

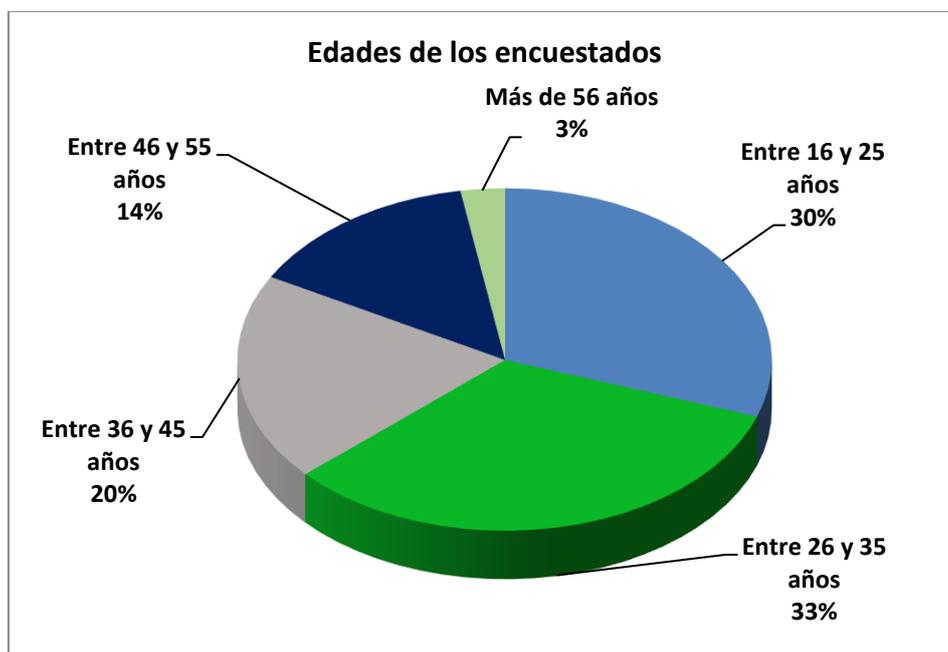
Edad de los colaboradores

Tabla 10. Edad de los encuestados

	Edad	Frecuencia	Porcentaje
	16	1	1%
	17	1	1%
	19	3	3%
	20	4	4%
	21	6	5%
	22	2	2%
	23	5	4%
	24	9	8%
	25	3	3%
	26	4	4%
	27	6	5%
	28	7	6%
	29	4	4%
	30	4	4%
	31	2	2%
	32	1	1%
	33	1	1%
	34	3	3%
	35	5	4%
	36	1	1%
	37	3	3%
	38	2	2%
	39	4	4%
	40	4	4%
	41	2	2%
	43	1	1%
	44	1	1%
	45	4	4%
	46	1	1%
	47	3	3%
	49	2	2%
	50	3	3%
	51	2	2%
	52	3	3%
	54	1	1%
	55	1	1%
	57	1	1%
	59	2	2%
	Total	112	98%
Perdidos	Sistema	2	2%
Total		114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 9. Edad de los encuestados



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se han agrupado las edades de los encuestados en cinco intervalos; de los cuales la mayor parte de la población se centraliza en los rangos de edades entre 16 y 25 años (30%) y el otro grupo entre 26 y 35 años (33%). El resto de la población se encuentra en los grupos de 36 y 45 años (20%) y entre los 46 y 55 años (14%). Dentro de la población se encuentra un grupo minoritario mayor a los 56 años de edad (3%).

Antigüedad en la empresa

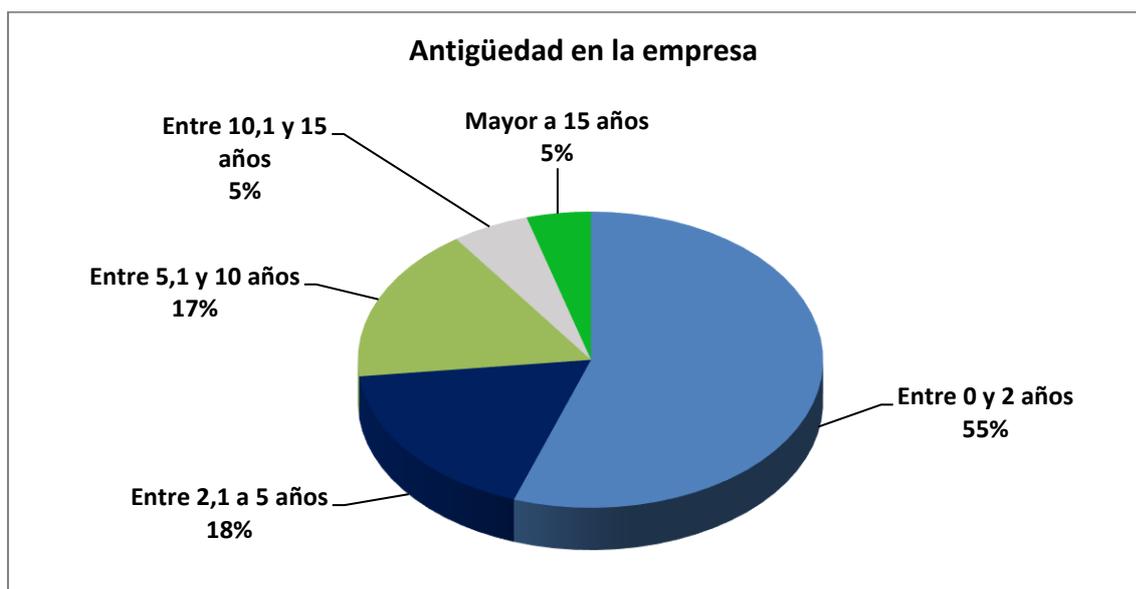
Tabla 11. Antigüedad en la empresa

Tiempo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
,10	3	3%
,20	3	3%
,30	3	3%
,40	4	4%
,42	2	2%
,50	3	3%
,58	2	2%
,67	1	1%
,75	1	1%
,80	4	4%
,83	2	2%
,84	1	1%
,90	6	5%
,92	3	3%
1,00	14	12%
1,50	2	2%
1,58	1	1%
2,00	7	6%
2,50	2	2%
2,67	1	1%
2,80	1	1%
3,00	4	4%
3,50	2	2%
4,00	5	4%
4,50	1	1%
5,00	4	4%
6,00	5	4%
7,00	3	3%
7,83	1	1%
8,00	4	4%
9,00	1	1%
10,00	5	4%
11,00	1	1%
12,50	1	1%
15,00	4	4%
17,00	1	1%
18,00	1	1%
19,00	1	1%
20,50	1	1%
21,00	1	1%
Total	112	98%
Perdidos Sistema	2	2%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 10. Antigüedad en la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se muestra la antigüedad de los encuestados. Para el análisis se dividió la antigüedad de la población en 5 grupos. El primer grupo cuyo porcentaje corresponde al 55% ubica a los colaboradores que poseen una antigüedad entre 0 y 2 años. Seguidamente se encuentra el grupo entre 2,1 a 5 años cuyo valor representa el 18%; posteriormente se sitúa el grupo entre 5,1 y 10 años de antigüedad representando el 17%. Finalmente se encuentran en porcentajes minoritarios los grupos entre 10,1 y 15 años (5%); y, los que tienen una antigüedad mayor a 15 años (5%).

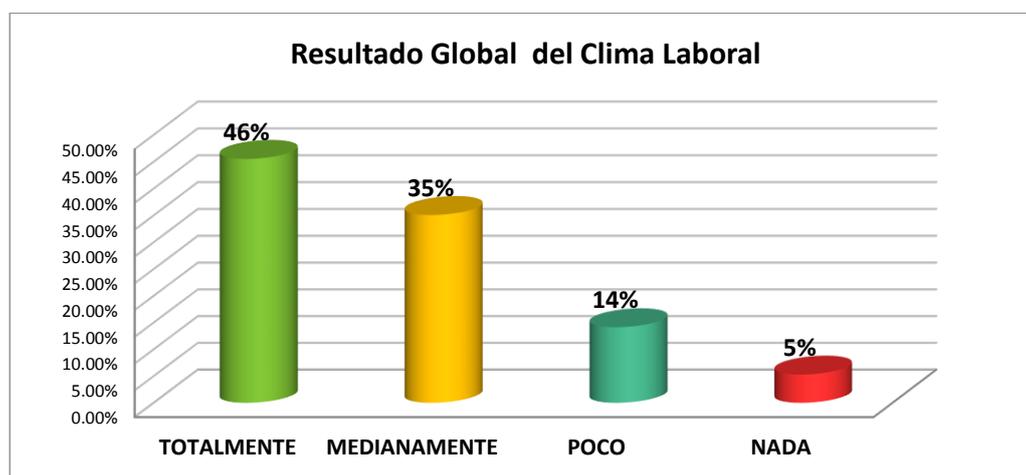
Resultados generales o globales de la empresa

Tabla 12. Resultado global del clima laboral de la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	277	5%
Poco	741	14%
Medianamente	1839	35%
Totalmente	2387	45%
Total	5244	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 11. Resultado global del clima laboral de la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Con base a los resultados, se determina que en términos generales los colaboradores de la empresa consideran al clima laboral de la empresa como satisfactorio puesto que porcentajes representativos correspondientes al 46% y 35% se ubicaron en la escala “Totalmente” y “Medianamente”.

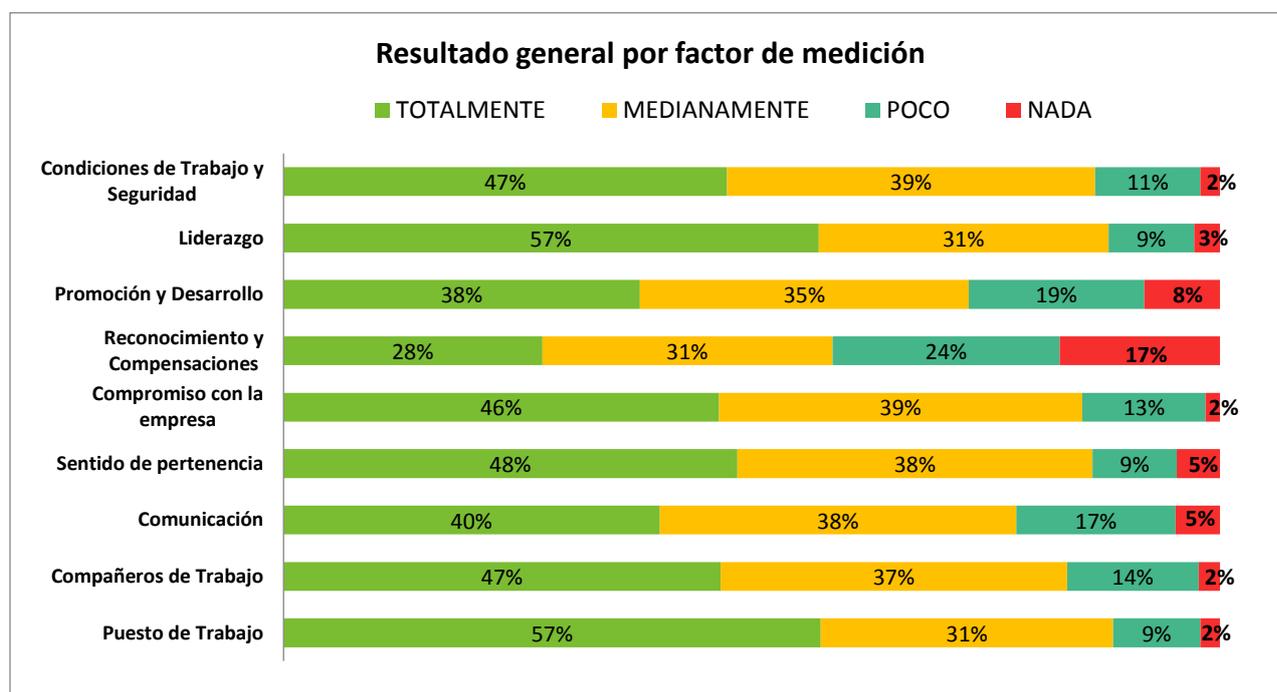
Resultados generales por factor de medición

Tabla 13. Resultados generales por factor de medición

Factor	Totalmente	Medianamente	Poco	Nada
Puesto de Trabajo	57,37%	31,23%	9,30%	2,11%
Compañeros de Trabajo	46,67%	37,02%	14,04%	2,28%
Comunicación	40,18%	38,07%	17,02%	4,74%
Sentido de pertenencia	48,46%	37,94%	8,99%	4,61%
Compromiso con la empresa	46,49%	38,82%	13,16%	1,54%
Reconocimiento y Compensaciones	27,63%	30,99%	24,27%	17,11%
Promoción y Desarrollo	38,07%	35,09%	18,77%	8,07%
Liderazgo	57,14%	30,95%	9,15%	2,76%
Condiciones de Trabajo y Seguridad	47,37%	39,30%	11,23%	2,11%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 12. Resultados generales por factor de medición



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se observa que en su gran mayoría, los colaboradores muestran un alto grado de satisfacción del clima laboral. No obstante existe una minoría que

manifiesta una necesidad de mejoría especialmente en los factores de Reconocimiento y Compensaciones, Comunicación y Promoción y Desarrollo.

Se ubican con altos porcentajes en la escala “Totalmente” y “Medianamente” los factores: Puesto de Trabajo, Liderazgo, Sentido de Pertenencia, Condiciones de trabajo y Seguridad, Liderazgo, Compañeros de Trabajo y Compromiso con la empresa.

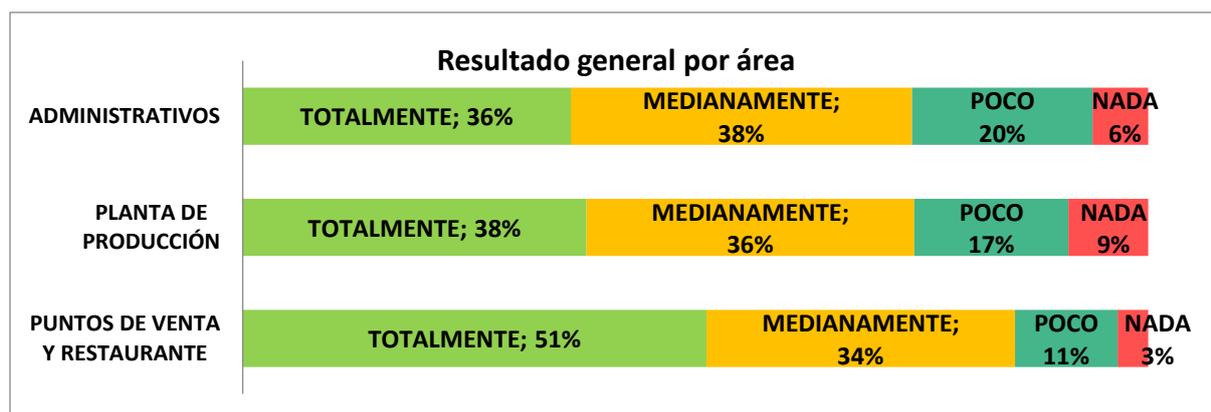
Resultados generales por área

Tabla 14. Resultados generales por área

Escala	Puntos De Venta Y Restaurante	Planta De Producción	Administrativos
Totalmente	51%	38%	36%
Medianamente	34%	36%	38%
Poco	11%	17%	20%
Nada	3%	9%	6%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 13. Resultados generales por área



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados revelan que el área con mayor grado de satisfacción corresponde a Puntos de Venta y Restaurante.

Por otro lado, se observa también, que en las áreas de Planta de Producción y Administrativos a pesar que muestran resultados altos en las escalas que denotan satisfacción; también en estas mismas áreas se observa el mayor porcentaje de población descontenta reflejado en las escalas de poco y nada con respecto al personal de planta.

Resultados por factor de medición

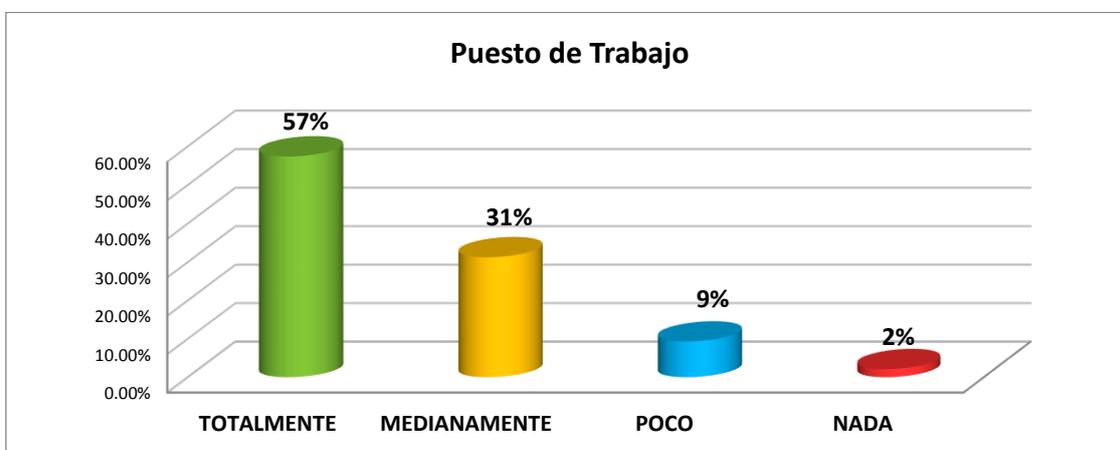
Puesto de Trabajo

Tabla 15. Puesto de Trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	12	2%
Poco	53	9%
Medianamente	178	31%
Totalmente	327	57%
Total	570	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 14. Puesto de Trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En este factor se investigó la claridad que tiene el personal con respecto a las responsabilidades y tareas, la asignación de materiales, equipos y recursos para la ejecución del trabajo, la relación del puesto de trabajo con la capacidad y experiencia, y la autonomía para el cumplimiento de las funciones.

Los resultados muestran un alto grado de satisfacción con el factor Puesto de Trabajo por cuanto los mayores porcentajes se concentran en las escalas Totalmente (57%) y Medianamente (31%). Solo una minoría del (11%) se encuentra insatisfecha con el puesto de trabajo.

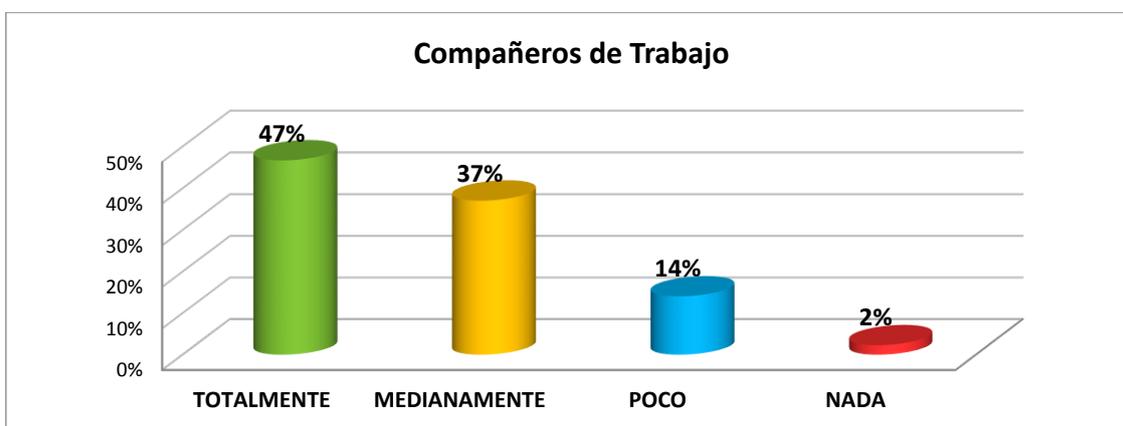
Compañeros de Trabajo

Tabla 16. Compañeros de Trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	13	2%
Poco	80	14%
Medianamente	211	37%
Totalmente	266	47%
Total	570	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 15. Compañeros de Trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En este factor se investigó lo referente a la cooperación, apoyo y solidaridad entre compañeros de trabajo, la aceptación, integración y trabajo en equipo existente.

Los resultados indican la existencia de un alto grado de camaradería entre compañeros de trabajo. Se obtuvo altos porcentajes en las escalas totalmente (47%) y medianamente (37%).

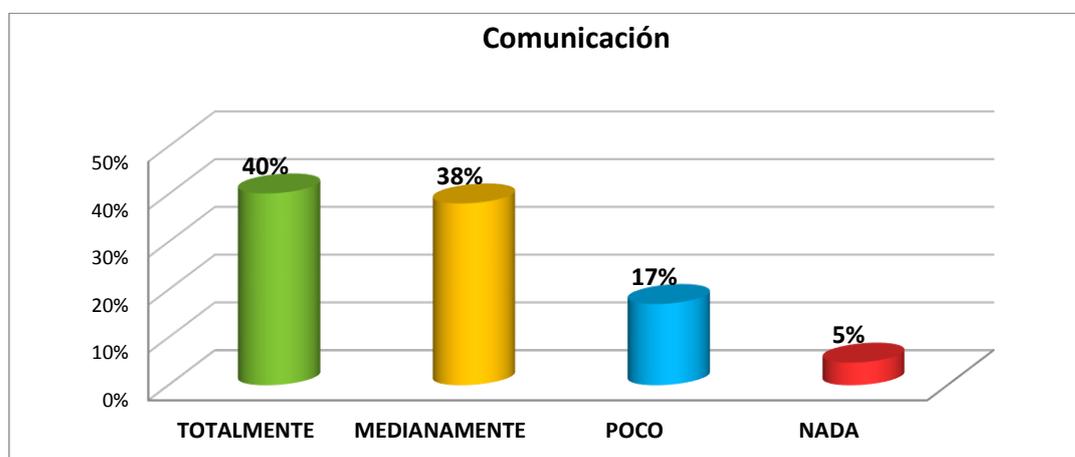
Comunicación

Tabla 17. Comunicación

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	27	5%
Poco	97	17%
Medianamente	217	38%
Totalmente	229	40%
Total	570	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 16. Comunicación



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En este factor se indagó si el trabajador está informado de la misión, visión, valores, objetivos; si la empresa comunica oportunamente sobre cambios, objetivos y proyectos importantes.

Los resultados revelan que a pesar que las escalas totalmente y medianamente obtuvieron porcentajes altos; existe cierto grado de falencia en la comunicación entre los miembros de la organización por cuanto la sumatoria de los porcentajes de las escalas poco y nada fue equivalente al 22% que es una población un tanto representativa.

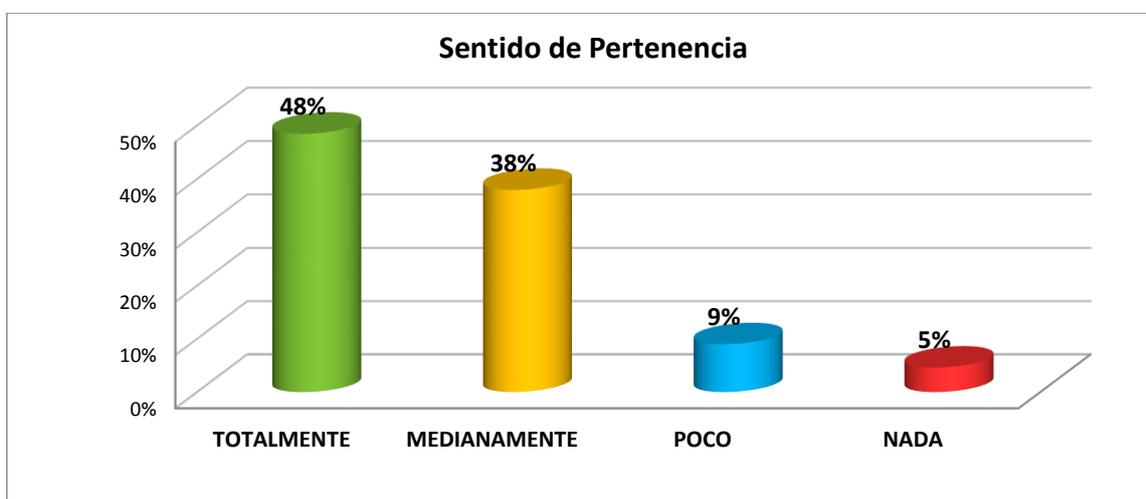
Sentido de Pertenencia

Tabla 18. Sentido de Pertenencia

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	21	5%
Poco	41	9%
Medianamente	173	38%
Totalmente	221	48%
Total	456	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 17. Sentido de Pertenencia



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Este factor buscó conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al sentimiento de pertenecer a la organización, el orgullo por ser miembro de la empresa y su deseo de permanecer en ella.

Los resultados denotaron que los colaboradores poseen un alto sentido de pertenencia con la empresa, los porcentajes obtenidos en las escalas totalmente y medianamente correspondieron al 48% y 38%.

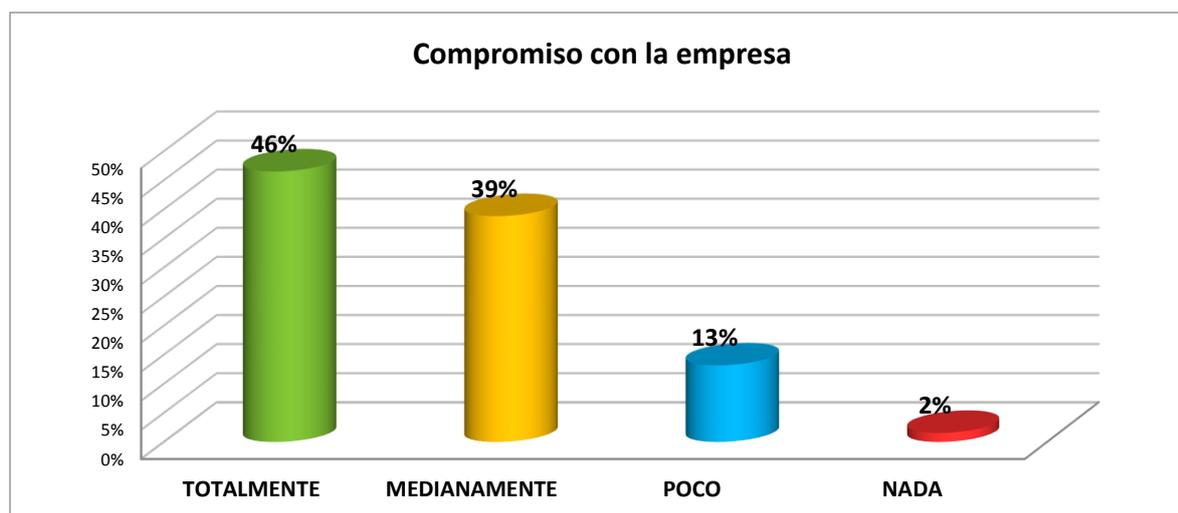
Compromiso con la empresa

Tabla 19. Compromiso con la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	7	2%
Poco	60	13%
Medianamente	177	39%
Totalmente	212	46%
Total	456	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 18. Compromiso con la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Este factor indagó la disposición de las personas por hacer su mayor esfuerzo y el compromiso para realizar un trabajo de calidad.

Los resultados evidencian que la mayoría de los colaboradores están comprometidos con la empresa por cuanto la población se ubicó mayoritariamente las escalas totalmente y medianamente (46% y 39%).

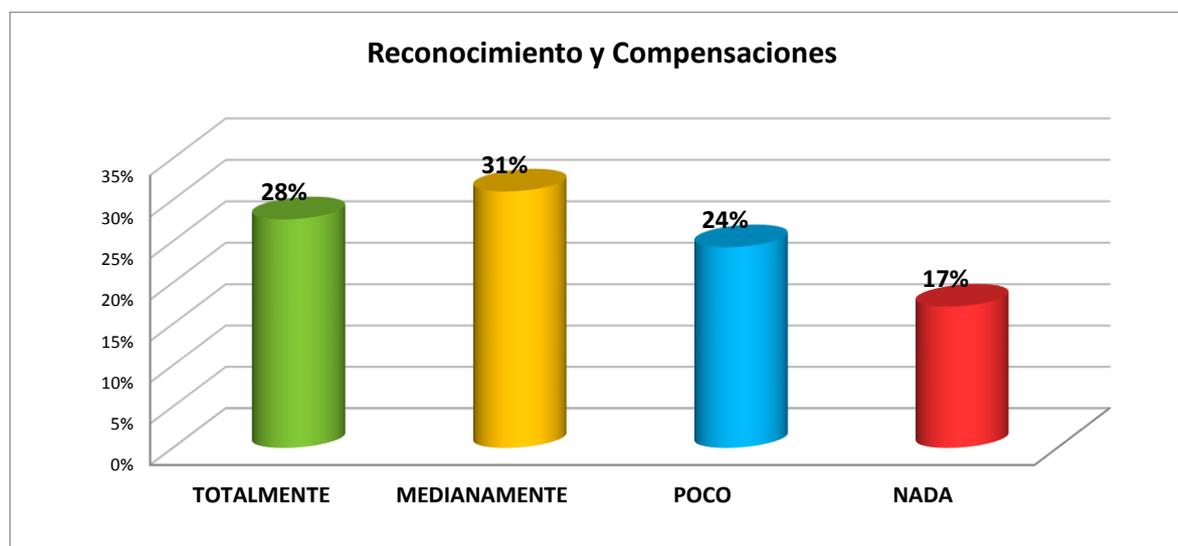
Reconocimiento y Compensaciones

Tabla 20. Reconocimiento y Compensaciones

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	117	17%
Poco	166	24%
Medianamente	212	31%
Totalmente	189	28%
Total	684	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 19. Reconocimiento y Compensaciones



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En este factor se analizó la percepción de los colaboradores en lo referente a los sueldos que paga la empresa con base al nivel de experiencia, complejidad de las tareas y responsabilidades en el cargo, pago de salario a tiempo, reconocimiento por el esfuerzo realizado, resolución de reclamos del rol de pagos y satisfacción con los beneficios que la empresa brinda.

Los resultados muestran que el personal está insatisfecho con el reconocimiento y compensaciones que la empresa ofrece actualmente. Una población mayoritaria

se ubicó con porcentajes representativos en las escalas poco y nada con valores del 24% y 17% respectivamente. Las cifras sugieren un plan de mejora para este factor.

Promoción y Desarrollo

Tabla 21. Promoción y Desarrollo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	46	8%
Poco	107	19%
Medianamente	200	35%
Totalmente	217	38%
Total	570	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 20. Promoción y Desarrollo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Este factor se orientó por conocer lo relacionado a las oportunidades de ascenso y crecimiento dentro de la empresa, percepción de imparcialidad para los ascensos, apoyo en la participación de programas de crecimiento y formación, capacitaciones y otras formas de desarrollo dentro de la empresa.

Los resultados muestran que en este factor existe cierto nivel de insatisfacción por cuanto un porcentaje en particular de la población equivalente al 19% en la escala de poco y 8% en la escala de nada, perciben que no tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo personal dentro de la organización.

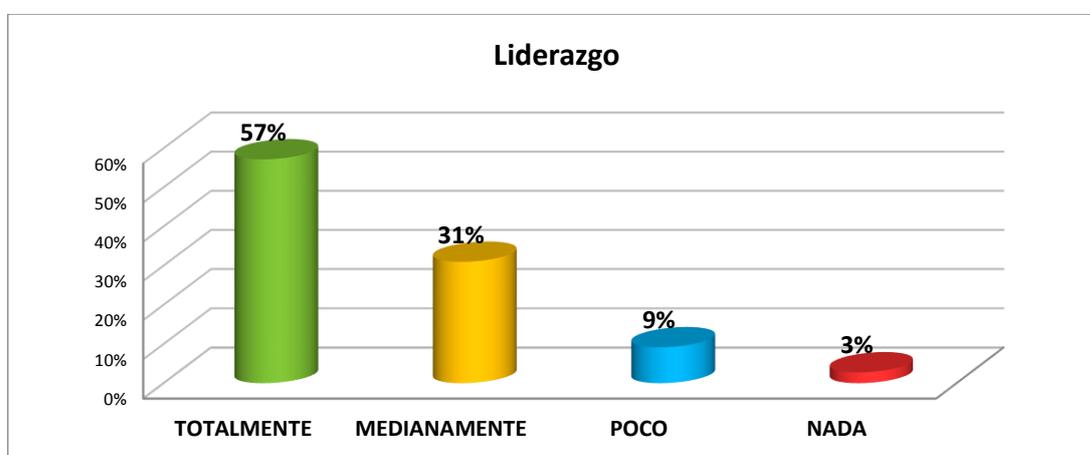
Liderazgo

Tabla 22. Liderazgo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	22	3%
Poco	73	9%
Medianamente	247	31%
Totalmente	456	57%
Total	798	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 21. Liderazgo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Este factor se enfocó a investigar lo referente al trato proporcionado por los jefes a sus subalternos, apoyo en el desarrollo del trabajo, consideración de sugerencias y opiniones de los empleados y percepción de la capacidad y experticia de los jefes.

Los resultados obtenidos fueron favorables por cuanto la mayoría de los encuestados están satisfechos con el liderazgo ejercido en la organización. Los porcentajes alcanzados fueron del 57% y 31% en las escalas totalmente y medianamente respectivamente.

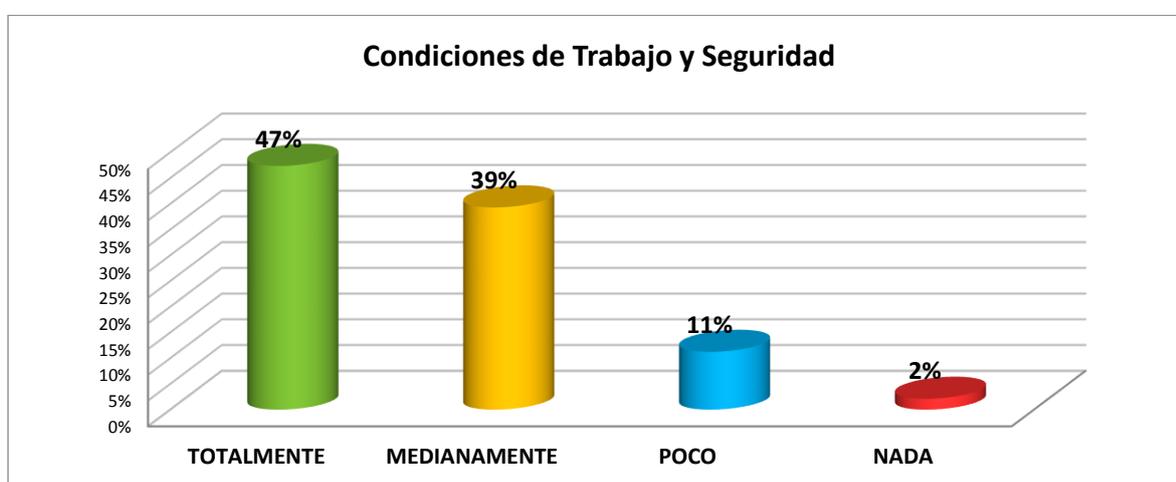
Condiciones de Trabajo y Seguridad

Tabla 23. Condiciones de Trabajo y Seguridad

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	12	2%
Poco	64	11%
Medianamente	224	39%
Totalmente	270	47%
Total	570	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 22. Condiciones de Trabajo y Seguridad



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El factor condiciones de trabajo y seguridad pretendió investigar la percepción en cuanto a las condiciones de seguridad industrial para el desarrollo del trabajo y situaciones de intimidación o acoso.

En el gráfico se observa que un porcentaje mayoritario de la población está satisfecho con las condiciones físicas de trabajo y seguridad en que desarrollan su trabajo. Los porcentajes obtenidos fueron del 47% y 39% en las escalas totalmente y medianamente.

Resultados individuales por pregunta

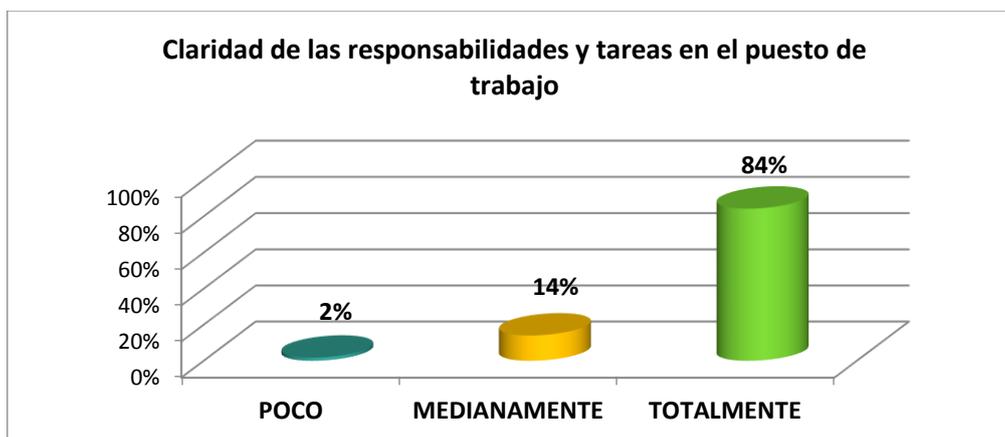
Pregunta 1.1

Tabla 24. Claridad de las responsabilidades y tareas en el puesto de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Poco	2	2%
Medianamente	16	14%
Totalmente	96	84%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 23. Claridad de las responsabilidades y tareas en el puesto de trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados muestran que el 84% de la población encuestada indican que totalmente tienen claro las responsabilidades que deben cumplir en su puesto de trabajo.

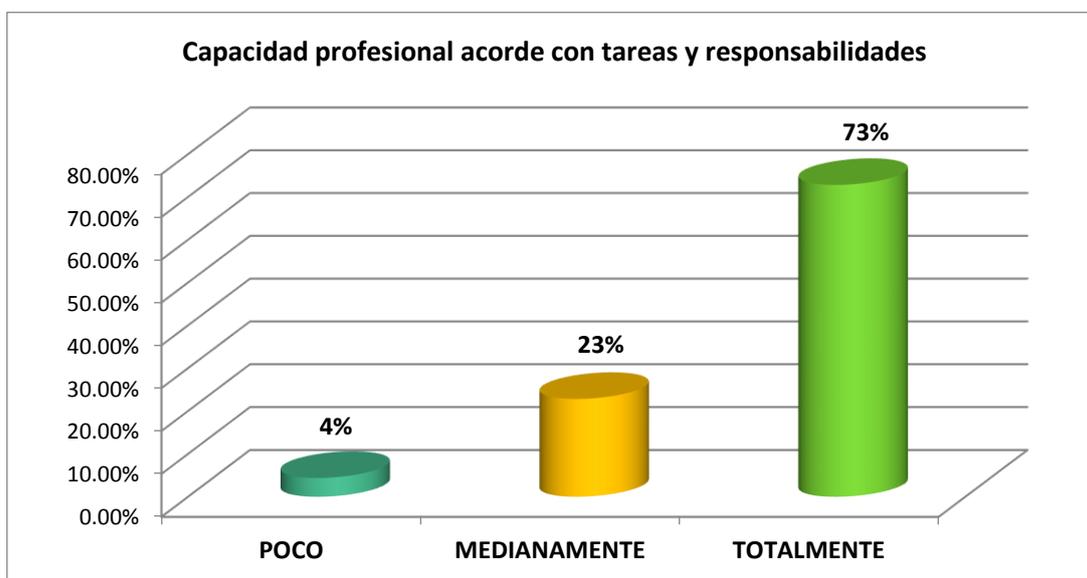
Pregunta 1.2

Tabla 25. Capacidad profesional acorde con tareas y responsabilidades

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Poco	5	4%
Medianamente	26	23%
Totalmente	83	73%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 24. Capacidad profesional acorde con tareas y responsabilidades



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico evidencia que el 73% de la población correspondiente a la escala totalmente, considera que su capacidad profesional va de acuerdo con las tareas y responsabilidades asignadas.

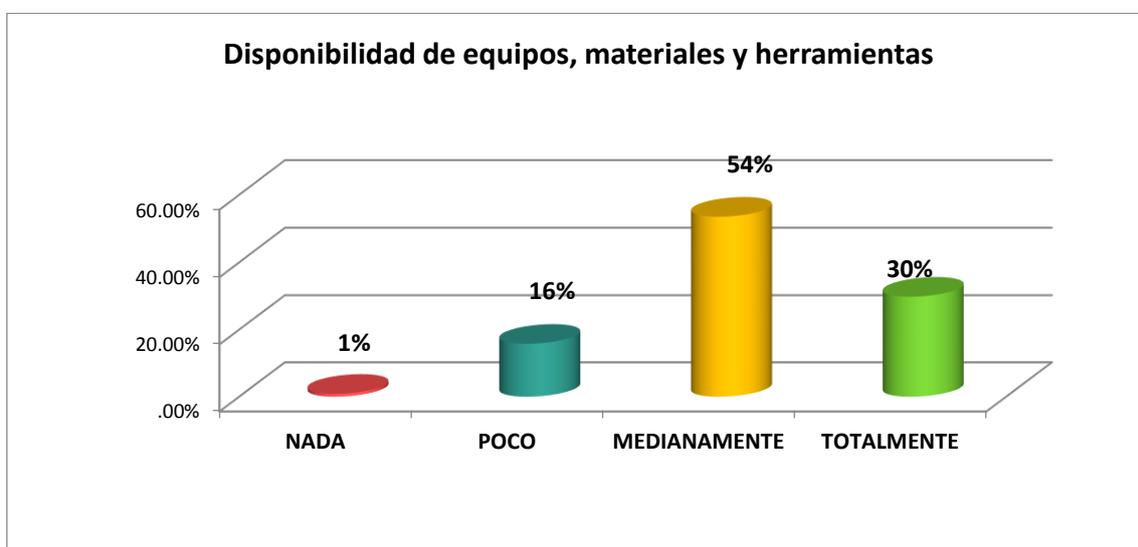
Pregunta 1.3

Tabla 26. Disponibilidad de equipos, materiales y herramientas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	1%
Poco	18	16%
Medianamente	61	54%
Totalmente	34	30%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 25. Disponibilidad de equipos, materiales y herramientas



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se puede observar que el 54% del personal manifiesta contar medianamente con los materiales, equipos, herramientas y recursos para la ejecución de su trabajo.

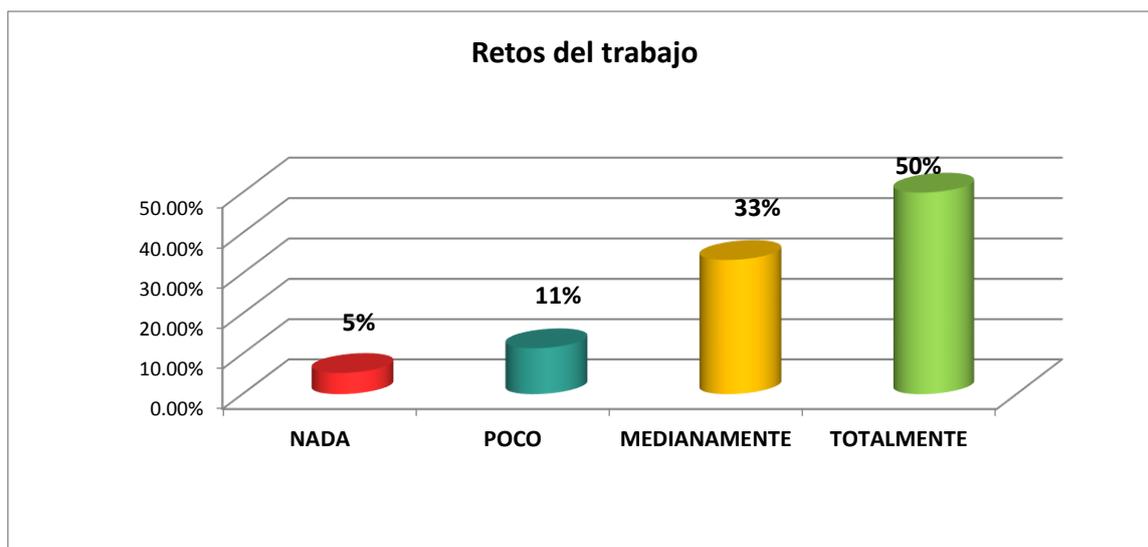
Pregunta 1.4

Tabla 27. Retos del trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	6	5%
Poco	13	11%
Medianamente	38	33%
Totalmente	57	50%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 26. Retos del trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico demuestra que el 50% de los encuestados cuya escala corresponde a totalmente, considera que su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando. Mientras que el 33% indica medianamente, el 11% poco y el 5% nada.

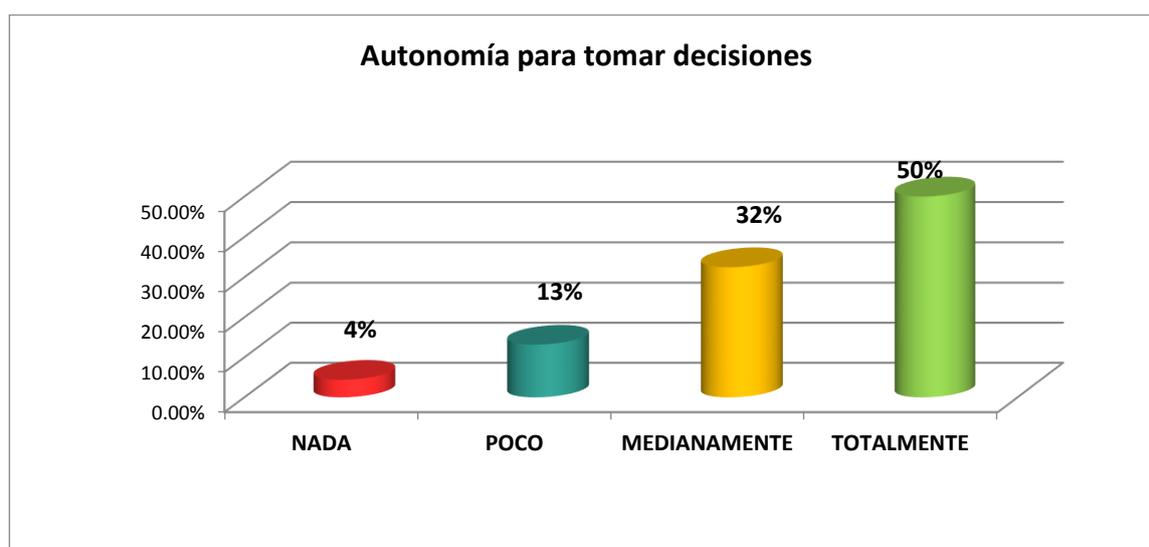
Pregunta 1.5

Tabla 28. Autonomía para tomar decisiones

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	5	4%
Poco	15	13%
Medianamente	37	32%
Totalmente	57	50%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 27. Autonomía para tomar decisiones



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 50% de los encuestados manifiestan que su jefe les da autonomía para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades. Por otro lado, el 32% señala esta autonomía como medianamente, el 13% indica poco y el 4% opina que no cuenta con la autonomía referida en las líneas anteriores.

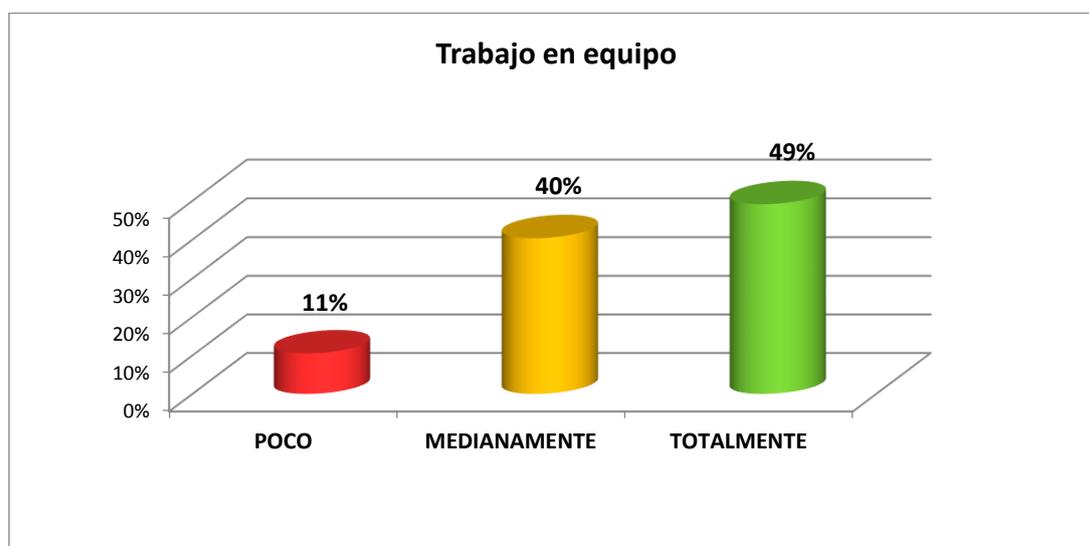
Pregunta 2.1

Tabla 29. Trabajo en equipo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Poco	12	11%
Medianamente	46	40%
Totalmente	56	49%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 28. Trabajo en equipo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 49% de la población manifiesta que totalmente se fomenta el trabajo en equipo, el 40% lo consideró como medianamente y el 13% restante lo consideró como poco.

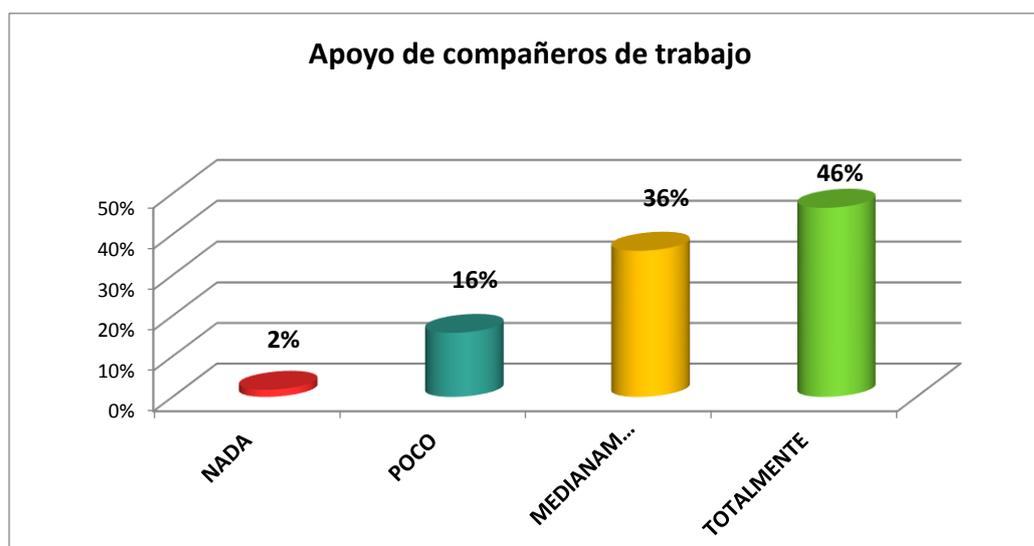
Pregunta 2.2

Tabla 30. Apoyo de compañeros de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	2%
Poco	18	16%
Medianamente	41	36%
Totalmente	53	46%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 29. Apoyo de compañeros de trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 46% de la población equivalente a totalmente manifiesta que sus compañeros de trabajo son solidarios y se apoyan mutuamente. El porcentaje restante de la población se ubicó en las escalas medianamente (36%), poco (16%) y nada (2%).

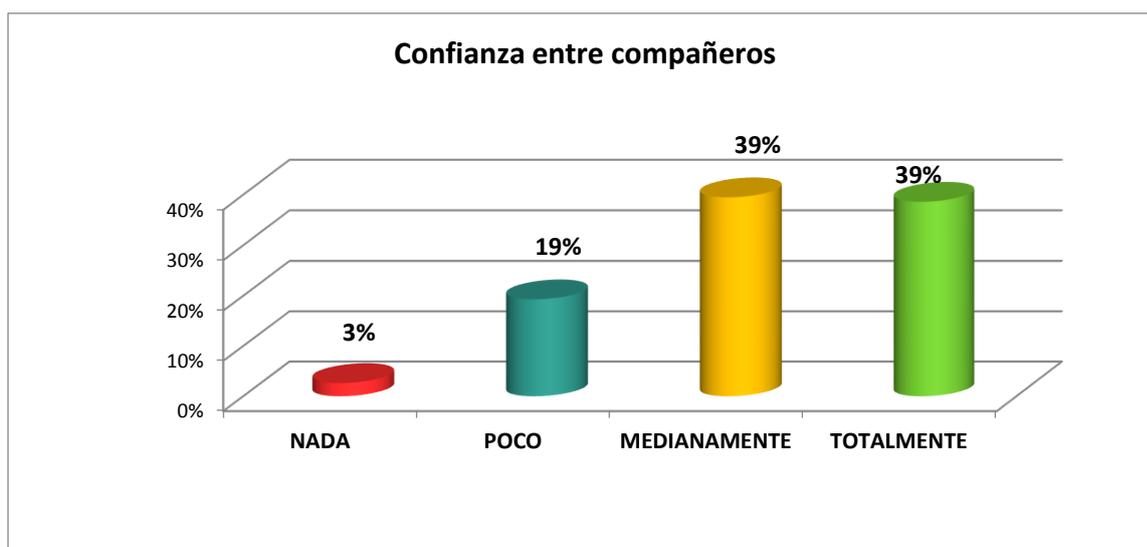
Pregunta 2.3

Tabla 31. Confianza entre compañeros

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	3	3%
Poco	22	19%
Medianamente	45	39%
Totalmente	44	39%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 30. Confianza entre compañeros



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 39% de la población equivalente a totalmente y con el mismo valor en la escala medianamente, señalan que existe un ambiente de confianza entre compañeros. Un porcentaje un tanto significativo se ubicó en la escala poco con el 19% y el 3% opina que no existe dicho ambiente.

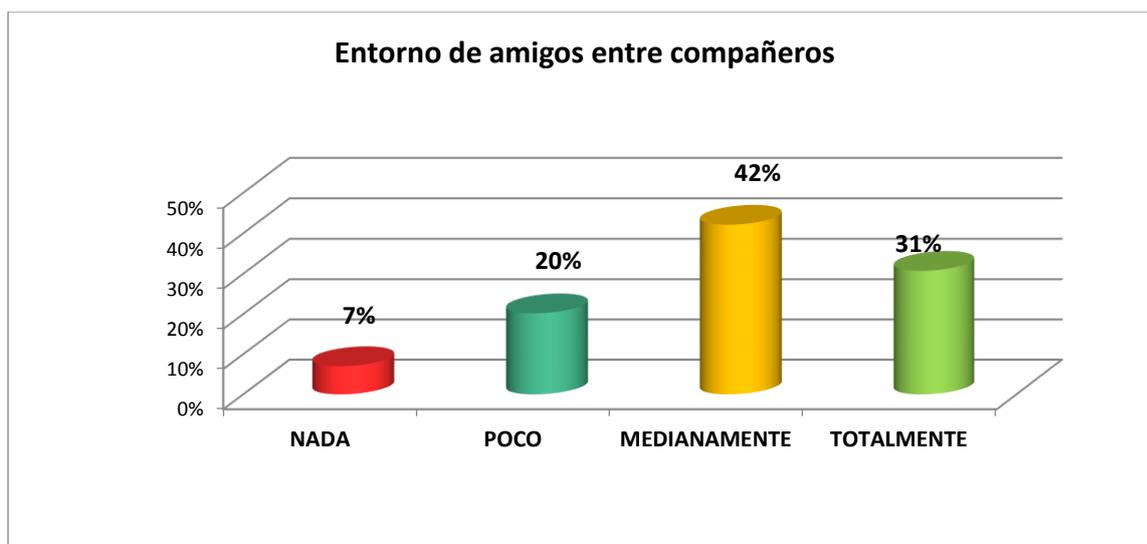
Pregunta 2.4

Tabla 32. Entorno de amigos entre compañeros

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	8	7%
Poco	23	20%
Medianamente	48	42%
Totalmente	35	31%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 31. Entorno de amigos entre compañeros



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 42% de los encuestados opinan que medianamente tienen un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo y el 31% lo considera como totalmente.

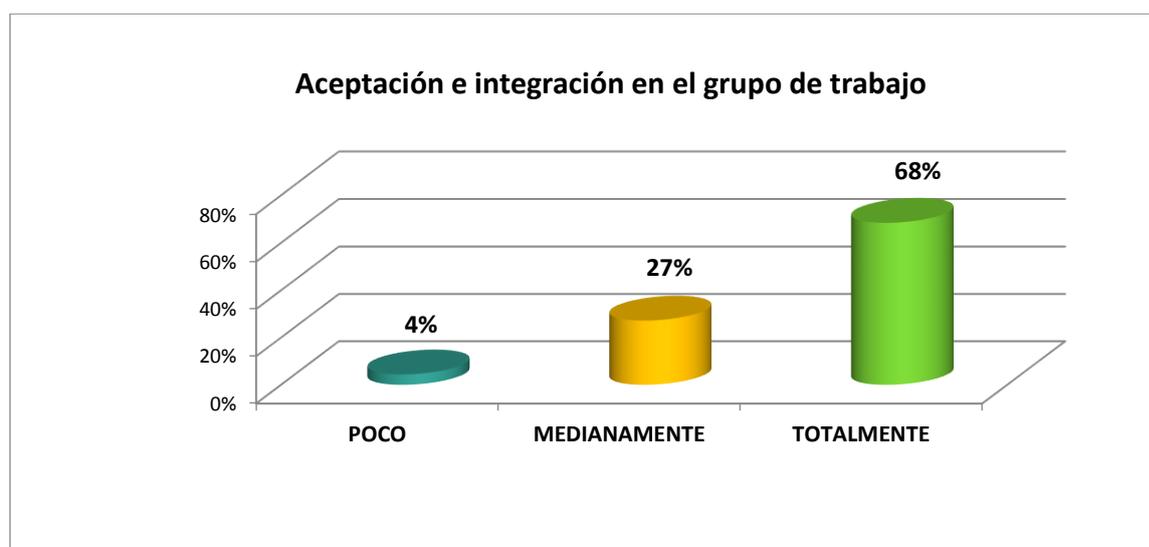
Pregunta 2.5

Tabla 33. Aceptación e integración en el grupo de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Poco	5	4%
Medianamente	31	27%
Totalmente	78	68%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 32. Aceptación e integración en el grupo de trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 68% de los encuestados consideran que se sienten aceptados e integrados en el grupo de trabajo totalmente.

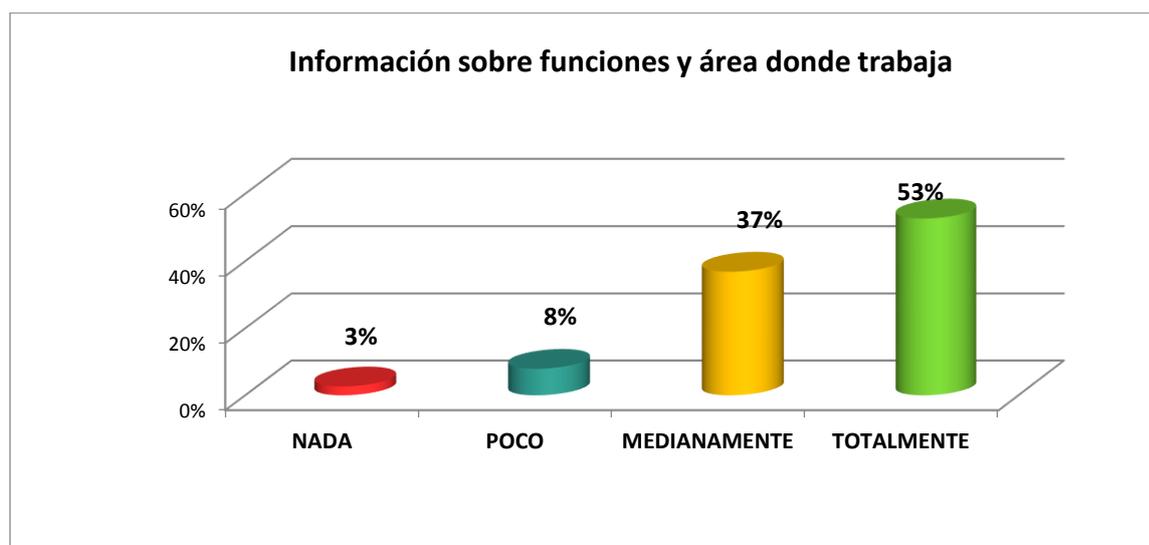
Pregunta 3.1

Tabla 34. Información sobre funciones y área donde trabaja

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	3	3%
Poco	9	8%
Medianamente	42	37%
Totalmente	60	53%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 33. Información sobre funciones y área donde trabaja



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 53% y el 37% de la población equivalente a totalmente y medianamente manifiestan haber recibido suficiente información sobre el área de trabajo y la función que realiza al momento de ingresar a la empresa.

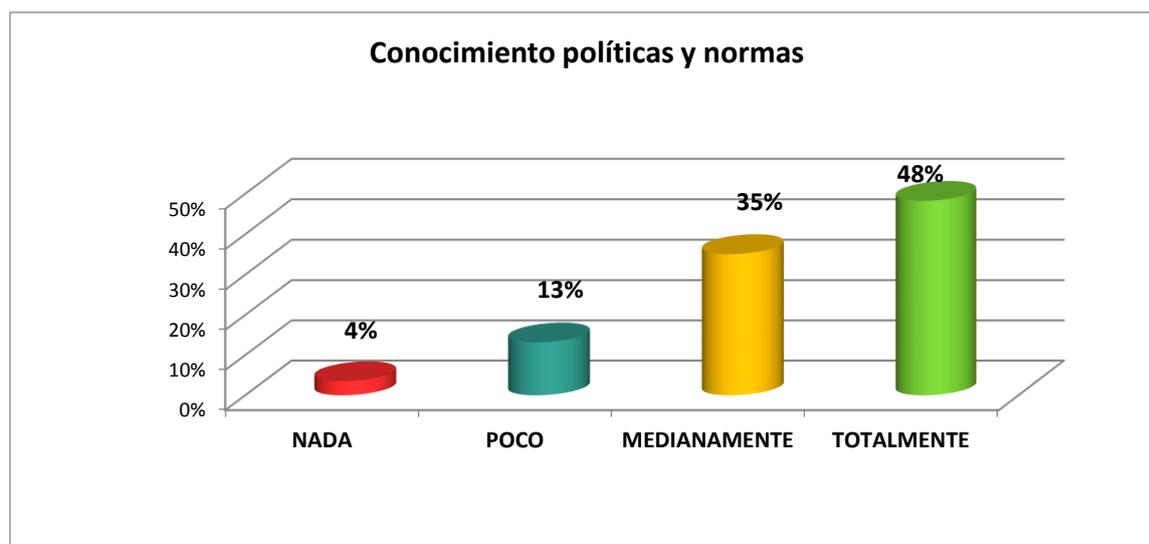
Pregunta 3.2

Tabla 35. Conocimiento de políticas y normas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	4	4%
Poco	15	13%
Medianamente	40	35%
Totalmente	55	48%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 34. Conocimiento de políticas y normas



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 48% de la población afirma totalmente tener conocimiento de la filosofía empresarial; mientras que el 35% manifiesta que conoce medianamente, el 13% conoce poco y el 4% no conoce nada.

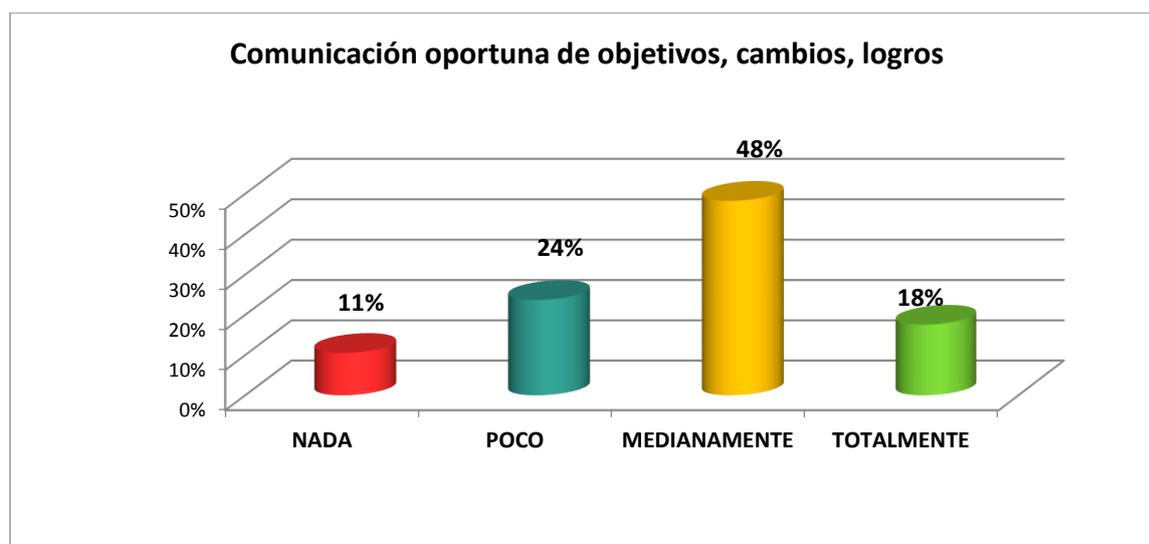
Pregunta 3.3

Tabla 36. Comunicación oportuna de objetivos, cambios, logros

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	12	11%
Poco	27	24%
Medianamente	55	48%
Totalmente	20	18%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 35. Comunicación oportuna de objetivos, cambios, logros



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 48% de la población indican que medianamente le comunican en forma oportuna sobre los objetivos, cambios, logros o acontecimiento de la empresa. El 24% señala que esta comunicación es poca y el 11% indica que no le comunican nada.

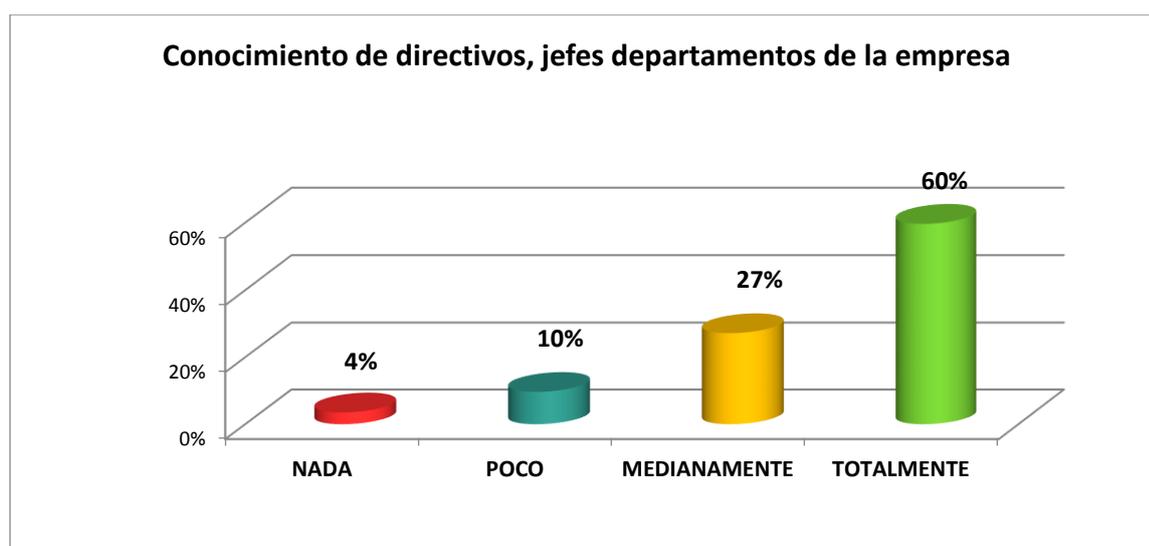
Pregunta 3.4

Tabla 37. Conocimiento de directivos, jefes departamentos de la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	4	4%
Poco	11	10%
Medianamente	31	27%
Totalmente	68	60%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 36. Conocimiento de directivos, jefes departamentos de la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 60% de los encuestados manifiestan que conocen totalmente quiénes son los directivos y jefes, departamentos y áreas existentes en la empresa y a quién deben dirigirse cuando tienen un requerimiento. La población restante se ubicó en las escalas medianamente (27%), poco (10%) y nada (4%).

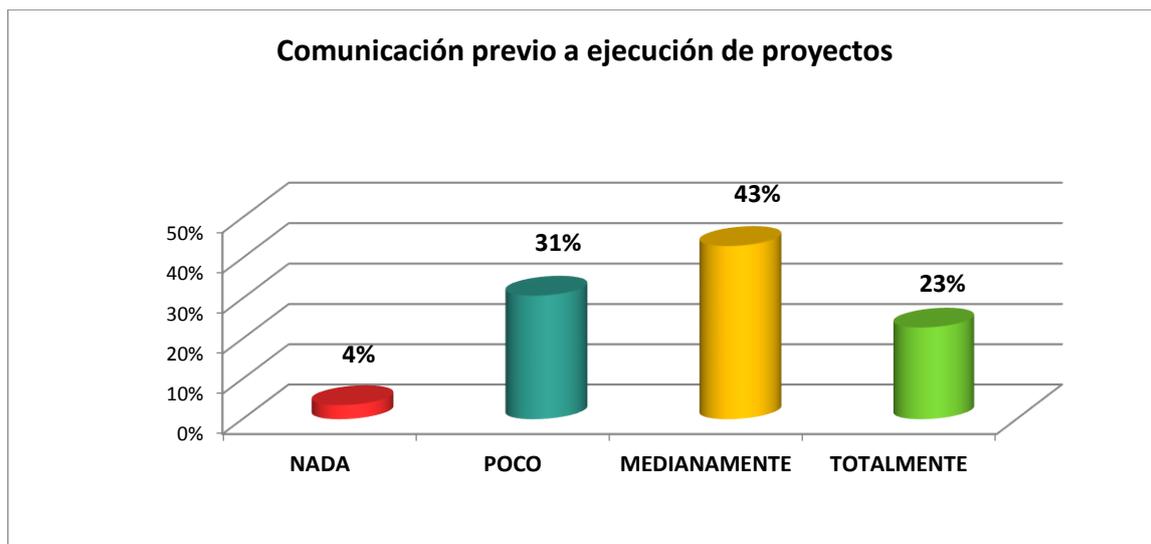
Pregunta 3.5

Tabla 38. Comunicación previa a ejecución de proyectos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	4	4%
Poco	35	31%
Medianamente	49	43%
Totalmente	26	23%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 37. Comunicación previa a ejecución de proyectos



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados muestran que el 43% de la población manifiesta que la empresa comunica medianamente a los colaboradores sobre cambios o proyectos importantes antes de su ejecución. Un porcentaje representativo del 31% se ubicó en la escala de poco y el 4% en la escala de nada.

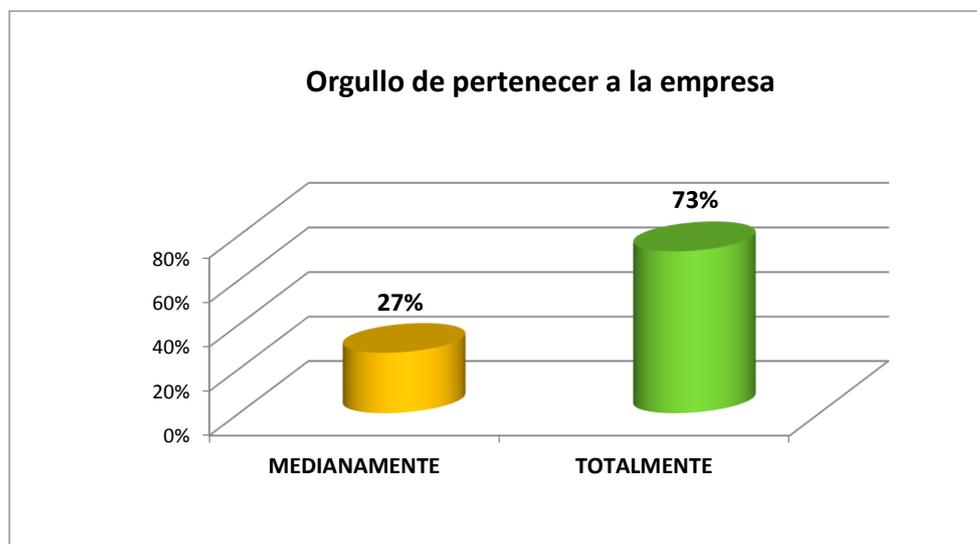
Pregunta 4.1

Tabla 39. Orgullo de pertenecer a la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente	31	27%
Totalmente	83	73%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 38. Orgullo de pertenecer a la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se observa que el 73% de los encuestados se sienten totalmente orgullosos de pertenecer a la empresa.

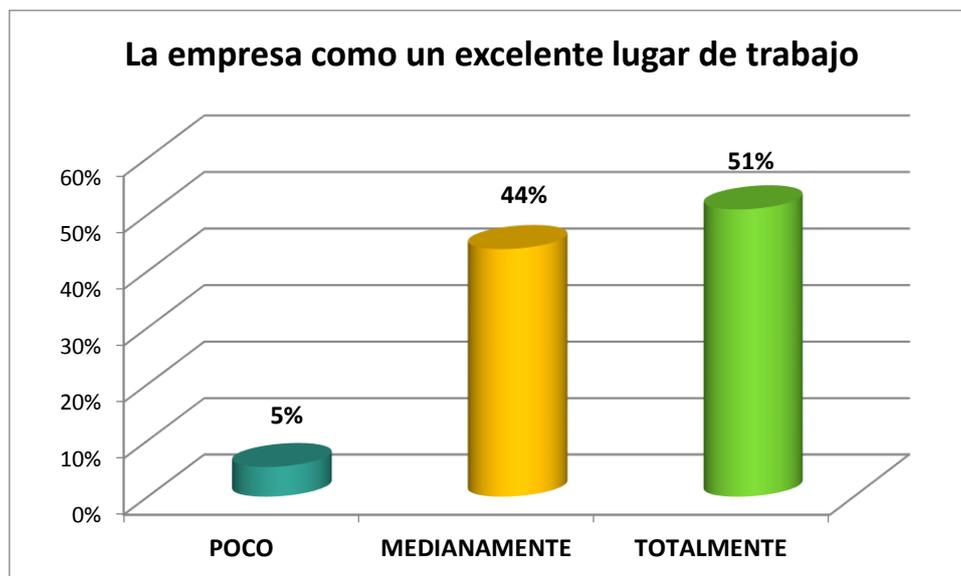
Pregunta 4.2

Tabla 40. La empresa como un excelente lugar de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Poco	6	5%
Medianamente	50	44%
Totalmente	58	51%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 39. La empresa como un excelente lugar de trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se puede observar que el 51% de la población consideran totalmente que la empresa es un excelente lugar para trabajar. El 44% opina medianamente y el 5% indica poco.

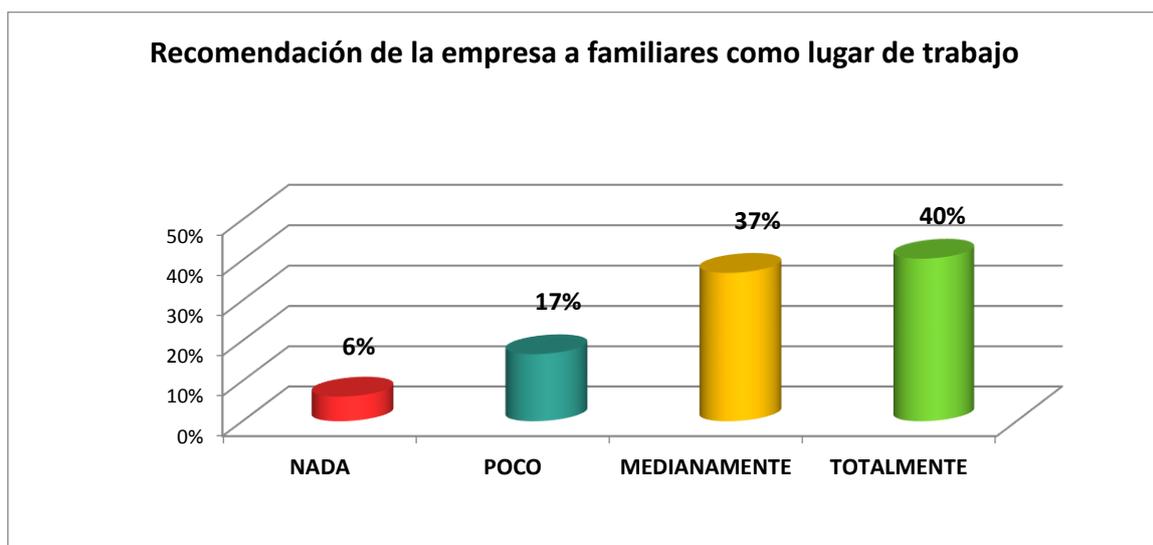
Pregunta 4.3

Tabla 41. Recomendación de la empresa a familiares como lugar de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	7	6%
Poco	19	17%
Medianamente	42	37%
Totalmente	46	40%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 40. Recomendación de la empresa a familiares como lugar de trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Se observa que el 40% de los encuestados recomendaría totalmente a la empresa como un lugar de trabajo a sus familiares y amigos. El 37% indicó medianamente, el 17% señaló poco y el 6% no recomendaría a la empresa.

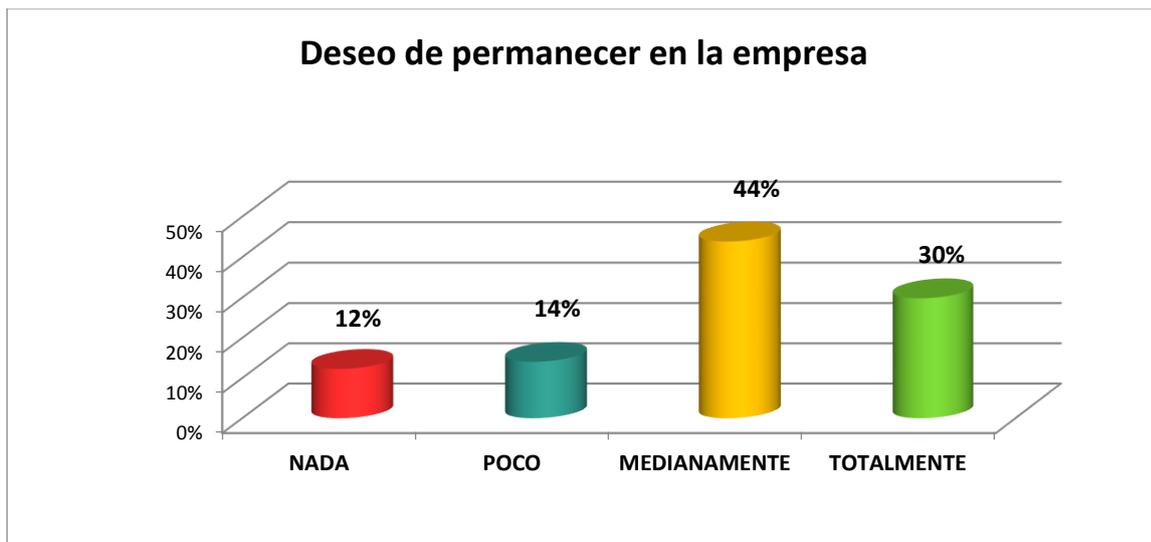
Pregunta 4.4

Tabla 42. Deseo de permanecer en la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	14	12%
Poco	16	14%
Medianamente	50	44%
Totalmente	34	30%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 41. Deseo de permanecer en la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se evidencia que el 44% correspondiente a medianamente preferiría quedarse en la empresa aunque le ofrecieran un trabajo parecido con igual o mayor sueldo y beneficios. El 14% indicó poco, el 12% no se quedaría en la empresa y el 30% está totalmente convencido de permanecería en la empresa.

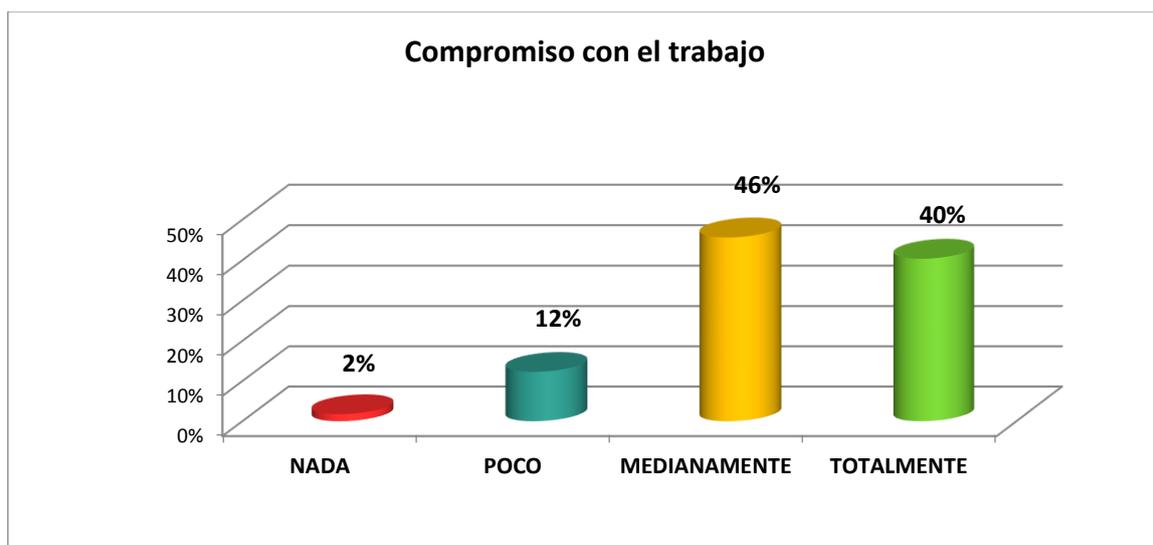
Pregunta 5.1

Tabla 43. Compromiso con el trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	2%
Poco	14	12%
Medianamente	52	46%
Totalmente	46	40%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 42. Compromiso con el trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados muestran que el 46% del personal están dispuestos medianamente a dar más de sí para hacer su trabajo.

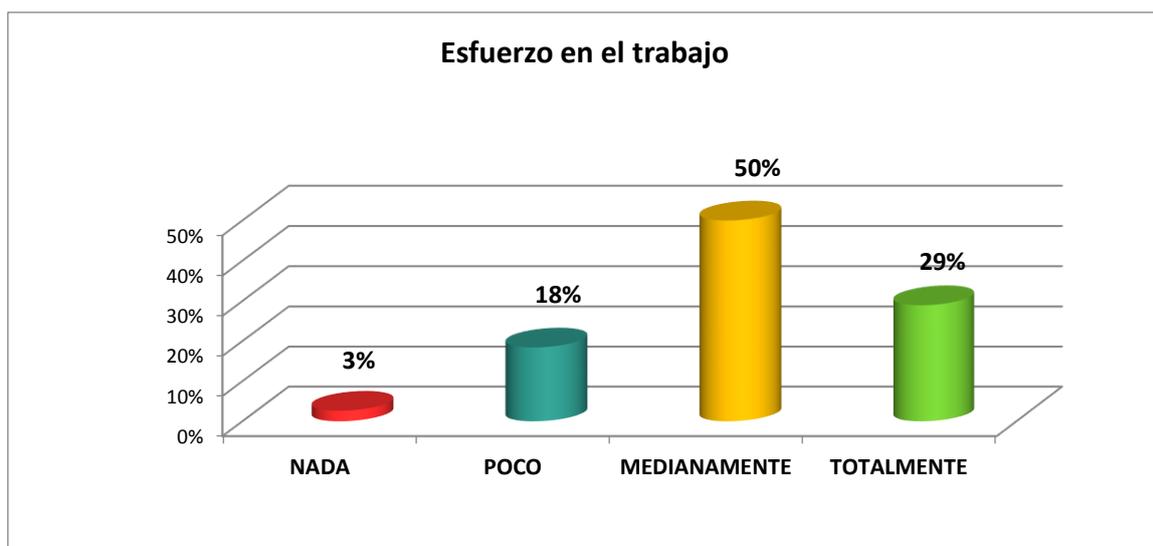
Pregunta 5.2

Tabla 44. Esfuerzo en el trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	3	3%
Poco	21	18%
Medianamente	57	50%
Totalmente	33	29%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 43. Esfuerzo en el trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico refleja que el 50% del personal correspondiente a la escala medianamente, considera que todos brindan su mayor esfuerzo en la realización de su trabajo.

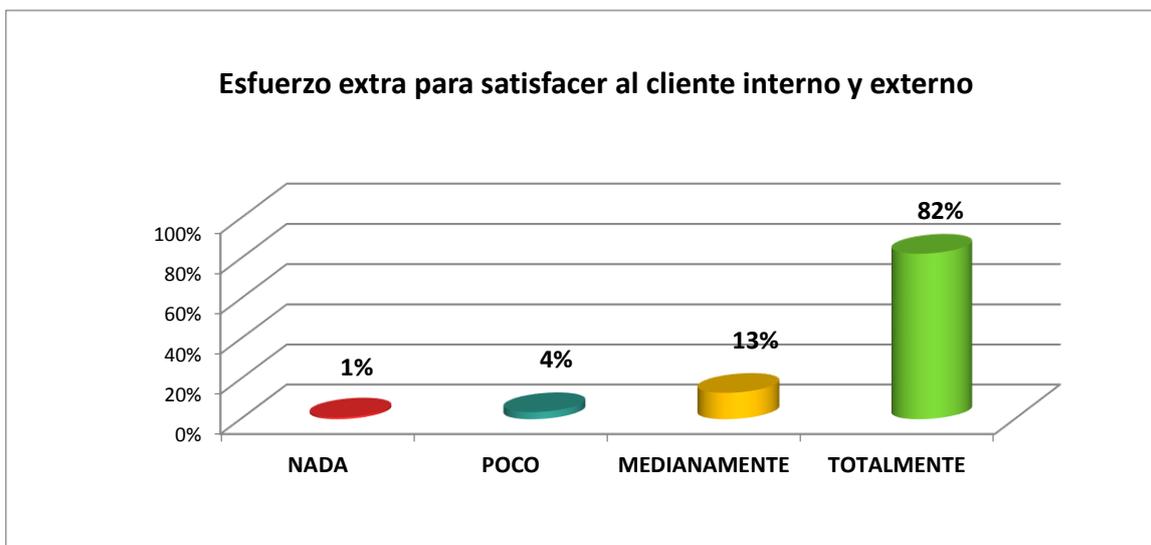
Pregunta 5.3

Tabla 45. Esfuerzo extra para satisfacer al cliente interno y externo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	1%
Poco	4	4%
Medianamente	15	13%
Totalmente	94	82%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 44. Esfuerzo extra para satisfacer al cliente interno y externo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados reflejan que el 80% del personal está totalmente dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a su cliente interno y externo.

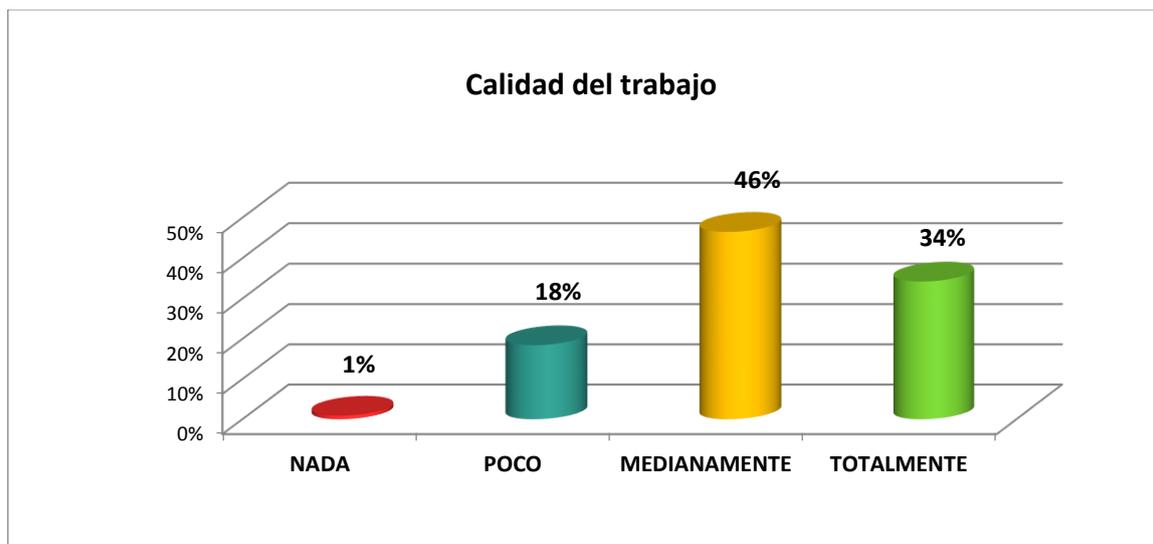
Pregunta 5.4

Tabla 46. Calidad del trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	1%
Poco	21	18%
Medianamente	53	46%
Totalmente	39	34%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 45. Calidad del trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se muestra que el 46% de los encuestados piensan que todos están medianamente comprometidos en hacer un trabajo de calidad esperado por los clientes y la empresa.

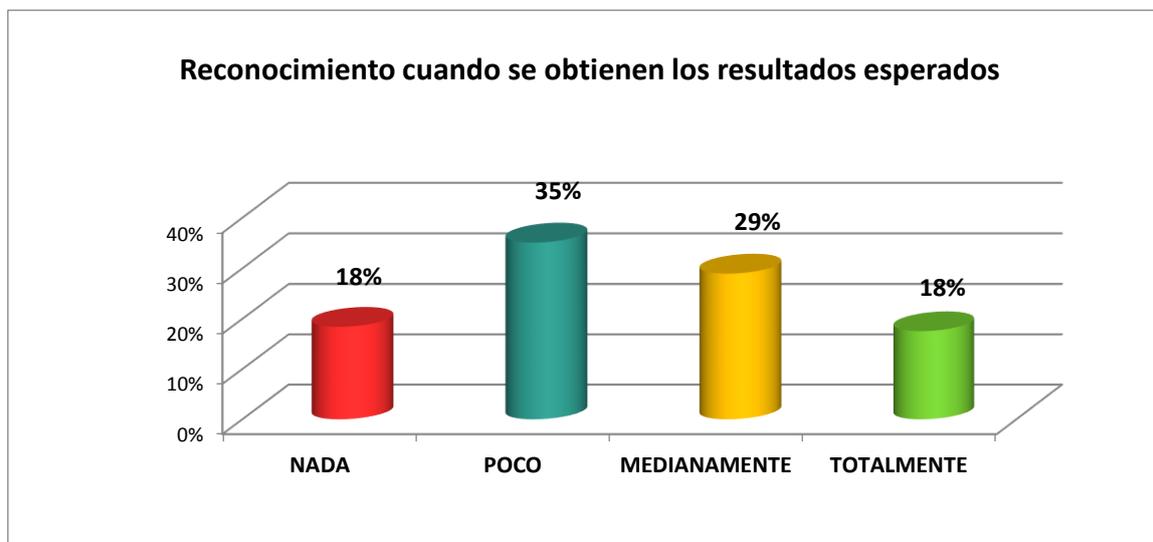
Pregunta 6.1

Tabla 47. Reconocimiento cuando se obtienen los resultados esperados

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	21	18%
Poco	40	35%
Medianamente	33	29%
Totalmente	20	18%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 46. Reconocimiento cuando se obtienen los resultados esperados



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados reflejan que el 35% del personal afirma que se reconoce poco el esfuerzo cuando se logra un buen resultado, y el 18% opinó que no se reconoce nada.

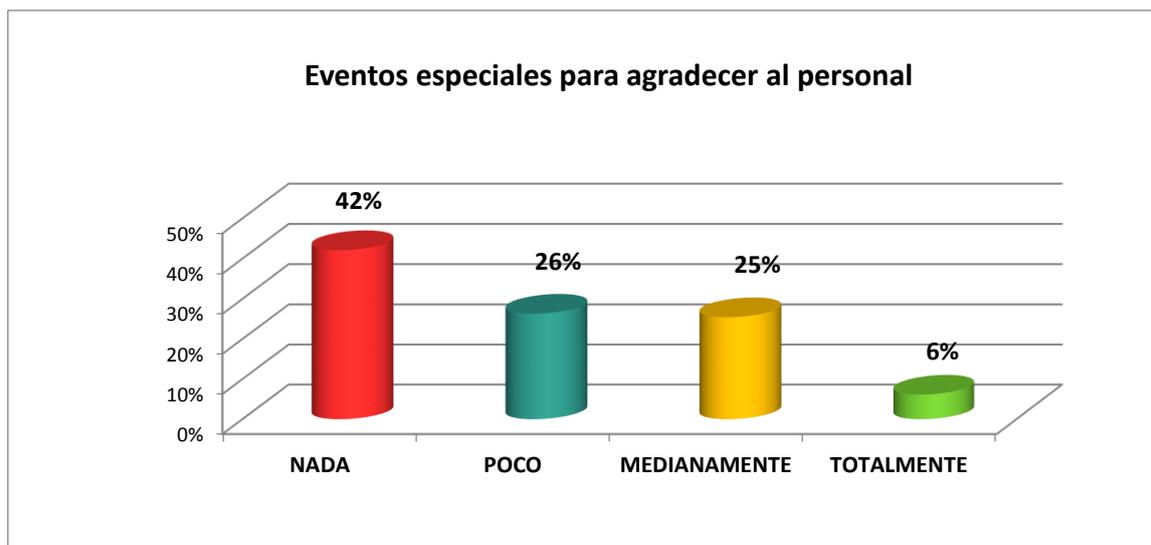
Pregunta 6.2

Tabla 48. Eventos especiales para agradecer al personal

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	48	42%
Poco	30	26%
Medianamente	29	25%
Totalmente	7	6%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 47. Eventos especiales para agradecer al personal



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 42% de los colaboradores opinaron que en la empresa no se realizan eventos especiales para agradecer al personal su trabajo.

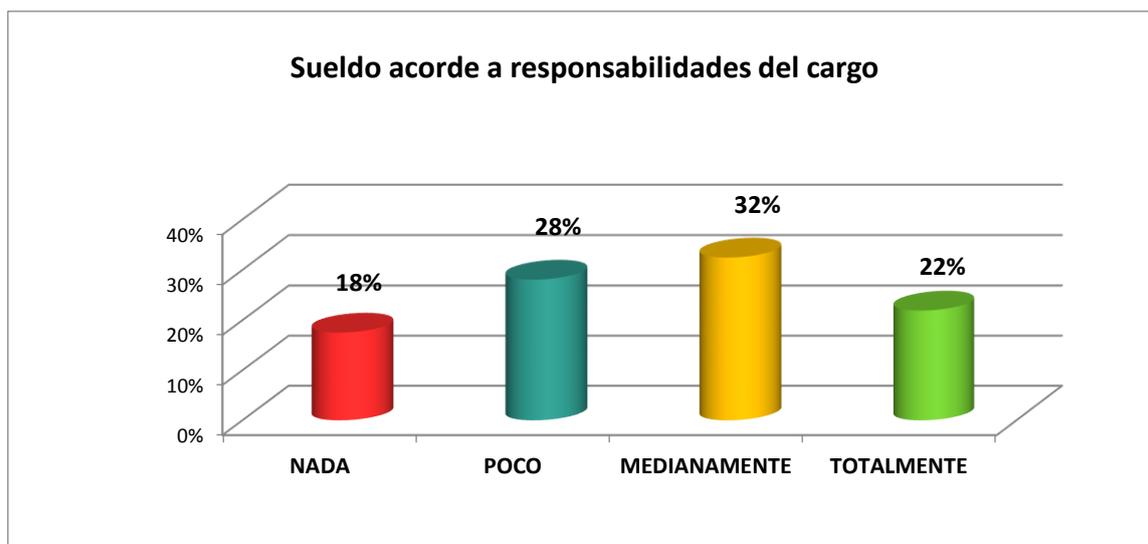
Pregunta 6.3

Tabla 49. Sueldo acorde a responsabilidades del cargo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	20	18%
Poco	32	28%
Medianamente	37	32%
Totalmente	25	22%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 48. Sueldo acorde a responsabilidades del cargo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados reflejan que el 28% del personal considera que su sueldo es poco acorde con las responsabilidades del cargo que desempeña y el 18% opinó nada acorde. Por otro lado el 32% manifestó una satisfacción medianamente.

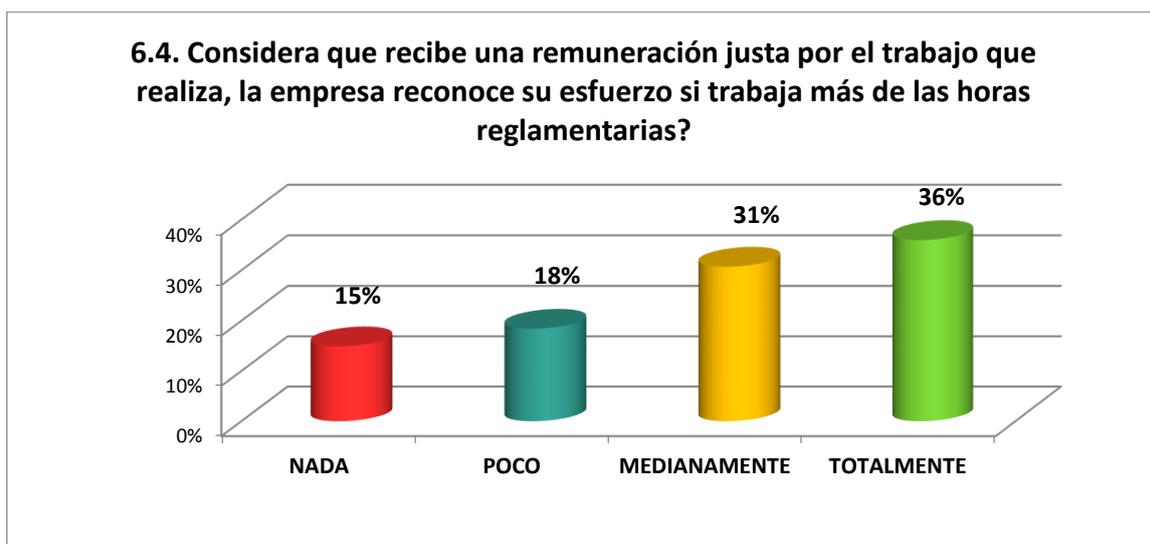
Pregunta 6.4

Tabla 50. Remuneración justa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	17	15%
Poco	21	18%
Medianamente	35	31%
Totalmente	41	36%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 49. Remuneración justa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados reflejan que el 36% del personal considera que recibe una remuneración totalmente justa por el trabajo que realiza y que la empresa le reconoce las horas extras. El 31% opinó medianamente, el 18% poco y el 15% nada.

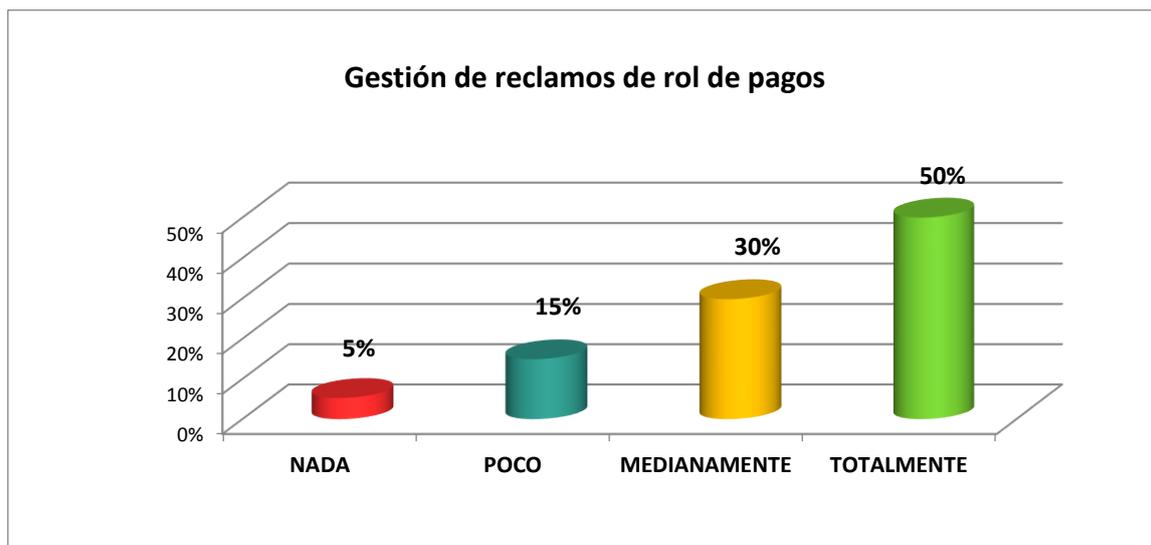
Pregunta 6.5

Tabla 51. Gestión de reclamos de rol de pagos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	6	5%
Poco	17	15%
Medianamente	34	30%
Totalmente	57	50%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 50. Gestión de reclamos de rol de pagos



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico denota que el 50% del personal considera que cuando tiene algún reclamo con respecto a su rol de pagos, le ayudan totalmente resolviendo el problema.

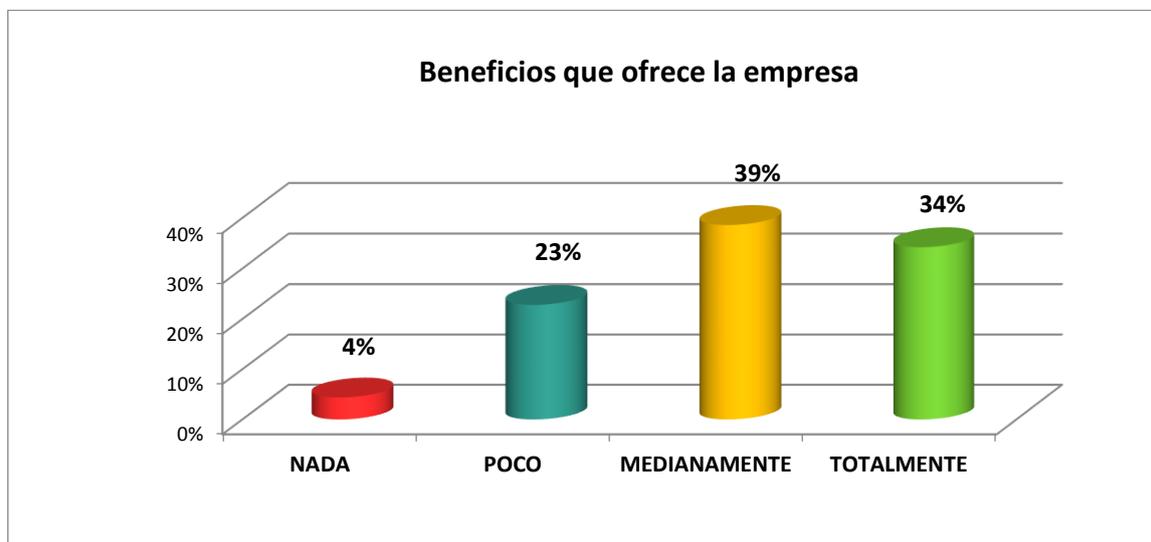
Pregunta 6.6

Tabla 52. Beneficios que ofrece la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	5	4%
Poco	26	23%
Medianamente	44	39%
Totalmente	39	34%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 51. Beneficios que ofrece la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 37% de la población manifiesta estar medianamente satisfecho con los beneficios que la empresa le brinda. El 23% y 4% poco y medianamente respectivamente no están satisfechos.

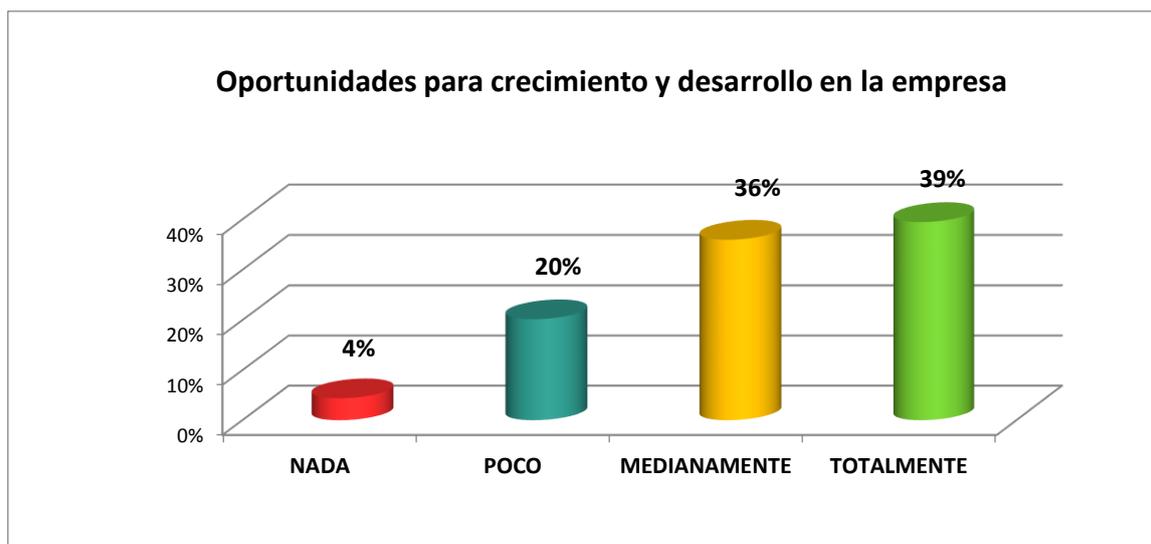
Pregunta 7.1

Tabla 53. Oportunidades para crecimiento y desarrollo en la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	5	4%
Poco	23	20%
Medianamente	41	36%
Totalmente	45	39%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 52. Oportunidades para crecimiento y desarrollo en la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se observa que el 39% de los colaboradores sienten que totalmente pueden tener la oportunidad para crecer y desarrollarse dentro de la empresa. El 36% opinó medianamente, el 20% considera en escala poco esta oportunidad y el 4% opinó que no tiene oportunidad para crecer en la empresa.

Pregunta 7.2

Tabla 54. Ascensos y promociones

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	14	12%
Poco	24	21%
Medianamente	38	33%
Totalmente	38	33%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 53. Ascensos y promociones



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados muestran que totalmente y medianamente los ascensos y promociones se dan a quienes más se lo merecen en forma. El 21% opinó poco y el 12% no percibe que los ascensos se den a quienes más se lo merecen.

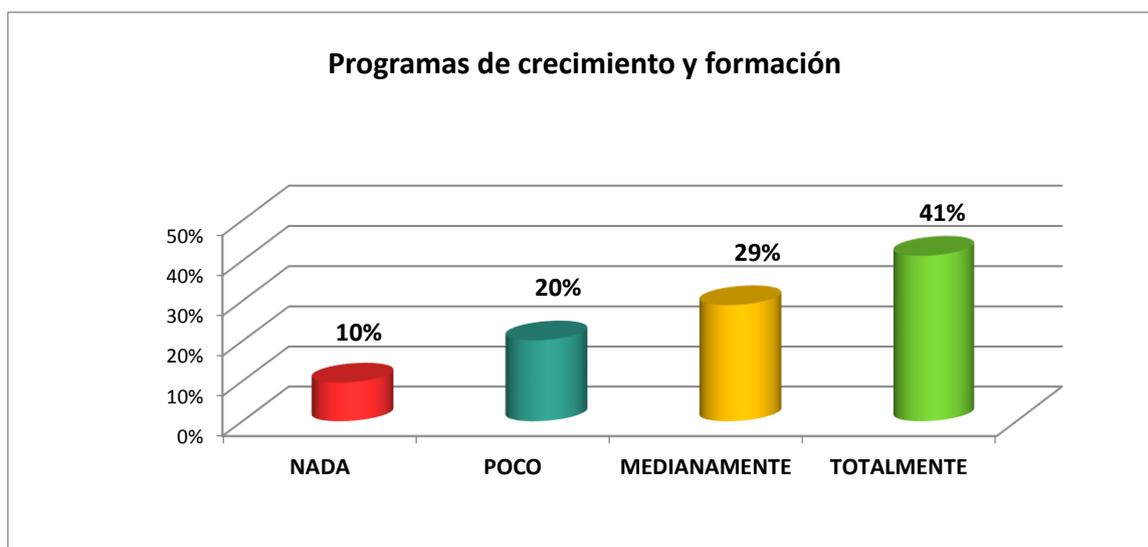
Pregunta 7.3

Tabla 55. Programas de crecimiento y formación

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	11	10%
Poco	23	20%
Medianamente	33	29%
Totalmente	47	41%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 54. Programas de crecimiento y formación



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 41% de los encuestados consideran que la empresa apoya totalmente su participación en programas de crecimiento o formación. No obstante un porcentaje considerable del 20% y 10% en las escalas de poco y nada respectivamente opinan lo contrario.

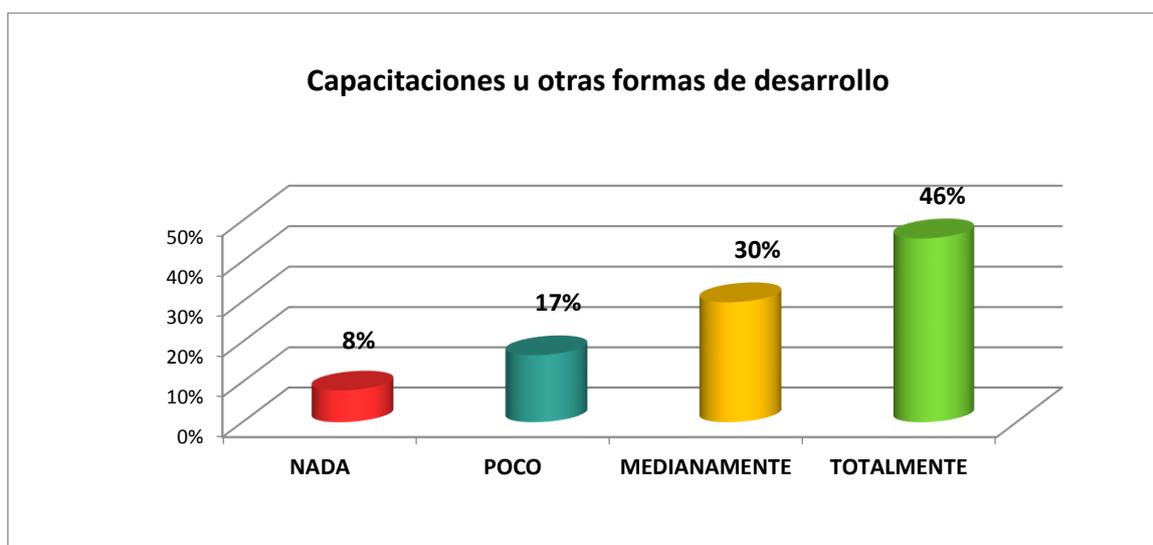
Pregunta 7.4

Tabla 56. Capacitaciones u otras formas de desarrollo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	9	8%
Poco	19	17%
Medianamente	34	30%
Totalmente	52	46%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 55. Capacitaciones u otras formas de desarrollo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados indican que el 46% de los colaboradores indican que totalmente la empresa les ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para el desempeño de su trabajo. El 30% opina medianamente, el 17% afirma poco y el 8% manifiesta nada.

Pregunta 7.5

Tabla 57. Expectativas personas y profesionales en la empresa

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	7	6%
Poco	18	16%
Medianamente	54	47%
Totalmente	35	31%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 56. Expectativas personas y profesionales en la empresa



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 47% de los colaboradores afirman que medianamente se han visto cumplidas sus expectativas personales y profesionales durante el tiempo que llevan en la empresa.

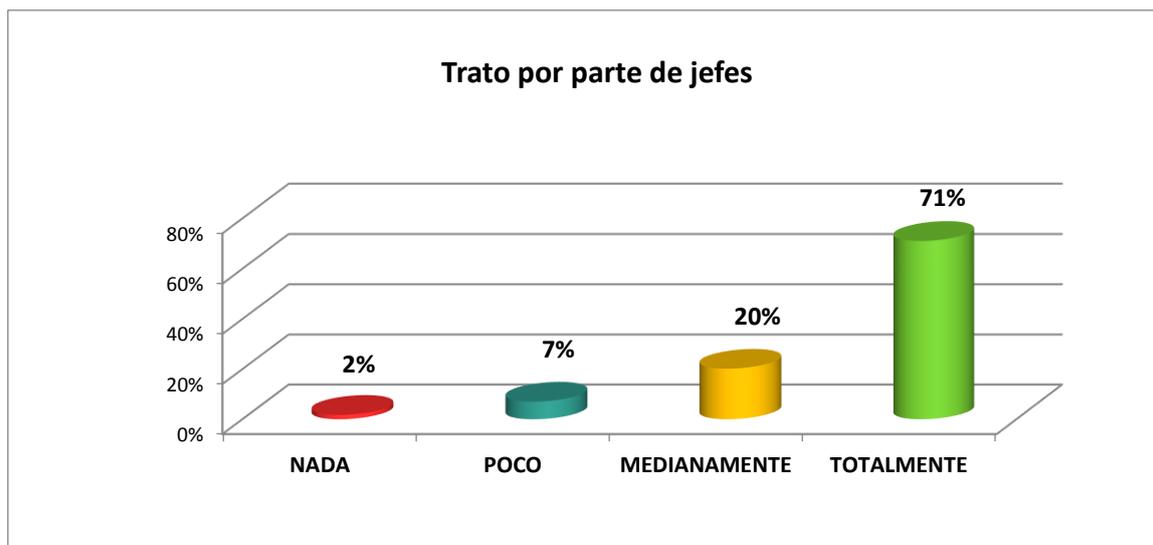
Pregunta 8.1

Tabla 58. Trato por parte de jefes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	2%
Poco	8	7%
Medianamente	23	20%
Totalmente	81	71%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 57. Trato por parte de jefes



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico muestra que el 71% de la población afirman que su jefe y otros superiores le tratan con amabilidad y respeto totalmente.

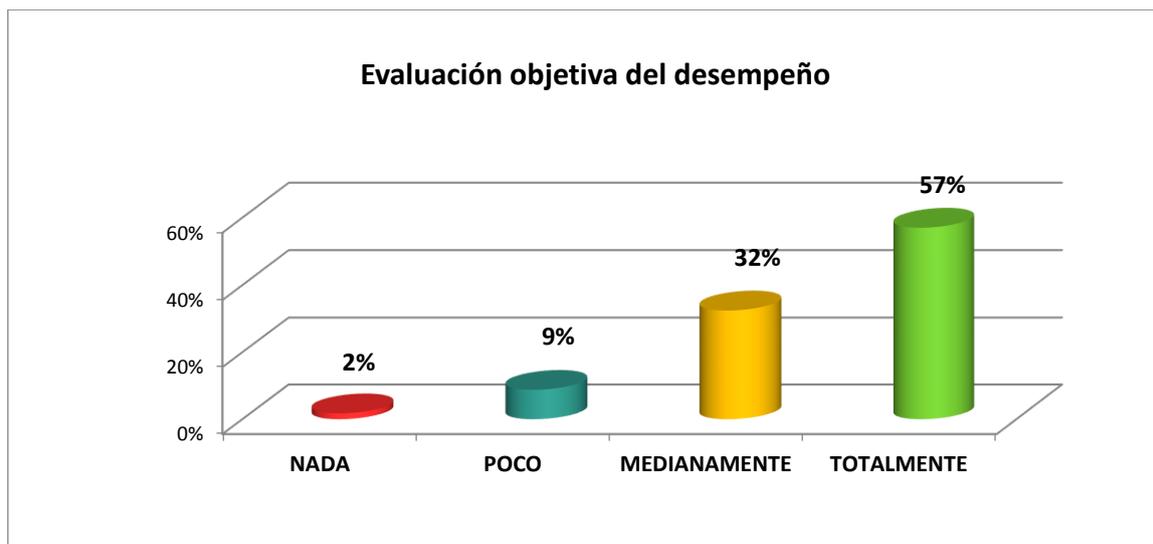
Pregunta 8.2

Tabla 59. Evaluación objetiva del desempeño

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	2%
Poco	10	9%
Medianamente	37	32%
Totalmente	65	57%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 58. Evaluación objetiva del desempeño



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados reflejan que el 57% de los encuestados perciben que su jefe evalúa totalmente en forma objetiva su desempeño y recibe retroalimentación sobre su desempeño en el cargo. Una minoría del 9% poco y 2% nada opinan lo contrario.

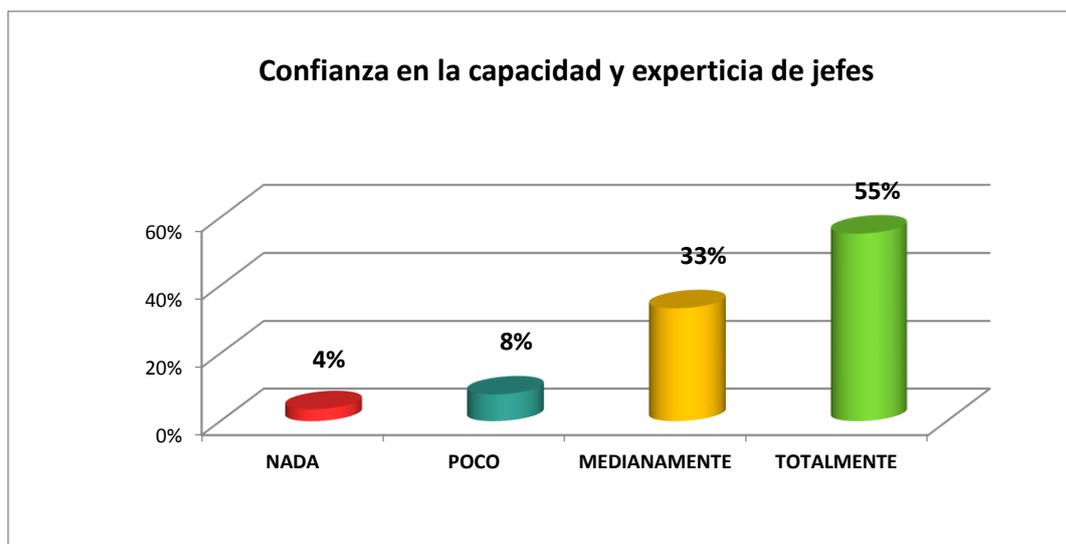
Pregunta 8.3

Tabla 60. Confianza en la capacidad y experticia de jefes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	4	4%
Poco	9	8%
Medianamente	38	33%
Totalmente	63	55%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 59. Pregunta 8.3 Confianza en la capacidad y experticia de jefes



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico revela que el 55% de los colaboradores confía totalmente en la capacidad y experticia de sus jefes.

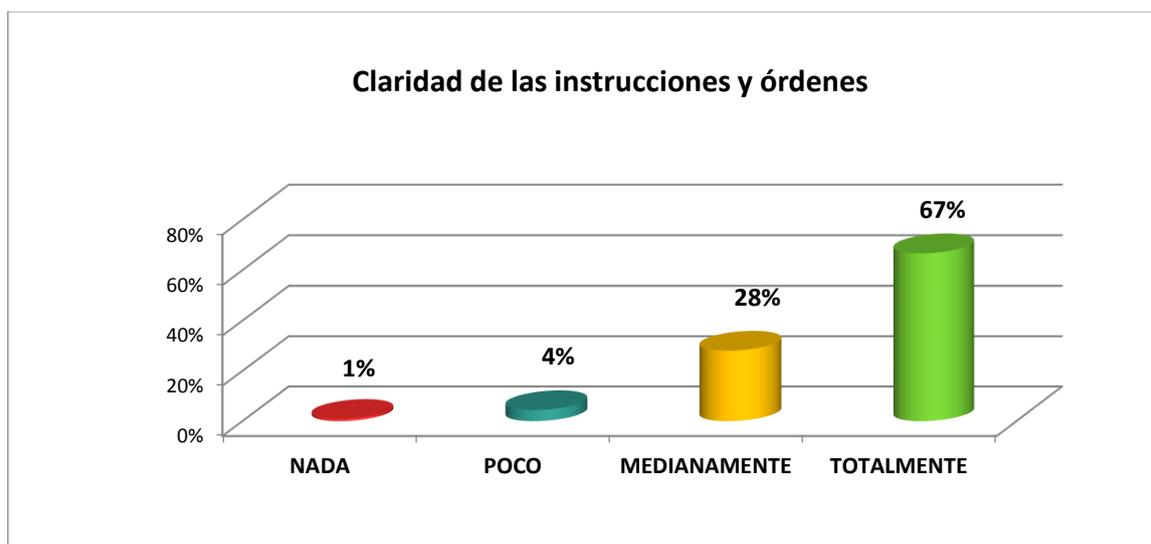
Pregunta 8.4

Tabla 61. Claridad de las instrucciones y órdenes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	1%
Poco	5	4%
Medianamente	32	28%
Totalmente	76	67%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 60. Claridad de las instrucciones y órdenes



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados muestran que el 67% del personal indica que se entienden totalmente las instrucciones y órdenes de trabajo que su jefe le da.

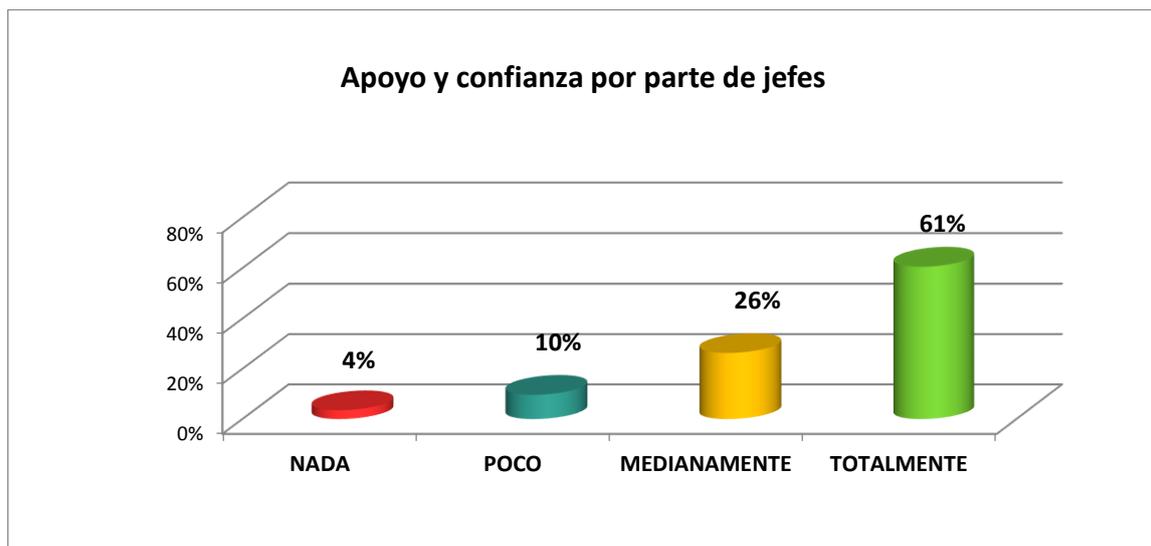
Pregunta 8.5

Tabla 62. Apoyo y confianza por parte de jefes

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	4	4%
Poco	11	10%
Medianamente	30	26%
Totalmente	69	61%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 61. Apoyo y confianza por parte de jefes



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 61% de los encuestados afirman en la escala totalmente que encuentran apoyo y confianza en sus jefes para el desarrollo de su trabajo.

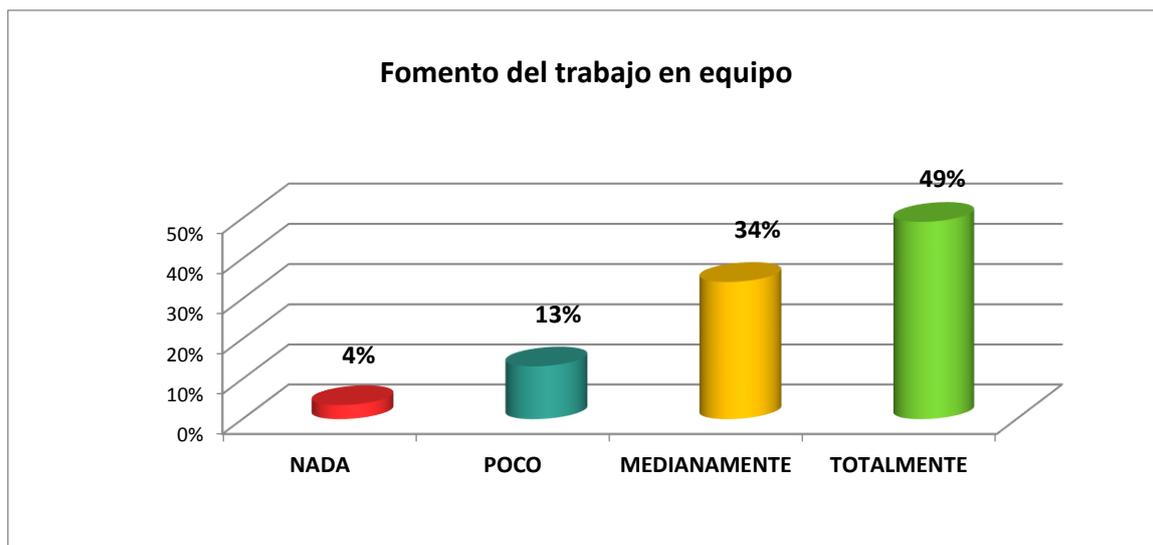
Pregunta 8.6

Tabla 63. Fomento del trabajo en equipo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	4	4%
Poco	15	13%
Medianamente	39	34%
Totalmente	56	49%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 62. Fomento del trabajo en equipo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El 49% de los colaboradores consideran que su jefe o superiores fomentan totalmente el trabajo en equipo.

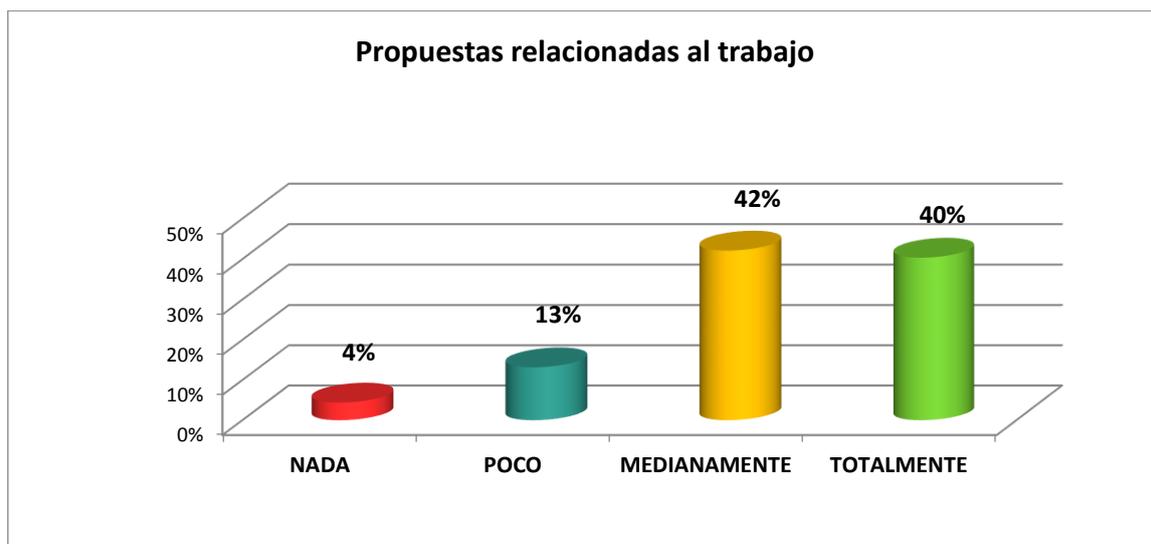
Pregunta 8.7

Tabla 64. Propuestas relacionadas al trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	5	4%
Poco	15	13%
Medianamente	48	42%
Totalmente	46	40%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 63. Propuestas relacionadas al trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados denotan que el 40% (totalmente) y 42% (medianamente) de los colaboradores opinan que los jefes mantienen una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.

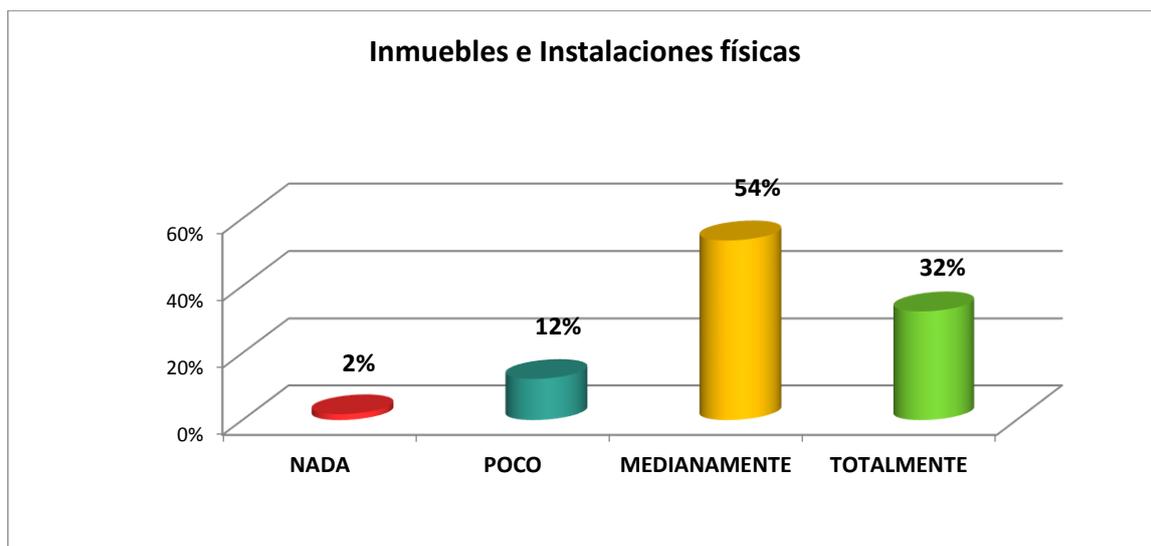
Pregunta 9.1

Tabla 65. Inmuebles e Instalaciones físicas

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	2%
Poco	14	12%
Medianamente	61	54%
Totalmente	37	32%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 64. Inmuebles e Instalaciones físicas



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico muestra que el 54% del personal considera que los inmuebles e instalaciones físicas en los que desarrolla su trabajo son medianamente adecuados.

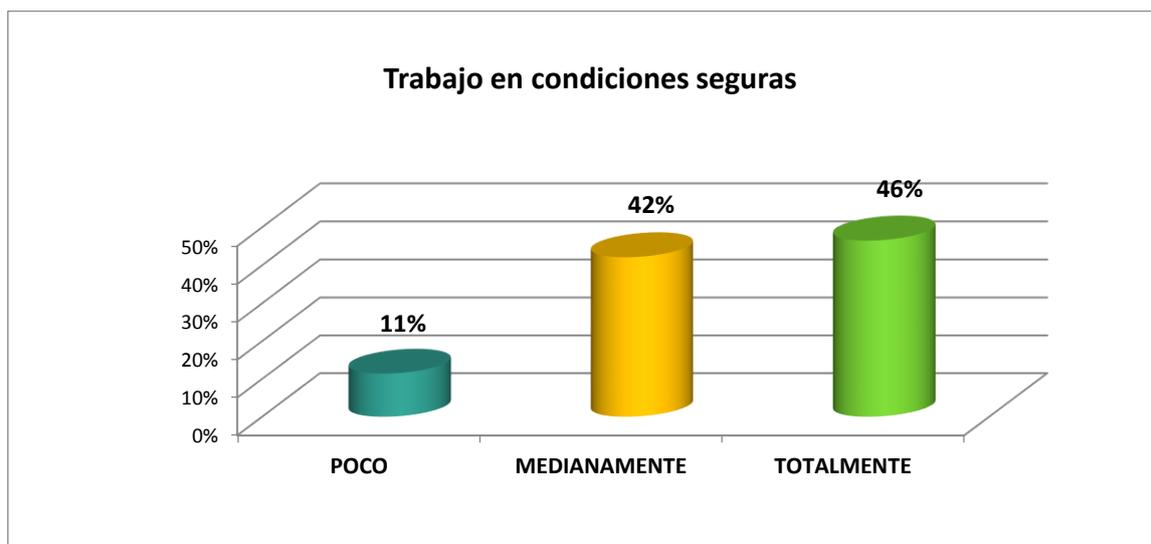
Pregunta 9.2

Tabla 66. Trabajo en condiciones seguras

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Poco	13	11%
Medianamente	48	42%
Totalmente	53	46%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 65. Trabajo en condiciones seguras



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico muestra que el 46% de los colaboradores manifiestan que realizan su trabajo bajo condiciones totalmente seguras, mientras que el 42% opina que estas condiciones son medianamente seguras y el 11% indica que son poco seguras.

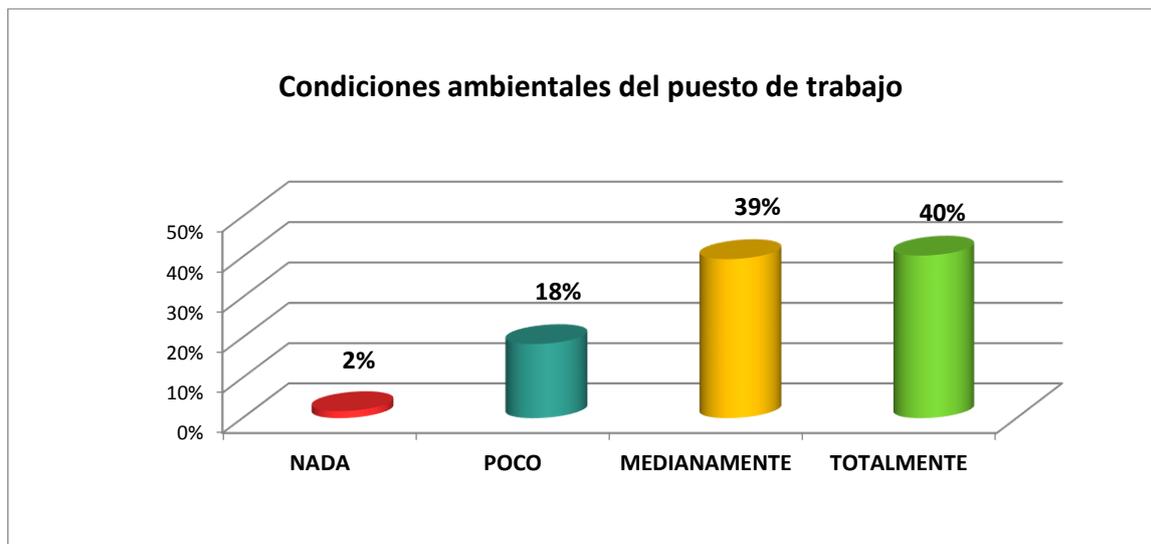
Pregunta 9.3

Tabla 67. Condiciones ambientales del puesto de trabajo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	2%
Poco	21	18%
Medianamente	45	39%
Totalmente	46	40%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 66. Condiciones ambientales del puesto de trabajo



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados reflejan que el 40% del personal señala que las condiciones ambientales de espacio, ruido, temperatura, iluminación, ventilación, entre otros, les permite desempeñar medianamente su trabajo con normalidad. Por otro lado el 40% lo afirma como totalmente, el 18% como poco, y el 2% afirma que nada.

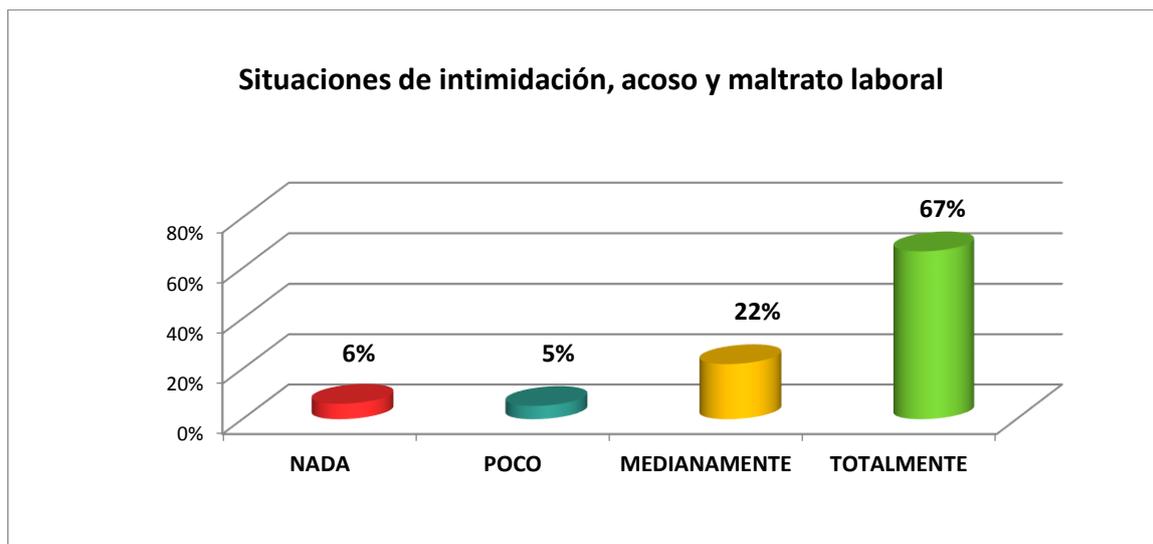
Pregunta 9.4

Tabla 68. Situaciones de intimidación, acoso y maltrato laboral

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	7	6%
Poco	6	5%
Medianamente	25	22%
Totalmente	76	67%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 67. Situaciones de intimidación, acoso y maltrato laboral



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se observa que el 67% de los encuestados correspondiente a la escala totalmente, considera que en la empresa no existen situaciones de intimidación, acoso o maltrato. El 22% lo considera como medianamente, el 5% como poco y el restante 6% indica nada.

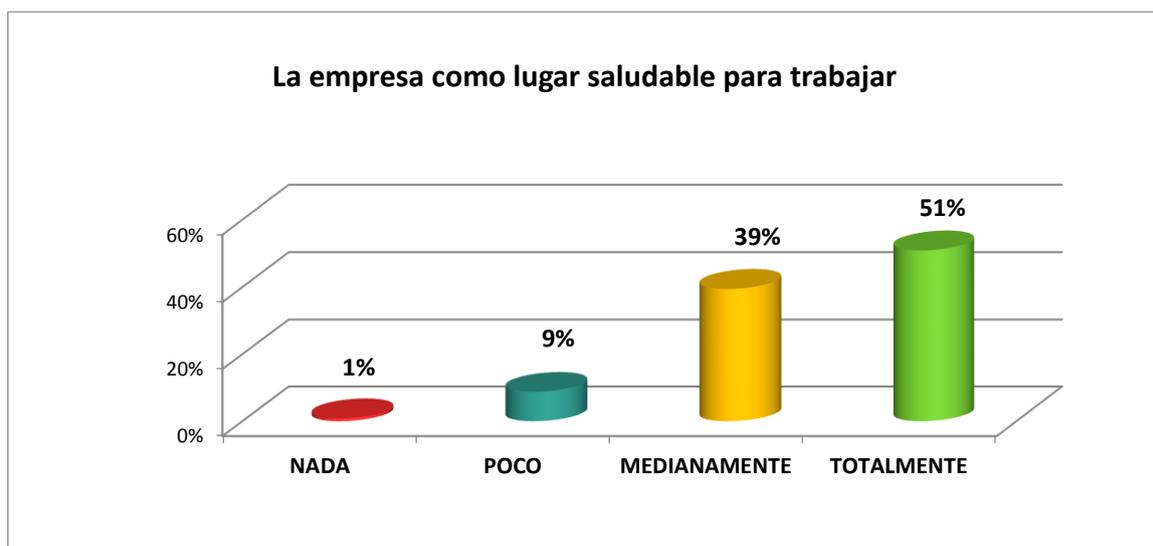
Pregunta 9.5

Tabla 69. La empresa como lugar saludable para trabajar

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	1%
Poco	10	9%
Medianamente	45	39%
Totalmente	58	51%
Total	114	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 68. La empresa como lugar saludable para trabajar



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados muestran que el 51% del personal afirma que la empresa es un lugar totalmente saludable para trabajar en términos psicológicos y emocionales. El 39% indica medianamente, el 9% poco y el 1% nada.

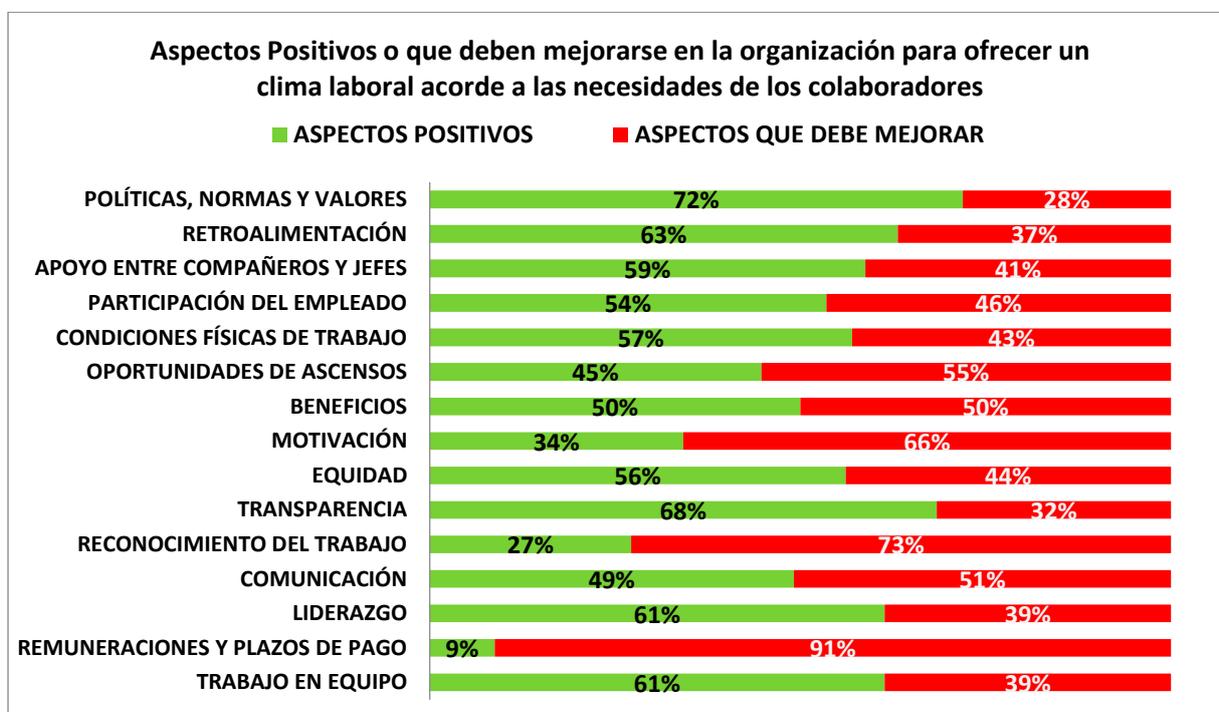
Pregunta 10.1

Tabla 70. Aspectos Positivos y Aspectos que debe Mejorar la empresa – Opinión General

Factores	Aspectos Positivos	Aspectos Que Debe Mejorar	Total
Trabajo En Equipo	61%	39%	100%
Remuneraciones Y Plazos De Pago	9%	91%	100%
Liderazgo	61%	39%	100%
Comunicación	49%	51%	100%
Reconocimiento Del Trabajo	27%	73%	100%
Transparencia	68%	32%	100%
Equidad	56%	44%	100%
Motivación	34%	66%	100%
Beneficios	50%	50%	100%
Oportunidades De Ascensos	45%	55%	100%
Condiciones Físicas De Trabajo	57%	43%	100%
Participación Del Empleado	54%	46%	100%
Apoyo Entre Compañeros Y Jefes	59%	41%	100%
Retroalimentación	63%	37%	100%
Políticas, Normas Y Valores	72%	28%	100%

Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 69. Aspectos Positivos y Aspectos que debe Mejorar la empresa – Opinión General



Fuente: Encuesta de Clima Laboral Chocolatina Cía. Ltda.
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

El gráfico muestra los aspectos positivos y los que debe mejorar la organización. Se ha tomado como base los aspectos a mejorar cuyos resultados superaron el 40%.

El personal se encuentra insatisfecho con los factores que describiremos a continuación: Remuneraciones y Plazos de Pago, Comunicación, Reconocimiento del Trabajo, Equidad, Motivación, Beneficios, Oportunidades de ascensos, Condiciones Físicas de Trabajo, Participación del empleado, Apoyo entre compañeros y jefes.

Estos factores son los que la empresa deberá proporcionar mayor prioridad para mejorarlos, desarrollando planes de acción a corto plazo.

Por otro lado los colaboradores consideran como positivo y que aportan a un clima laboral favorable los siguientes aspectos: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Transparencia, Retroalimentación y Políticas, Normas y Valores.

Diagnóstico de la Rotación de Personal

1.1.5 Determinación del índice de rotación de personal de los tres últimos años

Para determinar el índice de rotación de personal utilizaremos la fórmula del autor Chiavenato, descrita a continuación:

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{D \times 100}{PE}$$

Donde:

D= desvinculaciones de personal

PE= promedio efectivo de empleados

Tabla 71. Índice de rotación de personal 2015

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
SALIDAS	9	5	10	4	7	2	6	6	6	7	6	4	72
No. TRABAJADORES (PE)	114	114	114	111	112	112	118	120	124	128	128	126	120
ÍNDICE ROTACIÓN	7,9%	4,4%	8,8%	3,6%	6,3%	1,8%	5,1%	5,0%	4,9%	5,5%	4,7%	3,2%	60%

Fuente: (Chocolatina Cia. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En la tabla se muestra el índice de rotación mensual y anual de la empresa durante el año 2015. El resultado de este indicador correspondió al 60% durante ese año, mismo que se obtuvo de la aplicación de la fórmula antes indicada y con los siguientes datos:

$$\text{Índice de Rotación: } \frac{72 * 100}{((114+ 126)/2)} = 60\%$$

Tabla 72. Índice de rotación de personal 2016

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
SALIDAS	2	4	7	5	6	3	1	6	9	17	12	14	86
No. TRABAJADORES (PE)	124	125	126	124	124	125	125	128	131	138	138	146	135
ÍNDICE ROTACIÓN	1,6%	3,2%	5,6%	4,0%	4,8%	2,4%	0,8%	4,7%	6,9%	12,4%	8,7%	9,6%	64%

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

$$\text{Índice de Rotación: } \frac{86 * 100}{((124+ 146)/2)} = 64\%$$

El índice de rotación de personal del 2016 correspondió al 64%, resultado que demuestra que este indicador sigue en aumento.

Tabla 73. Índice de rotación de personal 2017

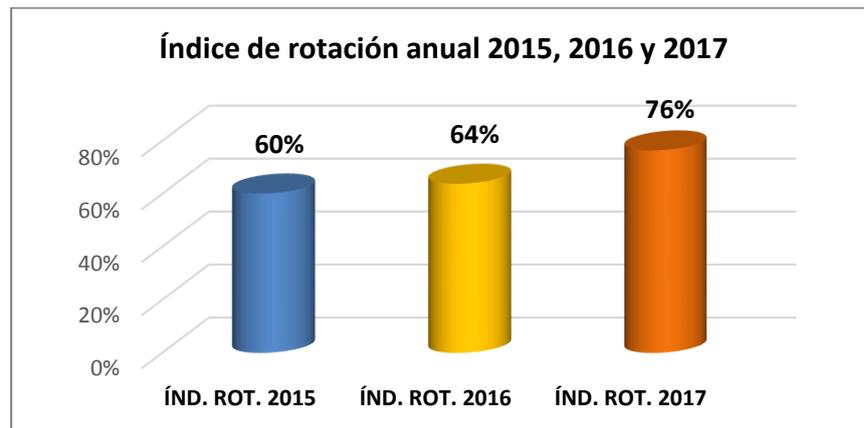
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
SALIDAS	10	9	2	5	13	5	9	6	14	14	15	9	111
No. TRABAJADORES (PE)	151	151	157	167	172	167	166	163	167	162	151	140	145
ÍNDICE ROTACIÓN	6,6%	6,0%	1,3%	3,0%	7,6%	3,0%	5,4%	3,7%	8,4%	8,6%	9,9%	6,4%	76%

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

$$\text{Índice de Rotación: } \frac{111 * 100}{((151+ 140)/2)} = 76\%$$

El índice de rotación de personal del 2017 correspondió al 76%, resultado que es alarmante puesto que se demuestra una vez más que este indicador sigue en aumento.

Gráfico 70. Comparativo índice de rotación de personal 2015, 2016 y 2017

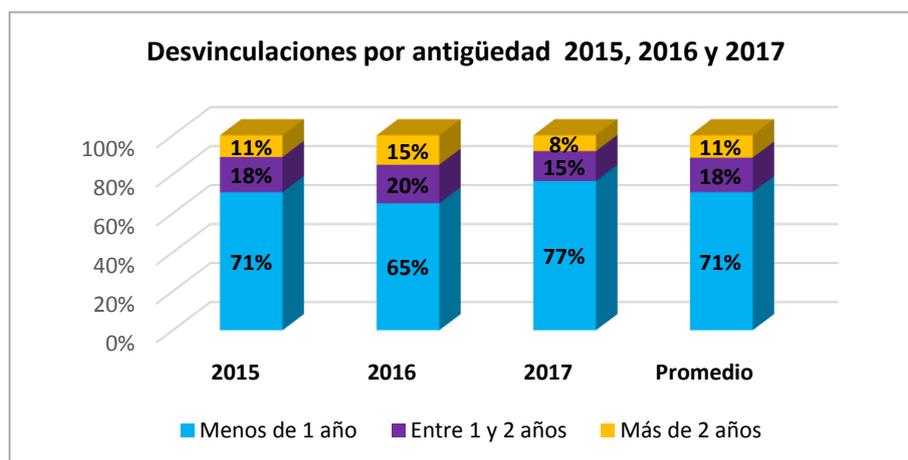


Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se observa que la empresa tiene un índice de rotación de personal alto, el mismo que ha ido en aumento en los últimos tres años, alcanzando un porcentaje máximo de 76% en el año 2017.

En el siguiente gráfico se resume las desvinculaciones de personal por antigüedad.

Gráfico 71. Desvinculaciones del personal años 2015, 2016 y 2017



Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico podemos observar que del promedio total de desvinculaciones dadas en los últimos tres años, el 71% corresponde a trabajadores que se

desvincularon antes de cumplir un año de trabajo; el 18% representa al personal que tenía entre uno y dos años de trabajo y apenas el 11% correspondió a colaboradores que tenían más de dos años de antigüedad en la empresa.

Los resultados denotan, que la empresa tiene una rotación permanente de personal y su retención en la empresa se dificulta, lo que demanda una serie de procesos de selección y costos asociados.

1.1.6 Determinación de causas de rotación de personal de los tres últimos años

Tabla 74. Causas de rotación de personal 2015

CAUSAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
No. Trabajadores (PE)	114	114	114	111	112	112	118	120	124	128	128	126	120
RENUNCIA VOLUNTARIA	8 7,0%	2 1,8%	10 8,8%	4 3,6%	5 4,5%	1 0,9%	4 3,4%	6 5,0%	4 3,2%	6 4,7%	3 2,3%	1 0,8%	54 45,1%
DESAHUCIO POR EL TRABAJADOR	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,9%	0 0,0%	1 0,8%						
DESAHUCIO POR EL EMPLEADOR	0 0,0%	1 0,9%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,9%	0 0,0%	1 0,9%	0 0,0%	1 0,8%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 3,3%
TERMINACIÓN DE CONTRATO	1 0,9%	2 1,8%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,9%	1 0,9%	0 0,0%	1 0,8%	1 0,8%	3 2,3%	3 2,4%	13 10,9%
VISTO BUENO	0 0,0%												
DESPIDO INTEMPESTIVO	0 0,0%												
TOTAL	7,9%	4,4%	8,8%	3,6%	6,3%	1,8%	5,1%	5,0%	4,9%	5,5%	4,7%	3,2%	60%

Fuente: (Chocolatina Cia. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En la tabla se ha calculado el índice de rotación mensual por causas de rotación correspondiente al año 2015.

Los datos revelan que la mayor causa de rotación se debe a renunciaciones voluntarias cuyo valor correspondió al 45,1%, seguidamente se encuentra la causa de

terminación de contrato con el 10,9%; y en porcentajes menores se encuentran las causas de desahucio por el empleador y desahucio por el trabajador.

Tabla 75. Causas de rotación de personal 2016

CAUSAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
No. Trabajadores (PE)	124	125	126	124	124	125	125	128	131	138	138	146	135
RENUNCIA VOLUNTARIA	2 1,6%	3 2,4%	7 5,6%	4 3,2%	6 4,8%	3 2,4%	1 0,8%	4 3,1%	9 6,9%	16 11,6%	12 8,7%	14 9,6%	81 60,1%
DESAHUCIO POR EL TRABAJADOR	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%									
DESAHUCIO POR EL EMPLEADOR	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%									
TERMINACIÓN DE CONTRATO	0 0,0%	1 0,8%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 1,6%	0 0,0%	1 0,7%	0 0,0%	0 0,0%	4 3,0%
VISTO BUENO	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,8%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,7%
DESPIDO INTEMPESTIVO	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%									
TOTAL	1,6%	3,2%	5,6%	4,0%	4,8%	2,4%	0,8%	4,7%	6,9%	12,4%	8,7%	9,6%	64%

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En la tabla se ha calculado el índice de rotación mensual por causas de rotación correspondiente al año 2016.

Los datos revelan que la mayor causa de rotación se debe a renunciaciones voluntarias cuyo valor correspondió al 60,1%, seguidamente se encuentra la causa de terminación de contrato con el 3%; y en un porcentaje menor se encuentra la causa de visto bueno con el 0,7%. Las demás causas no reflejaron valores.

Tabla 76. Causas de rotación de personal 2017

CAUSAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
No. Trabajadores (PE)	151	151	157	167	172	167	166	163	167	162	151	140	145
RENUNCIA VOLUNTARIA	10	8	1	4	12	3	8	6	12	10	14	7	95
	6,6%	5,3%	0,6%	2,4%	7,0%	1,8%	4,8%	3,7%	7,2%	6,2%	9,3%	5,0%	65,4%
DESAHUCIO POR EL TRABAJADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DESAHUCIO POR EL EMPLEADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TERMINACIÓN DE CONTRATO	0	1	1	1	1	2	1		1	4	1	0	13
	0,0%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	1,2%	0,6%	0,0%	0,6%	2,5%	0,7%	0,0%	9,0%
VISTO BUENO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
DESPIDO INTEMPESTIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
TOTAL	6,6%	6,0%	1,3%	3,0%	7,6%	3,0%	5,4%	3,7%	8,4%	8,6%	9,9%	6,4%	76%

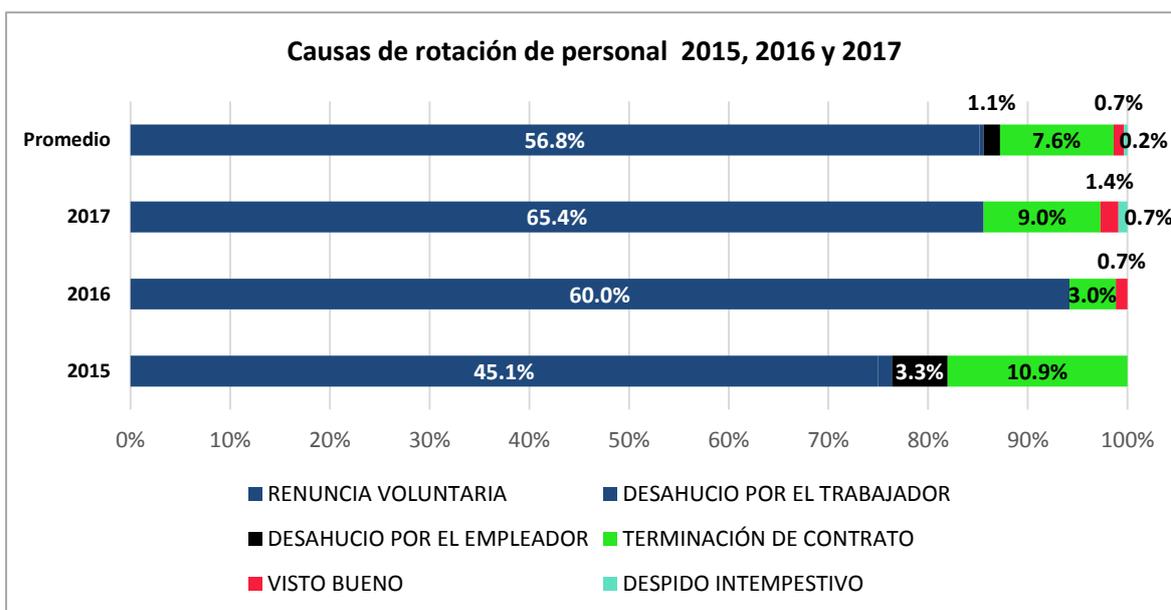
Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En la tabla se ha calculado el índice de rotación mensual por causas de rotación correspondiente al año 2017.

Los datos corroboran que la mayor causa de rotación se debe a renunciaciones voluntarias cuyo valor correspondió al 65,4%, seguidamente se encuentra la causa de terminación de contrato con el 9%; y en un porcentaje menor se encuentra la causa de visto bueno con el 1,4% y despido intempestivo con el 0,7%.

Gráfico 72. Causas de rotación de personal 2015, 2016 y 2017



Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Análisis de resultados la rotación de personal

Los resultados indican que la empresa en estudio refleja una tasa de rotación anual alta en relación a la cantidad de empleados que posee.

Por otro lado, si analizamos la antigüedad de los colaboradores que se desvinculan, se puede notar que, en promedio el 71% de los trabajadores no llegan a tener un año de antigüedad. Estos resultados denotan la dificultad que tiene la empresa para retener el talento humano.

1.2 Determinación del índice de ausentismo laboral de los tres últimos años inherentes a faltas injustificadas.

Para el cálculo del índice de ausentismo emplearemos la fórmula del autor Chiavenato, la cual está dada de la siguiente forma:

$$\text{Índice de Ausentismo: } \frac{\text{Total de hombres/horas perdidas}}{\text{Total de hombres/horas trabajadas}} \times 100$$

Tabla 77. Índice de Ausentismo 2015

RESUMEN 2015													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
HORAS PERDIDAS (faltas injustificadas)	8	8	8		8	32	8	8	16	24	32	16	168
No. HORAS NORMALES (jornada mensual)	168	160	176	168	160	176	184	160	176	168	152	176	169
No. TRABAJADORES	121	116	117	114	114	116	121	124	129	132	131	127	122
ÍNDICE AUSENTISMO	0,04%	0,04%	0,04%	0,00%	0,04%	0,16%	0,04%	0,04%	0,07%	0,11%	0,16%	0,07%	0,82%

Fuente: (Chocolatina Cia. Ltda)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

$$\text{Índice de Ausentismo: } \frac{168}{(169 \cdot 122)} \times 100 = 0,82\%$$

Tabla 78. Índice de Ausentismo 2016

RESUMEN 2016													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
HORAS PERDIDAS (faltas injustificadas)	8	8	0	16	24	16	24	32	16	24	24	8	200
No. HORAS NORMALES (jornada mensual)	168	168	184	168	176	176	168	176	176	168	160	160	171
No. TRABAJADORES	124	127	129	126	127	128	125	132	135	149	144	159	134
ÍNDICE AUSENTISMO 2016	0,04%	0,04%	0,00%	0,08%	0,11%	0,07%	0,11%	0,14%	0,07%	0,10%	0,10%	0,03%	0,88%

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda., 2016)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

$$\text{Índice de Ausentismo: } \frac{200}{(171 \cdot 134)} \times 100 = 0,88\%$$

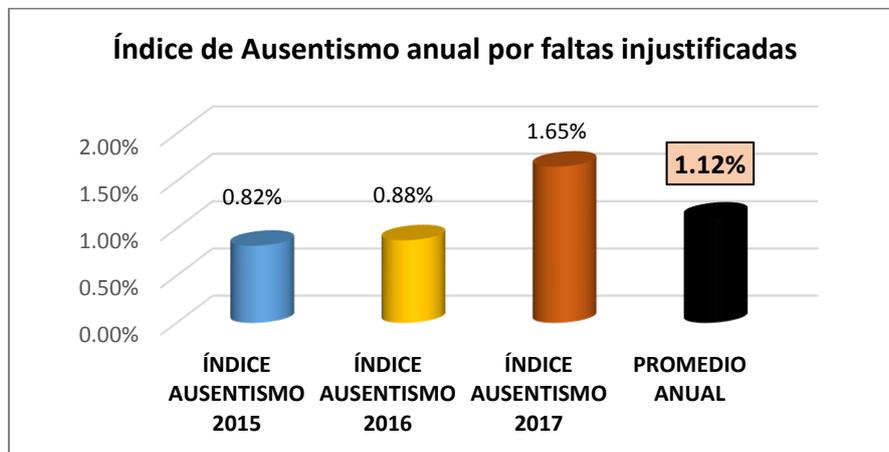
Tabla 79. Índice de Ausentismo 2017

RESUMEN 2017													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
HORAS PERDIDAS (faltas injustificadas)	24	8	48	0	16	0	16	64	56	56	72	88	448
No. HORAS NORMALES (jornada mensual)	168	144	184	152	168	176	168	176	168	168	160	160	166
No. TRABAJADORES	155	156	166	169	179	167	169	165	174	164	152	143	163
ÍNDICE AUSENTISMO 2016	0,09%	0,04%	0,16%	0,00%	0,05%	0,00%	0,06%	0,22%	0,19%	0,20%	0,30%	0,38%	1,65%

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

$$\text{Índice de Ausentismo: } \frac{448}{(166 \cdot 163)} \times 100 = 1,65\%$$

Gráfico 73. Comparativo Índice de Ausentismo anual 2015, 2016 y 2017



Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Análisis de resultados del ausentismo de personal

Los resultados reflejan que el mayor índice de ausentismo se dio en el año 2017 con respecto al 2015 y 2016, siendo éste un porcentaje de 1,65% ante lo cual podemos decir que el índice de ausentismo en la empresa relacionado con las faltas injustificadas no es alto.

CAPÍTULO II

PLAN DE MEJORA

2.1. Diseño del plan de mejora del clima laboral con base a los resultados obtenidos

2.1.1 Desarrollo de un plan motivacional que incorpore formas de reconocimiento tanto moral como material.

a) Campeonato deportivo

Objetivo:	Incorporar prácticas que motiven a los colaboradores aportando la generación de un clima laboral positivo y bienestar dentro de la organización.
------------------	--

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Realizar un campeonato deportivo anual integrado por todos los colaboradores de la empresa que incentive el compañerismo y salud física.	Realizar las inscripciones de los colaboradores que participarán en la conformación de los equipos de fútbol.	Computador, Canchas de fútbol, Recursos económicos	Del 10 al 30 de Septiembre del 2018	Departamento de Gestión Humana y Jefes de Área
	Determinar el número de equipos de fútbol conformados.			
	Establecer los lineamientos que regirán el campeonato: número de partidos a jugar, equipos rivales, arqueros, árbitros, jueces, canchas donde se llevará a cabo los partidos, refrigerios, bebidas hidratantes, uniformes, entre otros.			
Premiación del equipo ganador.	Coordinar con el proveedor la fabricación de medallas y copa para el equipo ganador.	Sala de capacitación,	Del 25 al 30 de Septiembre del 2018	Departamento de Gestión Humana, Jefes de Área y Dpto. de Marketing
	Establecer como premio al equipo ganador un cupón de consumo en productos de la empresa para todos los integrantes del equipo.	Proyector,		
	Realizar ceremonia de premiación en la cual se entregarán los premios.	Computador,		
	Se publicará en el boletín institucional y carteleras de la empresa las fotografías del campeonato de fútbol efectuado.	Recursos económicos		
			PRESUPUESTO	\$ 300,00

b) Salida recreacional

Objetivo:	Incorporar prácticas que motiven a los colaboradores aportando la generación de un clima laboral positivo y bienestar dentro de la organización.
------------------	--

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Realizar una salida recreacional en el Parque Metropolitano que permita fomentar la integración de equipos de trabajo.	Establecer las dinámicas de grupo y juegos que permitirán la integración de equipos de trabajo. Debido a los horarios de trabajo rotativos que tiene la empresa, es necesario realizar esta actividad en dos grandes grupos, GRUPO A y GRUPO B, los cuales se llevarán a cabo en dos fechas diferentes a día seguido.	Computador, Recursos Económicos, Parque	Del 24 de Agosto al 04 de Septiembre del 2018	Departamento de Gestión Humana y Jefes de Área
	Determinar toda la logística requerida para el evento y solicitar los recursos económicos aprobados a la Jefatura Financiera.			
	Comunicar al personal sobre el evento a efectuarse y solicitar la confirmación de las personas que asistirán en los grupos A y B.		Del 07 al 10 de Septiembre del 2018	
	Definir la agenda de actividades a realizar el día del evento.			
	Confirmar mediante un comunicado vía e-mail y publicación en cartelera el listado del personal perteneciente al grupo A y grupo B, asegurando asistencia al evento.		Del 11 al 12 de Septiembre del 2018	
	Efectuar la salida de integración de acuerdo a la planificación realizada.		14 y 15 de Septiembre del 2018	
			PRESUPUESTO	\$ 350,00

c) Homenajes en fechas especiales

Objetivo:	Incorporar prácticas que motiven a los colaboradores aportando la generación de un clima laboral positivo y bienestar dentro de la organización.
------------------	--

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Realizar homenaje anual a los colaboradores en ocasiones especiales como: día del trabajo, día de la madre, día del padre.	Determinar el tipo de presente a entregar al personal con base a la ocasión, se sugieren: llaveros, chocolates, rosas, esferográficos, gorras, paraguas (todos con impresión del logotipo de la empresa), o entrega de un producto específico, etc.	Computador, Recursos Económicos	Día hábil antes de la fecha calendario del 1ro. De Mayo, Día de la Madre o Día del Padre.	Departamento de Gestión Humana
	Enviar una tarjeta electrónica vía e-mail de acuerdo a la ocasión y publicar dicha tarjeta en las carteleras y boletín institucional.			
	Distribuir los presentes a todo el personal.			
			PRESUPUESTO	\$ 400,00

d) Festejos de cumpleaños

Objetivo:	Incorporar prácticas que motiven a los colaboradores aportando la generación de un clima laboral positivo y bienestar dentro de la organización.
------------------	--

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Realizar el festejo de los cumpleaños del mes.	Se entregará un pastel a cada cumpleaños del mes, se le hará soplar las velas y se le cantará el "cumpleaños feliz"	Recursos Económicos, Computador	Mensualmente	Departamento de Gestión Humana, Jefes de Área
	Se adquirirá un cuadro decorado para tomar la foto a los cumpleaños del mes y se publicará esta fotografía en el boletín institucional y cartelera.			
PRESUPUESTO				\$ 1.250,00

e) Reconocimientos no monetarios

Objetivo:	Incorporar prácticas que motiven a los colaboradores aportando la generación de un clima laboral positivo y bienestar dentro de la organización.
------------------	--

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Realizar reconocimientos mediante la entrega de un diploma, carta o memorándum, orden de consumo interno a los colaboradores más destacados.	Se hará llegar a los colaboradores más destacados en su desempeño un reconocimiento por escrito a través de la entrega de un diploma, carta o memorándum.	Computador	Mensualmente	Departamento de Gestión Humana, Jefes de Área
	Se publicará en cartelera el nombre de los colaboradores que se hayan destacado durante el mes.			
PRESUPUESTO				\$ 200,00

f) Festejo de Fiestas de Quito

Objetivo:	Incorporar prácticas que motiven a los colaboradores aportando la generación de un clima laboral positivo y bienestar dentro de la organización.
------------------	--

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Realizar un programa de festejo por Fiestas de Quito.	Determinar los juegos a efectuarse durante el evento y el lugar donde se realizaría: personal de planta, personal de puntos de venta y administrativos.	Computador, Recursos Económicos	Del 20 al 24 de Noviembre del 2018	Departamento de Gestión Humana y Jefes de Área
	Establecer los premios para los ganadores: medallas, orden de consumo, etc.			
	Establecer la logística a requerir para el programa.		Del 27 al 28 de Noviembre del 2018	
	Realizar la invitación del programa fiestas de Quito a todo el personal.		01 y 04 de Diciembre del 2018	
	Realizar el festejo de fiestas de Quito de acuerdo a lo planificado.			
	Premiación de ganadores.			
			PRESUPUESTO	\$ 200,00

g) Programa Navideño

Objetivo:	Incorporar prácticas que motiven a los colaboradores aportando la generación de un clima laboral positivo y de bienestar dentro de la organización.
------------------	---

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Realizar una cena navideña para todos los colaboradores de la empresa promoviendo un espíritu de camaradería.	Definir el menú de la cena y el lugar a efectuarlo (se sugiere establecimiento de González Suárez)	Computador, Recursos Económicos	Del 06 de Julio al 10 de Noviembre del 2018	Departamento de Gestión Humana y Jefes de Área
	Establecer un pequeño obsequio a ser entregado al personal por la ocasión navideña, se presentan opciones como: un llavero, un esfero, taza, o calendario, chocolates, producto de la empresa, etc.		Del 13 al 24 de Noviembre del 2018	
	Realizar la agenda de actividades a desarrollar en este evento.		Del 27 al 29 de Noviembre del 2018	
	Determinar la logística y recursos que se requieren para el evento.		11 y 12 de Diciembre del 2018	
	Realizar la invitación formal a todo el personal confirmando la fecha del evento.			
	Efectuar la cena navideña de acuerdo a lo planificado.			
			PRESUPUESTO	\$ 1500,00

2.1.2 Mejoramiento e incorporación de canales de comunicación.

a) Boletín Institucional

Objetivo:	Diseñar un boletín institucional mensual que sirva como canal de comunicación entre las diferentes unidades o departamentos de la empresa y el personal, a fin de informar y dar a conocer novedades relevantes de la misma, incentivando una cultura corporativa integrada y participativa con sus colaboradores.
------------------	--

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Determinar el contenido que incorporará el boletín institucional.	Sugerir algunos contenidos básicos que pueden incorporarse en el boletín: Objetivos de la empresa, Proyectos, Clientes, Datos estadísticos de KPI's de las áreas, Roles (funciones y responsabilidades) de los cargos, Nuevos productos y servicios, Productos por temporada, Inauguración de sucursales, Campañas de productos, Campañas de eventos en los que participará la empresa, Consejos para resolución de quejas de clientes, Eventos relacionados con el personal , Nacimientos, Matrimonios, Cumpleaños, Personal nuevo durante el mes, Beneficios, Políticas, Procedimientos, Temas de salud, Temas de Seguridad Industrial, Temas culturales, Temas de Gastronomía, Recordatorios, Capacitaciones, Ascensos, Procesos de Selección, etc.	Computador, Sala de reuniones	Del 01 al 15 de Julio del 2018	Departamento de Gestión Humana, Jefaturas de Área y Dpto. de Marketing
Desarrollar el contenido del boletín institucional	Mantener una reunión con las Jefaturas de área y sensibilizar el objetivo del boletín institucional, y a la vez, de forma coordinada y consensuada, determinar el tipo de información que sus diferentes unidades facilitarán al Dpto. de Gestión Humana para la publicación del boletín.	Computador,	Del 16 al 30 de	Departamento de Gestión Humana,
	Establecer la fecha límite para el envío de la información de cada área a ser publicada en el boletín.			
	Consolidar la información de cada área, y remitirla al Dpto. de Marketing para el diseño del boletín.	Programas de diseño	Julio del 2018	Jefes de Área, Dpto. de Marketing
Diseñar el boletín a publicarse tomando en cuenta la visualización y el contenido textual.				

Imprimir y distribuir los ejemplares a cada colaborador de la empresa.	Una vez que el boletín institucional ha sido previamente revisado y aprobado por el responsable, el dpto. de Marketing enviará a realizar las impresiones correspondientes conforme el número de empleados a la fecha (dato que confirmará el dpto. de Gestión Humana mensualmente).	Financieros	Del 01 al 10 de Agosto del 2018	Departamento de Gestión Humana y Dpto. de Marketing
	El departamento de Gestión Humana distribuirá el boletín a cada colaborador asegurando que todo el personal cuente con un ejemplar.			
PRESUPUESTO				\$ 250.00

b) Carteleras

Objetivo:	Diseñar y estandarizar nuevas carteleras que sirvan como herramienta de comunicación en todos los establecimientos de la empresa.
------------------	---

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Determinar el tipo de cartelera que será utilizada en todos los establecimientos de la empresa.	Definir el tipo de material de las carteleras a fabricar y determinar medidas.	Sala de reuniones, recursos económicos	Del 01 al 15 de Septiembre del 2018	Departamento de Gestión Humana, y Dpto. de Marketing
	Realizar un bosquejo del diseño de la nueva cartera, la misma que deberá incluir logo de la empresa y el siguiente título: "Cartelera Informativa"			
	Solicitar la fabricación de un prototipo del nuevo diseño de la cartelera para aprobación.			
Fabricación e instalación de nuevas carteleras	Coordinar con el área de Mantenimiento la fabricación de dieciocho carteleras y tiempo de entrega.	Recursos económicos y maquinaria del área de carpintería	Del 16 al 30 de Septiembre del 2018	Departamento de Gestión Humana, Mantenimiento, Dpto. de Marketing
	Establecer los sitios de ubicación de las carteras.			
	Instalación de nuevas carteleras en establecimientos de la empresa			
Establecer políticas que rijan el tipo de información que podrá ser exhibida en carteleras.	Elaborar una política para la publicación de información en carteleras.	Financieros	Del 15 al 30 de Agosto del 2018	Departamento de Gestión Humana y Gerencia General
PRESUPUESTO				\$ 200.00

2.1.3. Desarrollo de un branding interno para crear sentido de pertenencia en los colaboradores hacia la empresa

Objetivo:	Crear sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa para retener y atraer al mejor talento humano mediante el desarrollo de un branding interno.			
Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Realizar un video en el cual se muestre a la empresa en todas sus áreas, especialmente su proceso productivo y de comercialización. Este video también incluirá la historia, fotografías de sus productos y algunas entrevistas a colaboradores que relaten en forma concisa cómo es un día en Chocolatina Cía. Ltda. y expresen cómo perciben a la empresa.	Realizar tomas de los procesos productivos y de comercialización	Equipo de producción video , Instalaciones de la empresa	Del 01 al 30 de Junio del 2018	Departamento de Gestión Humana y Marketing
	Realizar las tomas fotográficas de las sucursales de la empresa y de colaboradores durante la jornada laboral			
	Realizar la entrevista a dos colaboradores para que narren cómo es un día en la empresa			
	Realizar la edición y retoques de las filmaciones y fotografías			
	Desarrollar el texto que se incluirá en el video			
Socializar el video a todos los colaboradores de la empresa.	Establecer los grupos y fechas específicas para socialización	Infocus, Papelería, Computador, Sala de capacitación	Del 01 al 15 de Julio del 2018	Departamento de Gestión Humana y apoyo de Jefes de Área
	Enviar la convocatoria para socialización vía correo, publicaciones en cartelera y comunicación verbal al personal de Planta de Producción			
	Explicar a todos los colaboradores la temática del video y cuál es el propósito y luego proyectar el video para que lo puedan visualizar. Al finalizar se deberá realizar una reflexión sobre la empresa, enfatizar su giro de negocio y la importancia del rol de cada colaborador.			
Utilizar el video como un employer branding para posicionar la marca de la empresa como un lugar atractivo para laborar y atraer a los candidatos	Publicar el video en redes sociales y página web de la empresa	Redes sociales, Página web de la empresa, Pago publicidad en redes sociales	Del 01 al 15 de Julio del 2018	Departamento de Gestión Humana y Marketing
PRESUPUESTO				\$ 500.00

21.4. Diseño e implementación de un plan de capacitación

Objetivo:	Proporcionar a los colaboradores de la empresa los conocimientos que requieren a través de capacitaciones internas o externas para el correcto desempeño de sus funciones y que además ayude a su crecimiento profesional.
------------------	--

No.	Responsable (Jefe De Área)	Curso	Participantes (A Quién Va Dirigida)	Institución (Interna / Externa)	Mes De Planificación											
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Jefe de Comercialización	Barismo: el café	Baristas	Interna							X	X				
2	Jefe de Comercialización	Barismo: introducción al barismo	Baristas	Interna							X	X				
3	Jefe de Comercialización	Barismo: mantenimiento de equipos, limpieza, desinfección	Baristas	Interna							X	X				
4	Jefe de Comercialización	Barismo: bebidas calientes (recetas y procedimiento)	Baristas	Interna							X	X				
5	Jefe de Comercialización	Barismo: arte latte principiantes	Baristas	Interna							X	X				
6	Jefe de Comercialización	Barismo: arte latte intermedio	Baristas	Interna							X	X				
7	Jefe de Comercialización	Barismo: bebidas frías (recetas y procedimientos)	Baristas	Interna							X	X				
9	Jefe de Comercialización	Servicio al cliente	Personal de locales	Interna						X	X	X	X	X	X	
10	Jefe de Comercialización	Manejo de quejas	Personal de locales	Interna						X		X		X		
11	Jefe de Comercialización	Especificaciones técnicas del producto: manual fichas de producto	Personal de locales	Interna						X						
12	Jefe de Comercialización	Procesos operativos: módulo I: peps, rotación de inventario, recepción de producto, manipulación de producto, cadena de frío, POES, BPM	Personal de locales	Interna					X							
13	Jefe de Comercialización	Procesos operativos: módulo II: servicio al cliente, servicio a la mesa, proceso operativo del servicio americano, speech del servicio a la mesa, servicio express, proceso operativo del servicio express, speech del servicio express, normas básicas del protocolo y etiqueta del servicio, visual merchandising	Personal de locales	Interna								X				
14	Jefe de Comercialización	Técnica de ventas	Personal de locales	Interna										X		
15	Jefe de Comercialización	Manejo de inventarios: validación albaranes de compras, trasposos, validación guías de remisión, inventario diario y fin de mes, trasposos de producto entre locales, bajas de producto, ingreso recuento diario, inventarios mensuales	Personal de locales	Interna							X	X	X	X	X	
16	Jefe de Comercialización	Ingreso de pedidos en sistema ICG: previsión de insumos y stocks	Personal de locales	Interna				X	X							
17	Jefe de Comercialización	Auditorías internas y externas de local	Administradores / supervisores de local / encargados de local	Interna					X				X			
18	Jefe de Comercialización	Producción de materia prima para la nueva línea de sal	Personal de cocina de locales	Interna					X							

2.1.5 Desarrollo del programa de entrenamiento para cada puesto de trabajo.

Objetivo:	Diseñar un programa de entrenamiento para los puestos de trabajo existentes dentro de la estructura organizacional de la empresa.
------------------	---

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Actualizar el Manual de Funciones	Revisar el Organigrama actual de la empresa y contrastarlo con el Manual de Funciones.	Computador, Sala de Reuniones	Del 15 de Agosto al 30 de Agosto del 2018	Gestión Humana, Jefaturas de Área
	Determinar los cargos que se debe incluir tanto en el organigrama como en el Manual de Funciones.			
	Mantener una reunión con cada Jefatura de área para la revisión y actualización del manual de funciones de los cargos relacionados a su área. Y diseñar el descriptivo y perfil de cargo que haga falta.			
Diseñar el programa de entrenamiento	Realizar el levantamiento de los tópicos de entrenamiento por cargo en función de las actividades esenciales determinadas por la Metodología Modelamiento por Competencias MPC.	Computador, Sala de Reuniones	Del 01 al 30 de Septiembre del 2018	Gestión Humana, Jefaturas de Área
	Establecer el tipo de mecanismos o herramientas a utilizar durante el proceso de entrenamiento que permita un adecuado aprendizaje al colaborador nuevo.			
	Definir tiempos, responsables y lugar para la ejecución del entrenamiento de cada cargo.			
	Consolidar la información recopilada y documentar el programa de entrenamiento específico para cada cargo.			
			PRESUPUESTO	\$ 125.00

2.1.6 Mejoramiento del programa de inducción

Objetivo:	Modificar el programa de inducción mediante la incorporación de información actualizada de la empresa para facilitar el proceso de adaptación e integración de los colaboradores nuevos en el lugar de trabajo.
------------------	---

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Revisar los tópicos del programa de inducción	Realizar una lectura minuciosa del programa de inducción y realizar las actualizaciones o modificaciones de la información que ha cambiado en la empresa en los últimos meses, ej: horarios de trabajo, incorporación de nuevas sucursales, crecimiento de la empresa, entre otros.	Computador	Del 02 al 04 de Mayo del 2018	Departamento de Gestión Humana
Incorporar metodologías que faciliten un rápido aprendizaje de los tópicos impartidos	Incluir videos relacionados con los tópicos del programa de inducción que sirva para reforzamiento del aprendizaje en lo que respecta a: servicio al cliente, buenas prácticas de manufactura, accidentes de trabajo, valores corporativos.		Del 06 al 10 de Mayo del 2018	Departamento de Gestión Humana
	Incluir dinámicas y ejercicios prácticos que refuercen los conocimientos impartidos tales como: comunicación, trabajo en equipo, conocimiento de productos de la empresa,		Evaluación de los conocimientos impartidos a través del diseño de un cuestionario de preguntas y reforzamiento inmediato cuando se identifiquen respuestas erróneas.	
			PRESUPUESTO	\$ 125.00

2.1.7 Valoración de Cargos

Objetivo:	Definir una herramienta de valoración de cargos que permita la administración de remuneraciones dentro de la organización a través del método de puntos.
------------------	--

Actividades:	Tareas	Recursos	Tiempo	Responsables
Revisar la estructura actual de cargos	Revisar el heat count que tiene la organización en la actualidad, y definir si la estructura actual satisface las necesidades de la empresa (aumentar, cambiar, o eliminar cargos). Determinar los cargos que se evaluará.	Computador	Octubre y Noviembre 2018	Departamento de Gestión Humana
Conformar el Comité de Valoraciones	Definir las personas más relevantes que participarán en la valoración de cargos: Gerente General, Jefatura Financiera, Jefatura de Gestión Humana, Jefatura de Planta, Jefatura de Comercialización y a las otras Jefaturas se les hará partícipes cuando se trate del personal a su cargo.			
Definir los criterios para la selección y descripción de factores de valoración	El Comité debe consensuar cuáles son los factores sobres los cuales se va a analizar y valorar el cargo, ejemplo: educación, experiencia, responsabilidad, complejidad, competencias			
Realizar el proceso de ponderación y gradación	Capacitar al Comité en la herramienta de valoración de cargos a utilizar. Aplicar la metodología antes indicada y realizar la valoración de cargos como corresponde a dicha metodología (gradación, ponderación, progresión aritmética)			
Realizar la reestructuración de sueldos con base a la valoración de cargos obtenida	Realizar una proyección de costos de los incrementos de sueldo que resulten de la valoración de cargos. Coordinar con Gerencia General para que apruebe los incrementos de sueldos en consonancia con la valoración de cargos realizada.			
			PRESUPUESTO	\$ 0,00

2.2 Determinar la relación costo/ beneficio como resultado de la implementación de la propuesta de mejora del clima laboral

2.2.1. Cálculo de los costos de rotación de personal con base a los datos históricos de las liquidaciones pagadas durante los últimos tres años.

Tabla 80. Costos de rotación de personal (calculado a partir de liquidación de haberes del personal desvinculado de la empresa)

2015		2016		2017	
MES	TOTAL	MES	TOTAL	MES	TOTAL
ENE	\$ 1.607,07	ENE	\$ 4.121,51	ENE	\$ 3.547,36
FEB.	\$ 1.303,45	FEB.	\$ 4.283,51	FEB.	\$ 892,03
MAR.	\$ 3.351,68	MAR.	\$ 6.762,12	MAR.	\$ 49,84
ABR.	\$ 2.939,51	ABR.	\$ 3.019,85	ABR.	\$ 511,13
MAY.	\$ 2.892,83	MAY.	\$ 2.641,96	MAY.	\$ 4.456,34
JUN.	\$ 2.390,58	JUN.	\$ 8.079,84	JUN.	\$ 142,36
JUL.	\$ 3.548,69	JUL.	\$ 156,25	JUL.	\$ 1.020,89
AGO.	\$ 3.964,08	AGO.	\$ 2.631,16	AGO.	\$ 1.170,87
SEP.	\$ 4.876,97	SEP.	\$ 3.238,16	SEP.	\$ 15.952,04
OCT.	\$ 585,12	OCT.	\$ 7.474,34	OCT.	\$ 2.468,82
NOV.	\$ 772,79	NOV.	\$ 1.889,06	NOV.	\$ 1.937,11
DIC.	\$ 987,85	DIC.	\$ 7.929,30	DIC.	\$ 1.117,30
TOTAL	\$ 29.220,62	TOTAL	\$ 52.227,06	TOTAL	\$ 33.266,10

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 74. Costos de rotación de personal (calculado a partir de liquidación de haberes del personal desvinculado de la empresa)



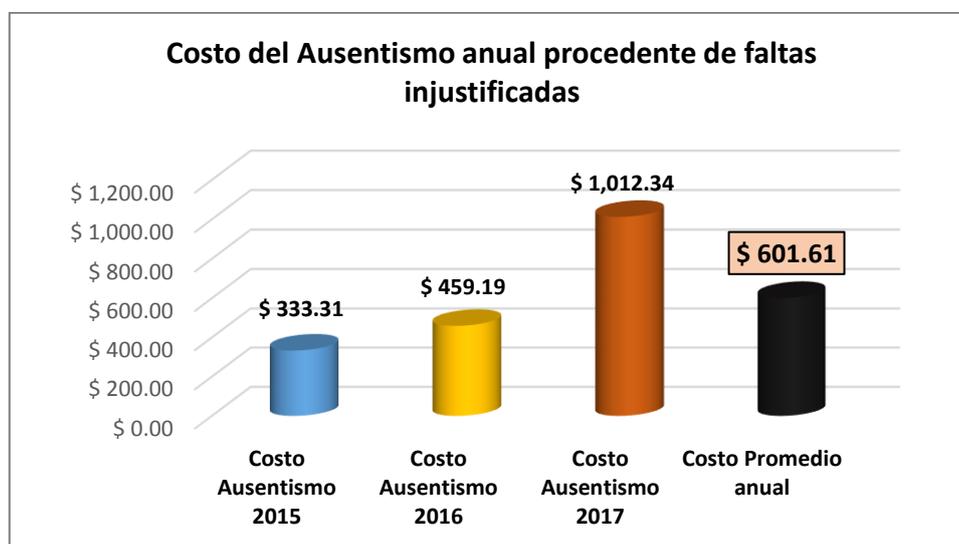
Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda., 2015, 2016 y 2017)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

En el gráfico se observa que la rotación de personal genera costos altos a la empresa, por lo que es imprescindible la implementación de planes de acción orientados a la retención del personal, entre ellos la propuesta descrita en el capítulo II de este documento.

Si comparamos los costos de rotación de personal relacionados directamente con el pago de liquidaciones, se observa que estos costos en el año 2016 fueron los más altos en relación al 2015 y 2017.

2.2.2. Determinación de los costos de ausentismo de los últimos tres años

Gráfico 75. Costo del ausentismo anual procedente de faltas injustificadas 2015, 2016 y 2017



Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Los resultados muestran que en el año 2017 se incrementó notablemente el costo del ausentismo laboral con respecto a los años 2015 y 2016.

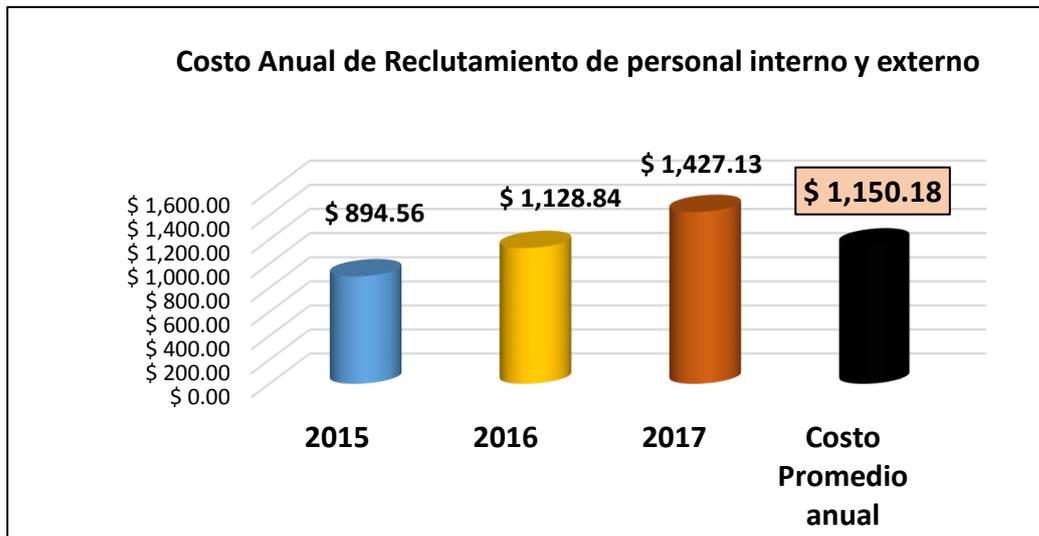
2.2.3. Determinación de los costos de reclutamiento, selección y contratación

Tabla 81. Costos de reclutamiento de personal

AÑO	Costo de Reclutamiento interno y externo
2015	\$ 894,56
2016	\$ 1.128,84
2017	\$ 1.427,13
Costo Promedio anual	\$ 1.150,18

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 76. Costo del reclutamiento de personal 2015, 2016 y 2017



Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Tabla 82. Costos de reclutamiento interno y externo de personal del 2015

COSTOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL 2015						
CARGO	TIPO DE CARGO	CANTIDAD	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	COSTO UNITARIO POR PUBLICACIÓN DE ANUNCIO	COSTO UNITARIO DEL TIEMPO INVERTIDO PARA DISEÑO Y/O COLOCACIÓN ANUNCIO	COSTO TOTAL PUBLICACIÓN ANUNCIOS
ADMINISTRADOR DE LOCAL	OPERATIVO	3	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 62,50
ANALISTA DE PLANTA	ADMINISTRATIVO	2	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 41,67
ANALISTA DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 20,83
ASISTENTE CONTABLE	ADMINISTRATIVO	3	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 62,50
ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 20,83
AUXILIAR DE LIMPIEZA	OPERATIVO	7	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 5,83
AUXILIAR DE PARTIDA	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	OPERATIVO	5	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 4,17
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
AYUDANTE DE BODEGA	OPERATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 20,83
AYUDANTE DE PANADERÍA	OPERATIVO	1	EL COMERCIO	\$ 154,56	\$ 0,83	\$ 155,39
AYUDANTE DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	OPERATIVO	6	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 125,00
CHOFER DE REPARTO	OPERATIVO	3	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 2,50
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 20,83
VENDEDOR	OPERATIVO	12	REDES SOCIALES	\$ 20,00	\$ 0,83	\$ 250,00
		48				\$ 794,56

COSTOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO DE PERSONAL 2015						
CARGO	TIPO DE CARGO	CANTIDAD DE PROCESOS	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	No. Horas utilizadas en RRHH por proceso	COSTO UNITARIO (sueldo hora/hombre)	COSTO TOTAL
ADMINISTRADOR DE LOCAL	OPERATIVO	2	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 40,00
JEFE DE PLANTA	ADMINISTRATIVO	1	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 20,00
SUPERVISOR DE LOCAL	OPERATIVO	2	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 40,00
		5				\$ 100,00

Total procesos de selección **53**

TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO 2015
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO = Costos reclutamiento externo + Costos reclutamiento interno
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO = \$ 794,56 + \$ 100
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO = \$ 894,56

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Tabla 83. Costos de reclutamiento interno y externo de personal del 2016

COSTOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL 2016						
CARGO	TIPO DE CARGO	CANTIDAD	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	COSTO UNITARIO POR PUBLICACIÓN DE ANUNCIO	COSTO UNITARIO DEL TIEMPO INVERTIDO PARA DISEÑO Y/O COLOCACIÓN ANUNCIO	COSTO TOTAL POR PUBLICACIÓN DE ANUNCIOS
ALBAÑIL	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
ANALISTA DE PLANTA	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
ASISTENTE CONTABLE	ADMINISTRATIVO	6	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 146,00
ASISTENTE DE GESTIÓN HUMANA	ADMINISTRATIVO	2	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 48,67
AUDITOR DE CALIDAD	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
AUXILIAR DE PARTIDA	OPERATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	OPERATIVO	3	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 2,50
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
AYUDANTE DE BODEGA	OPERATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
AYUDANTE DE CARPINTERÍA	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
AYUDANTE DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	OPERATIVO	1	EL COMERCIO	\$ 157,92	\$ 0,83	\$ 158,75
CARPINTERO	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
CHOFER DE REPARTO	OPERATIVO	2	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 1,67
JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
JEFE DE OPERACIONES Y VENTAS	ADMINISTRATIVO	1	EL COMERCIO	\$ 157,92	\$ 0,83	\$ 158,75
PASTELERO	OPERATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
PORTERO	OPERATIVO	2	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 1,67
SUPERVISOR DE LOCAL	OPERATIVO	2	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 48,67
TAPICERO	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
VENDEDOR JUNIOR	OPERATIVO	12	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 292,00
		42				\$ 1.008,84

COSTOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO DE PERSONAL 2016						
CARGO	TIPO DE CARGO	CANTIDAD DE PROCESOS	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	No. Horas utilizadas en RRHH por proceso	COSTO UNITARIO (sueldo día/hombre)	COSTO TOTAL
ADMINISTRADOR DE LOCAL	OPERATIVO	2	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 40,00
ENCARGADO DE LOCAL	OPERATIVO	1	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 20,00
JEFE DE PLANTA	ADMINISTRATIVO	1	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 20,00
SUPERVISOR DE LOCAL	OPERATIVO	2	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 40,00
		6				\$ 120,00

Total procesos de selección **48**

TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO 2016	
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO = Costos reclutamiento externo + Costos reclutamiento interno	
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO = \$ 1008,84 + \$ 120	
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO =	\$ 1.128,84

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Tabla 84. Costos de reclutamiento interno y externo de personal del 2017

COSTOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO DE PERSONAL 2017						
CARGO	TIPO DE CARGO	CANTIDAD	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	COSTO UNITARIO POR PUBLICACIÓN DE ANUNCIO	COSTO UNITARIO DEL TIEMPO INVERTIDO PARA DISEÑO Y/O COLOCACIÓN ANUNCIO	COSTO TOTAL POR PUBLICACIÓN DE ANUNCIOS
ADMINISTRADOR DE LOCAL	OPERATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
ASISTENTE CONTABLE	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	ADMINISTRATIVO	2	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 48,67
AUDITOR DE CALIDAD	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
AUXILIAR DE PARTIDA	OPERATIVO	2	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 48,67
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	OPERATIVO	3	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 2,50
AYUDANTE DE BODEGA	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
AYUDANTE DE PANADERÍA Y PASTELERÍA	OPERATIVO	4	EL COMERCIO	\$ 160,74	\$ 0,83	\$ 646,29
CHEF DE COCINA	OPERATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
CHOFER DE REPARTO	OPERATIVO	1	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 0,83
COORDINADOR DE MARKETING	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
COORDINADOR DE OPERACIONES	ADMINISTRATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
PASANTE	OPERATIVO	6	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 5,00
PORTERO	OPERATIVO	2	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 1,67
SUPERVISOR DE LOCAL	OPERATIVO	4	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 97,33
SUPERVISOR ENCARGADO	OPERATIVO	1	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 24,33
TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	OPERATIVO	2	BOLSA DE EMPLEO	\$ 0,00	\$ 0,83	\$ 1,67
VENDEDOR JUNIOR	OPERATIVO	10	REDES SOCIALES	\$ 23,50	\$ 0,83	\$ 243,33
		44				\$ 1.267,13

COSTOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO DE PERSONAL 2017						
CARGO		CANTIDAD DE PROCESOS	FUENTE DE RECLUTAMIENTO	No. Horas utilizadas en RRHH por proceso	COSTO UNITARIO (sueldo día/hombre)	COSTO TOTAL
ADMINISTRADOR DE LOCAL	OPERATIVO	2	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 40,00
SUPERVISOR DE LOCAL	OPERATIVO	4	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 80,00
ENCARGADO DE LOCAL	OPERATIVO	2	INTERNO	8	\$ 2,50	\$ 40,00
		8				\$ 160,00

Total procesos de selección **52**

TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO 2017
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO = Costos reclutamiento externo + Costos reclutamiento interno
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO = \$1267,13+ \$ 160
TOTAL COSTO DE RECLUTAMIENTO = \$ 1.427,13

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

2.2.4. Determinación de los costos de selección de personal

Tabla 85. Costos de selección de personal del 2015, 2016 y 2017

AÑO 2015				AÑO	Costo de Selección de personal
	Cantidad	Costo unitario	Costo Total		
Procesos de selección cargos administrativos y jefaturas	9	\$ 306,29	\$ 2.756,63	2015	\$ 14.419,19
Procesos de selección cargos operativos	44	\$ 265,06	\$ 11.662,57	2016	\$ 13.258,83
	53		\$ 14.419,19	2017	\$ 14.030,43
				Costo Promedio anual	\$ 13.902,82

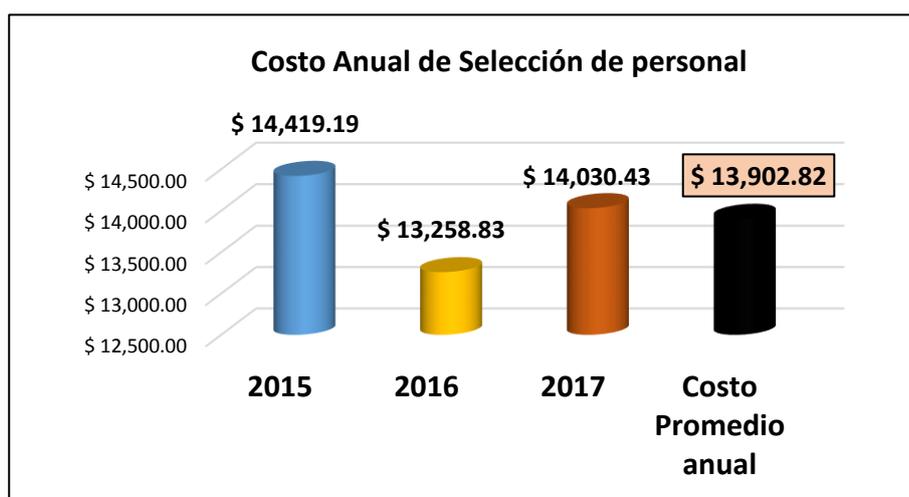
AÑO 2016			
	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Procesos de selección cargos administrativos y jefaturas	13	\$ 306,29	\$ 3.981,79
Procesos de selección cargos operativos	35	\$ 265,06	\$ 9.277,04
	48		\$ 13.258,83

AÑO 2017			
	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Procesos de selección cargos administrativos y jefaturas	6	\$ 306,29	\$ 1.837,75
Procesos de selección cargos operativos	46	\$ 265,06	\$ 12.192,68
	52		\$ 14.030,43

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 77. Costo de selección de personal 2015, 2016 y 2017



Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Costo del proceso de selección

Tabla 86. Costo unitario proceso de selección de personal cargos Administrativos y Jefaturas

COSTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

PROCESOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS Y APLICACIÓN DE BATERÍA DE PRUEBAS

CARGOS: Administrativos, Jefaturas

PROCESO DE SELECCIÓN	Tiempo / Cantidad	Unidad	Responsable	Conversión de unidad de medida minutos a HORAS	Sueldo	Costo hora	Costo proceso selección	Costo Otros servicios	Total Costo unitario por cada proceso de selección
Revisión y análisis de hojas de vida comparando con el perfil	3	horas	Jefe de Gestión Humana	3,00	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 18,75		\$ 18,75
Coordinación entrevistas con candidato que cumple el perfil y entrevistas	1	horas	Jefe de Gestión Humana	1,00	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 6,25		\$ 6,25
Impresión formularios para entrevistas	15	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,25	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,63		\$ 0,63
Organización material previo a entrevistas (hojas de vida, solicitud de empleo)	15	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,25	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,63		\$ 0,63
Tiempo de espera para que el candidato llene la solicitud de empleo	60	minutos	Jefe de Gestión Humana	1,00	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 6,25		\$ 6,25
Entrevista inicial candidatos del proceso	16	horas	Jefe de Gestión Humana	16	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 100,00		\$ 100,00
Evaluación y análisis de candidatos que pasan la 1ra. Etapa	2	horas	Jefe de Gestión Humana	2	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 12,50		\$ 12,50
Coordinación con candidatos para 2da. Etapa del proceso	30	minutos	Jefe de Gestión Humana	0,50	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 3,13		\$ 3,13
Preparación batería de pruebas e impresión	25	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,42	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 1,04		\$ 1,04
Aplicación de batería de pruebas psicológicas y de conocimiento	8	horas	Asistente de Gestión Humana	8	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 20,00		\$ 20,00
Calificación batería de pruebas tomadas a candidatos	8	horas	Jefe de Gestión Humana	8	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 50,00		\$ 50,00
Referenciación laboral	1,5	horas	Asistente de Gestión Humana	1,5	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 3,75		\$ 3,75
Verificación antecedentes	30	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,50	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 1,25		\$ 1,25
Verificación pasado judicial	25	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,42	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 1,04		\$ 1,04
Evaluación de candidatos e informe de selección de los candidatos que pasan la 2da. Etapa	5	horas	Jefe de Gestión Humana	5	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 31,25		\$ 31,25
Coordinación entrevista final con jefatura de área	15	minutos	Jefe de Gestión Humana	0,25	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 1,56		\$ 1,56
Entrevista final con jefatura de área	3	horas	Jefe de Área	3	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 18,75		\$ 18,75
Evaluación de entrevista final de los candidatos y decisión candidato seleccionado	1	horas	Jefe de Gestión Humana y Jefe de Área	1	\$ 3.000,00	\$ 12,50	\$ 12,50		\$ 12,50
Confirmación candidato seleccionado	5	minutos	Jefe de Gestión Humana	0,08	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 0,52		\$ 0,52
Costo formularios para entrevistas	30	hojas	Asistente de Gestión Humana			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,50	\$ 1,50
Costo batería de pruebas a aplicar al candidato	90	hojas	Asistente de Gestión Humana			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4,50	\$ 4,50
Costo café	15	unidad	Personal operativo de la empresa			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4,50	\$ 4,50
Movilización	2	transporte	Jefe de Gestión Humana, Asistente de Gestión Humana			\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6,00	\$ 6,00
									\$ 306,29

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Costo unitario de proceso de selección

Tabla 87. Costo unitario proceso de selección de personal cargos Operativos

COSTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PROCESOS A TRAVÉS DE SIMULACIONES
CARGOS: Operativos

PROCESO DE SELECCIÓN	Tiempo / Cantidad	Unidad	Responsable	Conversión a una sola unidad de medida (horas)	Sueldo	Costo hora	Costo proceso selección	Costo Otros servicios	Total Costo unitario por cada proceso de selección
Revisión y análisis de hojas de vida comparando con el perfil	3	horas	Asistente de Gestión Humana	3	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 7,50		\$ 7,50
Coordinación entrevistas con candidato que cumple el perfil	1	horas	Asistente de Gestión Humana	1	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 2,50		\$ 2,50
Impresión formularios para entrevistas	15	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,25	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,63		\$ 0,63
Organización material previo a entrevistas (hojas de vida, solicitud de	15	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,25	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,63		\$ 0,63
Tiempo de espera para que el candidato llene la solicitud de empleo	30	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,50	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 1,25		\$ 1,25
Entrevista inicial candidatos del proceso	12	horas	Jefe de Gestión Humana	12	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 75,00		\$ 75,00
Evaluación y análisis de candidatos que pasan la 1ra. Etapa	30	minutos	Jefe de Gestión Humana	0,50	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 3,13		\$ 3,13
Coordinación con responsables para prueba práctica de candidatos	30	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,50	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 1,25		\$ 1,25
Coordinación con candidatos para 2da. Etapa del proceso - prueba prá	10	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,17	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,42		\$ 0,42
Observación y Evaluación de simulación de los candidatos en el puest	32	horas	Supervisor inmediato	32	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 80,00		\$ 80,00
Análisis resultados de simulación	60	minutos	Asistente de Gestión Humana	1,00	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 2,50		\$ 2,50
Preparación batería de pruebas e impresión	15	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,25	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,63		\$ 0,63
Aplicación de batería de pruebas psicologicas y de conocimiento	3	horas	Asistente de Gestión Humana	3	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 7,50		\$ 7,50
Calificación batería de pruebas tomadas a candidatos	3	horas	Asistente de Gestión Humana	3	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 7,50		\$ 7,50
Referenciación laboral	1,5	horas	Asistente de Gestión Humana	1,50	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 3,75		\$ 3,75
Verificación antecedentes	30	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,50	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 1,25		\$ 1,25
Verificación pasado judicial	30	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,50	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 1,25		\$ 1,25
Informe de selección	6	horas	Asistente de Gestión Humana	6	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 15,00		\$ 15,00
Coordinación entrevista final con jefatura de área	10	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,17	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,42		\$ 0,42
Entrevista final con jefatura de área	2	horas	Jefe de Área	2	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 12,50		\$ 12,50
Evaluación de entrevista final de los candidatos y decisión candidato s	25	minutos	Jefe de Gestión Humana y Jefe de Ár	0,42	\$ 3.000,00	\$ 12,50	\$ 5,21		\$ 5,21
Confirmación candidatos seleccionados	40	minutos	Asistente de Gestión Humana	0,67	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 1,67		\$ 1,67
Costo formularios para entrevistas	30	hojas	Asistente de Gestión Humana			\$ 0,00		\$ 1,50	\$ 1,50
Costo batería de pruebas a aplicar al candidato	90	hojas	Asistente de Gestión Humana			\$ 0,00		\$ 4,50	\$ 4,50
Costo Almuerzo candidato	12	almuerzos	Asistente de Gestión Humana			\$ 0,00		\$ 21,60	\$ 21,60
Movilización	1	transporte	Jefe de Gestión Humana / Asistente de Gestión Humana / Jefe			\$ 0,00		\$ 6,00	\$ 6,00
									\$ 265,06

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

225. Determinación de los costos de vinculación de personal

Tabla 88. Costo unitario de vinculación de personal

PROCESO DE VINCULACIÓN	Tiempo / Cantidad	Unidad	Responsable	Sueldo	Costo hora	Costo minuto	Costo vinculación	Costo Otros servicios	Total Costo unitario de vinculación
Confirmación requisitos para ingreso a empresa y fecha de incorporación	10	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,42		\$ 0,42
Emisión de carta de autorización para exámenes médicos	8	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,33		\$ 0,33
Chequeo médico	60	minutos	Médico	\$ 1.000,00	\$ 4,17	\$ 0,07	\$ 4,17		\$ 4,17
Emisión informe pre ocupacional	10	minutos	Médico	\$ 1.000,00	\$ 4,17	\$ 0,07	\$ 0,69		\$ 0,69
Elaboración y emisión carnet de salud	8	minutos	Médico	\$ 1.000,00	\$ 4,17	\$ 0,07	\$ 0,56		\$ 0,56
Creación carpeta física del empleado en consultorio médico (historial médico)	10	minutos	Recepcionista	\$ 384,50	\$ 1,60	\$ 0,03	\$ 0,27		\$ 0,27
Archivo carpeta física del empleado en consultorio médico	2	minutos	Médico	\$ 1.000,00	\$ 4,17	\$ 0,07	\$ 0,14		\$ 0,14
Recepción y verificación documentos requisito para el ingreso	5	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,21		\$ 0,21
Inducción									
Recursos Humanos	180	minutos	Jefe de RRHH y Asister	\$ 2.100,00	\$ 8,75	\$ 0,15	\$ 26,25		\$ 26,25
Seguridad Industrial	60	minutos	Técnico de SSO	\$ 1.000,00	\$ 4,17	\$ 0,07	\$ 4,17		\$ 4,17
Salud Ocupacional	60	minutos	Médico	\$ 1.000,00	\$ 4,17	\$ 0,07	\$ 4,17		\$ 4,17
Calidad	60	minutos	Auditor de Calidad	\$ 700,00	\$ 2,92	\$ 0,05	\$ 2,92		\$ 2,92
Recorrido en planta	30	minutos	Analista de Planta	\$ 589,00	\$ 2,45	\$ 0,04	\$ 1,23		\$ 1,23
Evaluación	30	minutos	Jefe de RRHH y Asister	\$ 2.100,00	\$ 8,75	\$ 0,15	\$ 4,38		\$ 4,38
Vinculación									
Ingreso al sistema creación ficha empleado	5	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,21		\$ 0,21
Ingreso al less	5	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,21		\$ 0,21
Geolocalización del empleado	8	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,33		\$ 0,33
Contrato de trabajo	5	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,21		\$ 0,21
Creación de usuario en sistema para registro marcación	5	minutos	Jefe de RRHH	\$ 1.500,00	\$ 6,25	\$ 0,10	\$ 0,52		\$ 0,52
Explicación formulario rutagrama	5	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,21		\$ 0,21
Tomar fotografía empleado	1	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,04		\$ 0,04
Entrega de reglamento interno	2	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,08		\$ 0,08
Entrega de reglamento de SSO	2	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,08		\$ 0,08
Entrega descriptivo de cargo	2	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,08		\$ 0,08
Entrega de Uniformes	15	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,63		\$ 0,63
Creación de carpeta física de trabajador nuevo	10	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,42		\$ 0,42
Legalización contrato en Ministerio del trabajo	8	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,33		\$ 0,33
Impresión registros entrega reglamentos, descriptivo cargos, inducción, entrenam	10	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,42		\$ 0,42
Archivo documentos	5	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,21		\$ 0,21
Comunicación y difusión de ingreso colaborador nuevo	10	minutos	Asistente RRHH	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,42		\$ 0,42
Sueldo empleado (12 horas para el proceso de inducción y vinculación)	720	minutos	Empleado	\$ 400,00	\$ 1,67	\$ 0,03	\$ 20,00		\$ 20,00
Refrigerio	2	refrigerios	Empleado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Almuerzo	2	almuerzos	Empleado	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3,60	\$ 3,60
Movilización	1	persona	Jefe de RRHH y Asister	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Costo reglamento interno	1	ejemplar	Asistente RRHH	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,75	\$ 0,75
Costos reglamento de SSO	1	ejemplar	Asistente RRHH	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,75	\$ 0,75
Costos impresión contrato	12	hojas	Asistente RRHH	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 1,20
Costo impresiones registros	12	hojas	Asistente RRHH	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,20	\$ 1,20
Total									\$ 87,78

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)

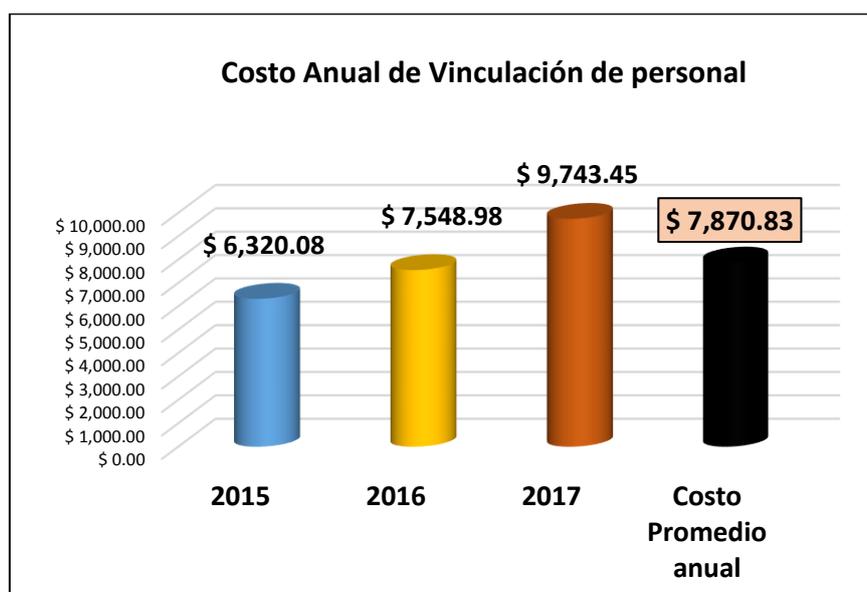
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Tabla 89. Costo anual de vinculación de personal

	No. Empleados desvinculadas	Costo unitario de Vinculación de personal	Total Costo de Vinculación de personal
2015	72	\$ 87,78	\$ 6.320,08
2016	86	\$ 87,78	\$ 7.548,98
2017	111	\$ 87,78	\$ 9.743,45
Costo Promedio anual			\$ 7.870,83

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 78. Costo anual de vinculación de personal 2015, 2016 y 2017



Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

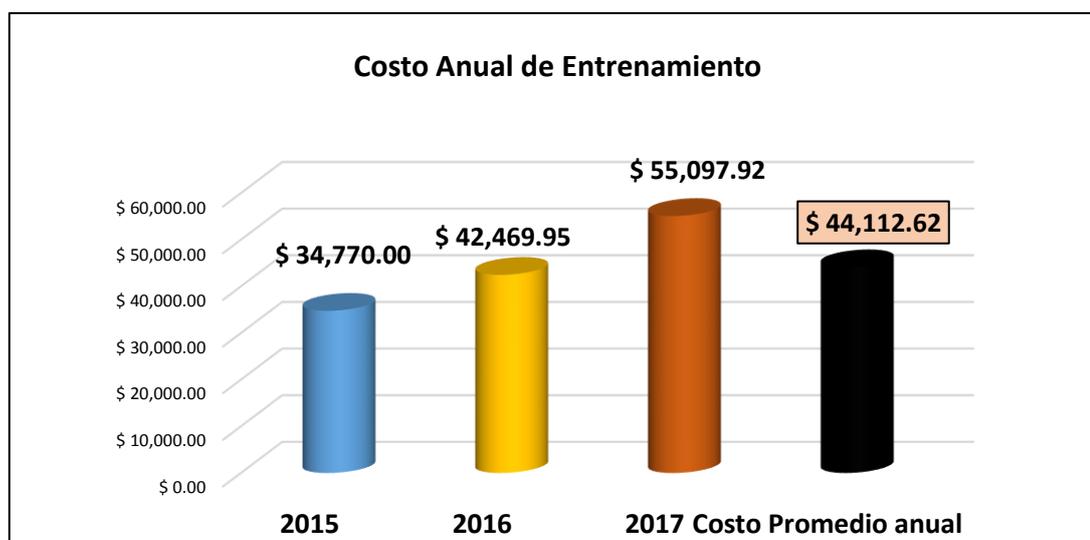
2.2.6. Determinación de los costos de entrenamiento

Tabla 90. Costo anual de entrenamiento de personal

AÑO	COSTO ANUAL ENTRENAMIENTO
2015	\$ 34.770,00
2016	\$ 42.469,95
2017	\$ 55.097,92
Costo Promedio anual	\$ 44.112,62
Costo Promedio mensual	\$ 3.676,05

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Gráfico 79. Costo anual de entrenamiento de personal 2015, 2016 y 2017



Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

Tabla 91. Costos de entrenamiento de personal

COSTOS DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL**COSTOS ENTRENAMIENTO 2015**

ENTRENAMIENTO	Tiempo invertido en horas	Responsable	Sueldo promedio al mes	Costo hora	COSTO UNITARIO ENTRENAMIENTO POR EMPLEADO	No. Personas desvinculadas	COSTO ANUAL ENTRENAMIENTO
Entrenamiento en el puesto de trabajo	64	Entrenador	\$ 700,00	\$ 2,92	\$ 186,67	72	\$ 13.440,00
Tiempo de adaptación del nuevo empleado	168	Empleado nuevo	\$ 387,50	\$ 1,61	\$ 271,25	72	\$ 19.530,00
Seguimiento y orientación al nuevo empleado o ascendido	10	Dpto. de Gestión Humana	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 25,00	72	\$ 1.800,00
					\$ 482,92		\$ 34.770,00

COSTOS ENTRENAMIENTO 2016

ENTRENAMIENTO	Tiempo invertido en horas	Responsable	Sueldo promedio al mes	Costo hora	COSTO UNITARIO ENTRENAMIENTO POR EMPLEADO	No. Personas desvinculadas	COSTO ANUAL ENTRENAMIENTO
Entrenamiento en el puesto de trabajo	64	Entrenador	\$ 700,00	\$ 2,92	\$ 186,67	86	\$ 16.053,33
Tiempo de adaptación del nuevo empleado	168	Empleado nuevo	\$ 403,10	\$ 1,68	\$ 282,17	86	\$ 24.266,62
Seguimiento y orientación al nuevo empleado	10	Dpto. de Gestión Humana	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 25,00	86	\$ 2.150,00
					\$ 493,84		\$ 42.469,95

COSTOS ENTRENAMIENTO 2017

ENTRENAMIENTO	Tiempo invertido en días	Responsable	Sueldo promedio	Costo hora	COSTO UNITARIO ENTRENAMIENTO POR EMPLEADO	No. Personas desvinculadas	COSTO ANUAL ENTRENAMIENTO
Entrenamiento en el puesto de trabajo	64	Entrenador	\$ 700,00	\$ 2,92	\$ 186,67	111	\$ 20.720,00
Tiempo de adaptación del nuevo empleado	168	Empleado nuevo	\$ 406,73	\$ 1,69	\$ 284,71	111	\$ 31.602,92
Seguimiento y orientación al nuevo empleado	10	Dpto. de Gestión Humana	\$ 600,00	\$ 2,50	\$ 25,00	111	\$ 2.775,00
					\$ 496,38		\$ 55.097,92

Fuente: (Chocolatina Cía. Ltda.)
Elaborado por: Andrea Johanna Chica Hidrobo

2.2.7. Relación costo/beneficio

AÑO 2017		AÑO 2018			Inversión de la propuesta: \$ 54.560,28	
Número de empleado	146	Número de empleado	150			
% Índice de Rotación de personal actual (2017)	76%	% Índice de Rotación de personal estimado	56%			
No. Personas que se desvincularon en el año	111	No. Personas que se estima se desvinculen en el año	84			
No. Procesos de selección	52	No. Procesos de selección	49			
Ventas reales 2017	\$ 3.263.519,76	Ventas 2018 proyección	\$ 4.050.028,02			
Crecimiento con respecto al año anterior	\$ 16,40	Crecimiento estimado con respecto al año anterior	24,10%	\$ 786.508,26		
	Costo Anual		Costo Anual	Ahorro		
Costos totales que genera la rotación de personal	\$ 114.577,36	Costos totales que genera la rotación de personal	\$ 84.395,00	\$ 30.182,36	Costo de implementar el plan de acción	\$ 54.560,28
Costos de reclutamiento	\$ 1.427,13	Costos de reclutamiento	\$ 1.051,19	\$ 375,94	Campeonato deportivo	\$ 300,00
Costos de selección de personal	\$ 14.030,43	Costos de selección de personal	\$ 10.334,49	\$ 3.695,94	Salida recreacional	\$ 350,00
Costos de vinculación de personal	\$ 9.743,45	Costos de vinculación de personal	\$ 7.176,80	\$ 2.566,65	Homenajes trabajadores	\$ 400,00
Costos de entrenamiento de personal	\$ 55.097,92	Costos de entrenamiento de personal	\$ 40.583,84	\$ 14.514,08	Festejos de cumpleaños	\$ 1.250,00
Costos de liquidaciones empleados	\$ 33.266,10	Costos de liquidaciones empleados	\$ 24.503,03	\$ 8.763,07	Reconocimientos no monetarios	\$ 200,00
Costos de ausentismo	\$ 1.012,34	Costos de ausentismo	\$ 745,66	\$ 266,67	Comisiones por ventas 1%	\$ 40.500,28
					Festejo fiestas de Quito	\$ 200,00
					Programa navideño	\$ 1.500,00
					Boletín institucional	\$ 250,00
					Cartelera	\$ 200,00
					Brading interno	\$ 500,00
					Plan de capacitación	\$ 8.160,00
					Programa entrenamiento	\$ 125,00
					Programa de inducción	\$ 125,00
					Campaña manual institucional	\$ 500,00

Costo beneficio:	Aumento de ventas + Ahorros en costos totales de disminución de rotación de personal	
	<hr/>	
	Costo actual	rotación + Costo plan de acción
Costo beneficio:	(Ventas proyectadas 2018 - Ventas reales 2017) + (ahorro reclutamiento + ahorro selección + ahorro vinculación + ahorro entrenamiento + ahorro liquidaciones + ahorro ausentismo)	
	<hr/>	
	Costo actual	rotación + Costo plan de acción
Costo beneficio:	\$ 786.508,26 +	\$ 30.182,36
	<hr/>	<hr/>
	\$ 114.577,36 +	\$ 54.560,28
Costo beneficio:	\$ 816.690,62	
	\$ 169.137,64	
Costo beneficio:	\$ 4,83	

Por cada dólar que invierte, la empresa obtiene un beneficio de \$ 3,83 dólares

CONCLUSIONES

- En términos generales el clima laboral de la empresa Chocolatina Cía. Ltda. es satisfactorio puesto que se obtuvieron porcentajes representativos del 46% y 35% en las escalas “Totalmente” y “Medianamente” respectivamente; sin embargo existe una población del 19% que percibe al clima laboral como insatisfactorio así lo demostraron los resultados.
- Los factores de medición que reflejaron mayor predominancia de **satisfacción** en las escalas “Totalmente” y “Medianamente” fueron: Puesto de Trabajo, Liderazgo, Sentido de Pertenencia, Condiciones de trabajo y Seguridad, Liderazgo, Compañeros de Trabajo y Compromiso con la empresa, mientras que los factores que denotaron mayor **insatisfacción** fueron: Reconocimiento y Compensaciones, Comunicación y Promoción y Desarrollo.
- Las condiciones que propician satisfacción son la camaradería, cooperación e integración entre compañeros de trabajo, existe sentido de pertenencia con la empresa y un trato adecuado y apoyo por parte de los jefes.
- El grado de insatisfacción está dado por el poco reconocimiento y valoración hacia el personal cuando éstos se han esforzado y han logrado los resultados esperados. De igual forma el personal percibe que su sueldo no es acorde con las responsabilidades del cargo, lo que resta competitividad a la empresa frente al mercado laboral y que a su vez genera que el personal opte por otras ofertas de empleo más atractivas en cuanto a remuneración. Del mismo modo el personal también se siente insatisfecho ante la falta de cumplimiento en las fechas de pago de sueldos, ésta es una de las causas principales por las cuales el personal toma la decisión de desvincularse de la empresa a pesar de que existe un clima laboral positivo, asimismo el personal sugiere que se mejore la motivación y las oportunidades de ascensos.
- Otro punto importante de insatisfacción es la poca comunicación sobre cambios o proyectos importantes que el personal debe conocer antes de su ejecución, factor clave para el éxito de una organización.

- La empresa refleja una tasa de rotación de personal y ausentismo alta durante los últimos tres años, denotando su dificultad para retener el personal, por ello se hace necesario enfocar los esfuerzos en el plan de acción propuesto, que si bien es cierto no va a eliminar dicha tasa, pero sí va a disminuirla y con ella sus costos. Cabe indicar que el personal que más se desvincula de la empresa es aquel que tiene menos de un año de trabajo, lo que a su vez obstaculiza la conformación y consolidación de equipos de trabajo.
- Los planes de acción propuestos están orientados a mejorar no solo los factores en los que se evidenció insatisfacción, sino que también se propuso algunas mejoras para fortalecer aún más los factores que se encuentran satisfactorios dentro de la organización.
- Se demostró que la implementación del plan de acción trae consigo un beneficio económico para la empresa.

RECOMENDACIONES

- La Gerencia General asigne los recursos correspondientes para la ejecución del plan de acción propuesto en esta investigación.
- Ante la evidente elevada tasa de rotación de personal que tiene la empresa, se sugiere que a más de implementar el plan de acción establecido en este proyecto, se opte por adquirir herramientas tecnológicas de reclutamiento y selección que ayuden al departamento de gestión humana a optimizar tiempos de contratación y a su vez asignar más tiempo en el seguimiento y ejecución del plan propuesto.
- El departamento financiero conjuntamente con la Gerencia deberán definir estrategias para el cumplimiento oportuno de pago de sueldos que ayude a disminuir la rotación de personal.
- Realizar un nuevo estudio de clima laboral para el próximo año a fin determinar su evolución en los puntos débiles encontrados.
- Implementar la valoración de cargos obtenida para mejorar los sueldos del personal e incrementar la competitividad de la empresa en el mercado laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Baguer, Á. (2009). *Dirección de Personas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Basabe Moreno, G., & Basabe Moreno, M. (11 de enero de 2016). *Estudio del clima organizacional: Aspectos estratégicos para una gestión empresarial efectiva*. Recuperado el 06 de abril de 2018, de <http://www.ueb.edu.ec/app/talentos/images/PDF/REVISTA-TALENTOS/VOLUMEN-III-1/ESTUDIO-DEL-CLIMA-ORGANIZACIONAL-ASPECTOS.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación de México.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Chiang Vega, M. M., Núñez Partido, A., & Huerta Rivera, P. C. (25 de junio de 2006). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior*. Recuperado el 09 de agosto de 2017, de <http://revistas.upcomillas.es/http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/407>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015). *Histórico de ausentismo de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015, 2016 y 2017). *Histórico de salidas de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015). *Histórico de requerimiento de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015). *Históricos de salidas de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015). *Proceso de selección de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015). *Proceso de vinculación de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015, 2016 y 2017). *Histórico contratación de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015, 2016 y 2017). *Histórico de ausentismo de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015, 2016 y 2017). *Histórico de liquidación de haberes*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2015, 2016 y 2017). *Histórico de requerimiento de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2016). *Histórico de ausentismo de personal*. Quito: Chocolatina.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2016). *Histórico de salidas de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2016). *Histórico requerimiento de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2017). *Histórico de ausentismo de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2017). *Histórico de requerimiento de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Chocolatina Cía. Ltda. (2017). *Histórico de salidas de personal*. Quito: Chocolatina Cía. Ltda.
- Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores. (7 de mayo de 2004). *Decisión 584 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 2 de abril de 2018, de <http://www.oiss.org/estrategia/Decision-584-Instrumento-Andino-de.html>
- Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre de 2008 Modificada en el Registro Oficial N° 653 del 21 de diciembre de 2015.
- Ecuador, Banco Central. (01 de enero de 2018). *Boletín anuario No. 39 del 2017*. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario32/IndiceAnuario39.htm>
- Ecuador, Banco Central. (01 de enero de 2018). *Inflación*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Ecuador, Banco Central. (2018). *Información Estadística Mensual No.1994 - Abril 2018*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de

- <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1994042018.htm>
- Ecuador, Banco Central. (01 de enero de 2018). *PIB nominal 2017*. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de enero de 2018). *Inflación por sector*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_diciembre2017.pdf
- Ecuador, Jefe Supremo de la República. (1938). *Código del Trabajo (Coficación 17)*. Quito: Registro Oficial 78-81 de 14-17 de noviembre de 1938, Modificado por el Registro Oficial Suplemento 167 Publicado el 16 de diciembre del 2005, última modificación vigente 26 de septiembre del 2012.
- Ecuador, Ministerio del Trabajo. (2017). *MDT-2017-0082 Expídesse la normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral*. Quito: Registro Oficial No. 16 del 16 de junio de 2017. Recuperado el 20 de 04 de 2018
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito: SENPLADES.
- Franco Alvarado, G. V., & Morales Mota, A. A. (2014). *Análisis de la influencia del Clima Laboral en el desempeño de los Prevededores de CTB*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2420>
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Universidad Iberoamericana.
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., & Saavedra Moyano, L. (14 de febrero de 2015). *Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión*. Recuperado el 10 de abril de 2018, de http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra
- Gómez, C. P. (2015). Ambiente Laboral Ruta hacia la Transformación. *EKOS Recursos Humanos Edición Especial*, 50.
- Gómez, D. (2016). *Análisis Del Clima Organizacional de le Empresa F.V. Área Andina S.A./Ecuador, 2016*. Rumiñahui, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 16 de mayo de 2018
- Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Bogotá: Prentice Hall.
- Granada, A. (2015). Gestión y ambiente Inversión y rentabilidad. *EKOS Recursos Humanos Edición Especial*, 52.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores.
- James, L. R., & McIntyre, M. (2005). Perceptions of organizational climate. En Landy, & Conte, *Psicología Industrial Introducción a la psicología industrial y organizacional* (pág. 522). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (2005). Motivation and organizational climate. En F. Landy, & J. Conte, *Psicología Industrial Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional* (pág. 522). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Locke, E. A. (2005). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En F. Landy, & J. Conte, *Psicología Industrial Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional* (pág. 522). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Quintero, J. N. (11 de mayo de 2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Recuperado el 02 de marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/3223/322339789001/>
- Martínez Santacruz, Y. G., & González Guartatanga, S. M. (18 de septiembre de 2017). *Estudio del Clima Laboral y su Influencia en la Productividad y en el Desempeño del Hotel Sheraton ubicado en la Ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 10 de 03 de 2018, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9274>
- Navarro, E., García, A., & Guzmán, F. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional, Vol II, Versión electrónica gratuita*. Veracruz: Biblioteca Nacional Española.
- Orbego Galarza, A. (05 de 10 de 2010). *Problemas teóricos de clima organizacional: Un estado de la cuestión*. Recuperado el 06 de 01 de 2018, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Revista Líderes. (21 de abril de 2014). *El clima laboral es la inquietud de siempre*. Recuperado el 10 de

- abril de 2018, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpán de Juárez, Edo. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. Recuperado el 02 de 02 de 2017, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Tagiuri, & Litwin. (2015). The concep of organizational climate. En J. Uribe, *Clima y ambiernte organizacional Trabajo, salud y factores psicosociales* (pág. 40). México, D.F.: El Manual Moderno, S.A. de C.V.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente Organizacional Trabajo, Salud y factores psicosociales*. México, D.F: Manual Moderno.
- Yépez, D. (24 de marzo de 2015). *Estudio indica que un 56% de trabajadores, en Ecuador, es feliz laboralmente*. Recuperado el 2018 de abril de 20, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>

ANEXOS

Anexo No.1: Diseño de la encuesta

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Por favor lea cuidadosamente las preguntas de la encuesta y marque con una "X" en el casillero que describa mejor su opinión con base en la siguiente escala:

4	3	2	1
TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	POCO	NADA

Recuerde:

Su participación es muy importante para el éxito de esta encuesta.

Por favor sea honesto y sincero al responder la encuesta.

Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo; por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

La encuesta es anónima y sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

1. PUESTO DE TRABAJO

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
1.1	Tiene claro cuáles son sus responsabilidades y tareas que debe cumplir en su puesto de trabajo?				
1.2	Considera que su capacidad profesional va de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?				
1.3	Cuenta con los materiales, equipos, herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo?				
1.4	Su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?				
1.5	Su jefe le da autonomía/libertad para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?				

2. COMPAÑEROS DE TRABAJO

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
2.1	Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?				
2.2	Sus compañeros de trabajo son solidarios y se apoyan mutuamente?				
2.3	Existe un ambiente de confianza entre compañeros?				
2.4	Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?				
2.5	Usted se siente aceptado e integrado en su grupo de trabajo?				

3. COMUNICACIÓN

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
3.1	Al ingresar a la empresa, recibió suficiente información sobre el área donde trabaja y la función que realiza?				
3.2	Conoce usted la misión, visión, valores, normas y políticas de la empresa?				
3.3	Le comunican oportunamente sobre los objetivos, cambios, logros, y/o acontecimientos de la empresa?				
3.4	Conoce quiénes son los directivos y jefes, qué departamentos y áreas existen y a quién debe dirigirse cuando tiene un requerimiento y/o necesidad?				
3.5	La empresa comunica a todos los colaboradores sobre cambios o proyectos importantes previo a su ejecución?				

4. SENTIDO DE PERTENENCIA

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
4.1	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?				
4.2	Considera usted que la empresa es un excelente lugar para trabajar?				
4.3	Recomendaría a la empresa como un lugar de trabajo a sus amigos/familiares?				
4.4	Preferiría quedarse en la empresa, aunque le ofrecieran un trabajo parecido con igual o mayor sueldo y beneficios?				

5. COMPROMISO CON LA EMPRESA

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
5.1	En la empresa, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo?				
5.2	Considera que todos brindan su mayor esfuerzo en la realización de su trabajo?				
5.3	Usted está dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a su cliente interno o externo?				
5.4	Piensa que todos están comprometidos en hacer un trabajo de calidad esperada por los clientes y la empresa?				

6. RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIONES

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
6.1	Cuando usted logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, reconocen su esfuerzo?				
6.2	En ocasiones hay eventos especiales para agradecer al personal su trabajo?				
6.3	Considera que su sueldo está acorde con las responsabilidades del cargo que desempeña?				
6.4	Considera que recibe una remuneración justa por el trabajo que realiza, la empresa reconoce su esfuerzo si trabaja más de las horas reqlamentarias?				
6.5	Si tiene algún reclamo con respecto a su rol de pagos, le ayudan resolviendo bien el problema?				
6.6	Se siente satisfecho con los beneficios que la empresa le brinda?				

7. PROMOCIÓN Y DE DESARROLLO

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
7.1	Siente que puede tener la oportunidad para crecer y desarrollarse dentro de la empresa?				
7.2	Los ascensos/promociones para otros cargos se dan a quienes más se lo merecen?				
7.3	La empresa apoya su participación en programas de crecimiento o formación?				
7.4	La empresa le ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para el desempeño de su trabajo?				
7.5	Se han visto cumplidas sus expectativas personales y profesionales durante el tiempo que lleva en la empresa?				

8. LIDERAZGO

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
8.1	Su jefe y otros superiores le tratan con amabilidad y respeto?				
8.2	Su jefe evalúa objetivamente su desempeño y recibe retroalimentación sobre su desempeño en el cargo?				
8.3	Confía en la capacidad y experticia de sus jefes?				
8.4	Se entienden las instrucciones y órdenes de trabajo que su jefe le da?				
8.5	Encuentra apoyo y confianza en sus jefes para el desarrollo de su trabajo y le ayudan cuando tiene alguna dificultad?				
8.6	Su jefe o superiores fomentan el trabajo en equipo?				
8.7	Los jefes mantienen una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo?				

9. CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD

		TOTALM.	MEDIAN.	POCO	NADA
		4	3	2	1
9.1	Los inmuebles e instalaciones físicas en los que desarrolla su trabajo son adecuados?				
9.2	Considera que realiza su trabajo bajo condiciones seguras?				
9.3	Las condiciones ambientales de espacio, ruido, temperatura, iluminación, ventilación, entre otros, le permiten desempeñar su trabajo con normalidad?				
9.4	Considera que en la empresa no existen situaciones de intimidación, acoso o maltrato?				
9.5	Considera que la empresa es un lugar saludable para trabajar? (psicológicamente y emocionalmente)				

10. ASPECTOS POSITIVOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Señale con una "P", cuál de los factores que se describen a continuación considera usted que "posee la organización" y que aportan a un clima laboral positivo; y, señale con una "M" los aspectos que usted considera que empresa "debería mejorar" para ofrecer un ambiente laboral acorde a sus necesidades.

10.1

Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	Transparencia	<input type="radio"/>	Condiciones físicas de trabajo	<input type="radio"/>
Remuneraciones y plazos de pago	<input type="radio"/>	Equidad	<input type="radio"/>	Participación del empleado	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	Motivación	<input type="radio"/>	Apoyo entre compañeros y jefes	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	Beneficios	<input type="radio"/>	Retroalimentación	<input type="radio"/>
Reconocimiento del trabajo	<input type="radio"/>	Oportunidades de ascenso	<input type="radio"/>	Políticas, Normas y Valores	<input type="radio"/>

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Antigüedad en la empresa:

Género:

Hombre:

Mujer:

Área:

Pastelerías(P.V.) y Restaurante

Planta

Oficinas

Edad:

Nivel de estudios:

Primaria

Secundaria

Tecnólogo

Superior

Maestría

Otro

Estado Civil

Soltero

Casado

Unión Libre

Divorciado

Viudo

Gracias por su colaboración.