

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio  
Urvaseo de la ciudad de Guayaquil - Ecuador 2021.**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Flores Coello, Nury Johanna

**Docente Guía:**  
Dra. Bahamondes Rosado, María Emilia

**TACNA – PERU**

**2022**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## ÍNDICE GENERAL

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| ÍNDICE GENERAL                      | 3  |
| ÍNDICE DE TABLAS                    | 8  |
| ÍNDICE DE FIGURAS                   | 9  |
| RESUMEN EJECUTIVO                   | 11 |
| INTRODUCCIÓN                        | 13 |
| CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 16 |
| 1.1. Título del tema                | 16 |
| 1.2. Planteamiento del Problema     | 16 |
| 1.3. Objetivos de investigación     | 18 |
| 1.3.1. Objetivo General             | 18 |
| 1.3.2. Objetivos específicos        | 18 |
| 1.4. Justificación                  | 19 |
| 1.4.1. Justificación Teórica        | 19 |
| 1.4.2. Justificación Metodológica   | 19 |
| 1.4.3. Justificación Práctica       | 20 |
| 1.5. Metodología                    | 21 |
| 1.5.1. Método exploratorio          | 22 |
| 1.5.2. Método descriptivo           | 22 |
| 1.6. Definiciones                   | 23 |
| 1.6.1. Clima laboral                | 23 |

|                                  |   |           |
|----------------------------------|---|-----------|
|                                  | <b>4</b>  |           |
| 1.6.2                            | Desempeño laboral                                       | 23        |
| 1.6.3                            | Satisfacción laboral                                    | 24        |
| 1.6.4                            | Metas empresariales                                     | 24        |
| 1.6.5                            | Desarrollo organizacional                               | 25        |
| 1.7                              | Alcances y Limitaciones                                 | 25        |
| 1.7.1                            | Alcances  | 25        |
| 1.7.2                            | Limitaciones  | 26        |
| <b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b> |   | <b>27</b> |
| 2.1                              | Conceptualización de las variables o tópicos clave      | 27        |
| 2.1.1                            | Conceptualización de la Rotación Laboral                | 27        |
| 2.1.2                            | Conceptualización de Clima Laboral                      | 31        |
| 2.2                              | Importancia de las variables o tópicos clave            | 35        |
| 2.2.1                            | Importancia de la Rotación Laboral                      | 35        |
| 2.2.1.1                          | Tipos de rotación del personal                          | 37        |
| 2.2.1.2                          | Consejos para reducir la rotación del personal          | 39        |
| 2.2.2                            | Importancia del Clima Laboral                           | 40        |
| 2.2.2.1                          | Tipos de clima laboral                                  | 46        |
| 2.3                              | Modelos de las variables                                | 48        |
| 2.3.1                            | Modelos de Rotación Laboral                             | 48        |
| 2.3.1.1                          | Primer Modelo Mobley (1977)                             | 48        |
| 2.3.1.2                          | Segundo Modelo Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979) | 49        |
| 2.3.1.3                          | Tercer Modelo Price y Mueller (1981)                    | 50        |

|   |    |
|---|----|
|   | 5  |
| 2.3.1.4 Cuarto Modelo Mowday, Porter y Steers (1982)              | 51 |
| 2.3.2 Modelos de Clima Laboral                                    | 52 |
| 2.3.2.1 Modelo Explicativo del Clima Organizacional               | 52 |
| 2.3.2.2 Modelo de Intervención del clima organizacional           | 54 |
| 2.3.2.3 Modelo integrado de modificación del clima organizacional | 54 |
| 2.4 Análisis comparativo  | 57 |
| 2.4.1 Análisis comparativo de la rotación laboral                 | 57 |
| 2.4.2 Análisis comparativo del clima laboral                      | 59 |
| 2.5 Análisis crítico  | 60 |
| CAPITULO III MARCO REFERENCIAL                                    | 63 |
| 3.1 Reseña histórica de la empresa Consorcio Urvaseo              | 63 |
| 3.2 Filosofía Organizacional de Consorcio Urvaseo                 | 65 |
| 3.3. Diseño Organizacional de Consorcio Urvaseo                   | 67 |
| 3.4 Servicios de Consorcio Urvaseo                                | 68 |
| 3.3.1 Recolección estratégica                                     | 68 |
| 3.4 Diagnóstico Organizacional                                    | 72 |
| 3.4.1 Análisis FODA de la empresa Consorcio Urvaseo               | 74 |
| 3.4.1.1 Análisis de factores internos                             | 74 |
| 3.4.1.1.1 Fortalezas  | 74 |
| 3.4.1.1.2 Debilidades   | 74 |
| 3.4.1.2 Análisis de factores externos                             | 74 |
| 3.4.1.2.1 Oportunidades   | 74 |

|  |     |
|--|-----|
|  | 6   |
| 3.4.1.2.2 Amenazas   | 74  |
| CAPITULO IV RESULTADOS   | 76  |
| 4.1 Marco metodológico   | 76  |
| 4.1.1 Método exploratorio  | 78  |
| 4.1.2 Método descriptivo   | 78  |
| 4.1.3 Alcances y Limitaciones  | 79  |
| 4.1.3.1 Alcances   | 79  |
| 4.1.3.2 Limitaciones   | 79  |
| 4.1.4 Modelo utilizado para analizar la rotación laboral                               | 80  |
| 4.1.4.1 Tercer Modelo Price y Mueller (1981)   | 80  |
| 4.1.5 Modelo utilizado para analizar el clima laboral                                  | 81  |
| 4.1.5.1 Modelo Explicativo del Clima Organizacional                                    | 82  |
| 4.1.6 Determinación de la muestra para la realización del cuestionario                 | 83  |
| 4.2 Diagnóstico de la empresa Consorcio Urvaseo  | 85  |
| 4.2.1 Causas de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo            | 87  |
| 4.2.2 Objetivo del Diagnostico en la empresa Consorcio Urvaseo                         | 88  |
| 4.2.3 Desarrollo del cuestionario  | 90  |
| 4.2.3.1 Resultados de los cuestionarios desarrollados                                  | 105 |
| 4.3 Propuesta de mejora para la empresa Consorcio Urvaseo                              | 107 |
| 4.3.1 Diagrama de Ishikawa de la Rotación del Personal en la empresa Consorcio Urvaseo | 108 |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| 4.3.1.1  | Análisis del diagrama de Ishikawa de la rotación del personal          | 109 |
| 4.3.2  | Diagrama de Ishikawa del Clima Laboral en la empresa Consorcio Urvaseo | 112 |
| 4.3.2.1  | Análisis del diagrama de Ishikawa del clima laboral                    | 113 |
| 4.3.3  | Análisis de la Matriz del árbol de la planificación del Talento Humano | 115 |
| 4.3.4  | Análisis del cronograma para para el manejo del clima laboral          | 116 |
| 4.3.5  | Diseño de la mejora para la empresa Consorcio Urvaseo                  | 119 |
| 4.4  | Mecanismos de control  | 120 |
| 4.4.1  | Análisis de los mecanismos de control                                  | 120 |
| 4.5  | Mecanismos de implementación   | 122 |
| 4.5.1  | Análisis de los Mecanismos de implementación                           | 122 |
| CAPITULO V SUGERENCIAS   |  | 124 |
| CONCLUSIONES   |  | 129 |
| BIBLIOGRAFIA   |  | 130 |
| ANEXOS   |  | 133 |
| Anexo 1: Cuestionario desarrollado en la empresa Consorcio Urvaseo     |  | 133 |
| Anexo 2: Diagrama de afinidad  |  | 135 |
| Anexo 3: Matriz del árbol de la planificación del Talento Humano       |  | 136 |
| Anexo 4: Planificación del cronograma para el manejo del clima laboral |  | 137 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla1 Análisis Comparativo de la rotación del laboral .....  | 57  |
| Tabla2 Análisis Comparativo del clima laboral .....   | 59  |
| Tabla 3 Opiniones y aportes.....  | 90  |
| Tabla 4 Conforme y a gusto .....  | 91  |
| Tabla 5 Trabajo en equipo.....  | 92  |
| Tabla 6 Ambiente de trabajo de confianza .....  | 93  |
| Tabla 7 Consideran ideas.....   | 94  |
| Tabla 8 Evaluación de su trabajo .....  | 95  |
| Tabla 9 Beneficios de salud.....  | 96  |
| Tabla 10 Formación académica .....  | 97  |
| Tabla 11 Asignación salarial.....   | 98  |
| Tabla 12 Recomendaría la empresa .....  | 99  |
| Tabla 13 Ambiente laboral.....  | 100 |
| Tabla 14 Materiales necesarios para el trabajo .....  | 101 |
| Tabla 15 Condiciones adecuadas de trabajo.....  | 102 |
| Tabla 16 Estabilidad laboral .....  | 103 |
| Tabla 17 Mejorar condiciones de trabajo.....  | 104 |
| Tabla18 Diagrama de afinidad Análisis Consorcio Urvaseo .....   | 135 |
| Tabla18 Matriz del árbol de la planificación Consorcio Urvaseo .....  | 136 |
| Tabla20 Actividades sugeridas para mejorar la rotación y el clima laboral de la empresa Consorcio Urvaseo ..... | 119 |
| Tabla21 Mecanismos de control para controlar las propuestas de mejora para la rotación y el clima laboral ..... | 120 |
| Tabla22 Mecanismos de implementación para mejorar la rotación y el clima laboral de                             |     |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| la empresa Consorcio Urvaseo ..... | 122 |
|------------------------------------|-----|

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 Rotación del Personal .....  | 29 |
| Figura 2 Clima Laboral .....  | 33 |
| Figura 3 Importancia de la Rotación del Personal .....                              | 36 |
| Figura 4 Importancia de la Rotación del Personal .....                              | 37 |
| Figura 5 Tips para reducir la rotación del personal.....                            | 39 |
| Figura 6 La importancia del buen clima laboral .....                                | 42 |
| Figura 7 Modelo de Clima Laboral Según Litwin y Stinguer .....                      | 43 |
| Figura 8 Dimensiones del Clima organizacional.....                                  | 45 |
| Figura 9 Tipos de clima Laboral .....   | 46 |
| Figura 10 Modelo de clima laboral de Litwin y Stringer .....                        | 53 |
| Figura 11 Modelo de clima laboral de Brunet .....                                   | 54 |
| Figura 12 Modelo de clima laboral de Lewin y House .....                            | 55 |
| Figura 13 Logotipo de Consorcio Urvaseo .....                                       | 63 |
| Figura 14 Valores de Consorcio Urvaseo.....   | 66 |
| Figura 15 Organigrama de Consorcio Urvaseo .....                                    | 67 |
| Figura 16 Imagen de Publicidad Consorcio Urvaseo.....                               | 69 |
| Figura 17 Imagen de Publicitaria de Consorcio Urvaseo.....                          | 69 |
| Figura 18 Homenaje del chofer ecuatoriano de Consorcio Urvaseo .....                | 70 |
| Figura 19 Flota de camiones de Consorcio Urvaseo.....                               | 70 |
| Figura 20 Servicios diversos de recolección de basura de Consorcio Urvaseo .....    | 71 |
| Figura 21 Servicios de recolección de basura de Consorcio Urvaseo.....              | 71 |
| Figura 22 Visita a las instalaciones de Consorcio Urvaseo por parte de la Alcaldesa |    |

|   |     |
|---|-----|
| de Guayaquil .....  | 71  |
| Figura23 Opiniones y aportes.....                               | 90  |
| Figura24 Conforme y a gusto .....                               | 91  |
| Figura25 Trabajo en equipo.....                                 | 92  |
| Figura26 Ambiente de trabajo de confianza .....                 | 93  |
| Figura27 Consideran Ideas .....                                 | 94  |
| Figura28 Evaluación de su trabajo .....                         | 95  |
| Figura29 Beneficios de salud .....                              | 96  |
| Figura30 Formación académica .....                              | 97  |
| Figura31 Asignación salarial.....                               | 98  |
| Figura32 Recomendaría la empresa .....                          | 99  |
| Figura33 Ambiente laboral.....                                  | 100 |
| Figura34 Materiales necesarios para el trabajo.....             | 101 |
| Figura35 Condiciones adecuadas de trabajo .....                 | 102 |
| Figura36 Estabilidad laboral .....                              | 103 |
| Figura37 Mejorar condiciones de trabajo .....                   | 104 |
| Figura38 Diagrama de Ishikawa de la Rotación del Personal ..... | 108 |
| Figura39 Diagrama de Ishikawa del Clima Laboral .....           | 112 |

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación hace referencia a una problemática que se viene presentando en las empresas ecuatorianas donde los trabajadores rotan constantemente de sus organizaciones. Bajo este contexto se enmarcó en el estudio de rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de evaluar estrategias innovadoras durante el año 2021.

Para ello se optó por realizar una investigación descriptiva que, de primera mano, que permitió conocer las causales que están afectando a los trabajadores, se determinó utilizar el método de una encuesta anónima de clima laboral que se aplicó a todos los trabajadores de la empresa Consorcio Urvaseo, para determinar las principales causas de la situación problemática actual objeto del presente estudio.

Así mismo, se pudo evidenciar con los datos obtenidos que los problemas principales que motivan al trabajador a desvincularse de la empresa son canales de comunicación distorsionados, constantes llamados de atención por parte de jefes inmediatos, falta de crecimiento profesional y un mal clima laboral.

Se buscó fortalecer al recurso humano con actividades mediante un cronograma mensual donde se hará seguimiento a difusión de canales de comunicación, implementación de un Plan de Capacitación que elimine brechas de conocimiento en los trabajadores y desarrollo de un Plan de carrera para aprovechar el recurso humano interno y retener el mejor talento.

Esta propuesta está compuesta por seguimientos a cargo del responsable de recursos humanos quien será el encargado de velar por el cumplimiento de cada una de las actividades al finalizar diciembre 2021 se deberá realizar una segunda encuesta anónima de clima laboral que permitirá analizar los avances. Además de, un constante

monitoreo mensual a los indicadores de rotación que servirá de alerta en la ejecución de la propuesta.

Al término de diciembre 2021 con la aplicación de esta propuesta se pretende reducir los índices de rotación y fortalecer el clima laboral con la profesionalización y retención del mejor recurso humano.

De la recolección de información presentada en el capítulo IV sus principales hallazgos que han permitido realizar la presente propuesta de mejora para la empresa Consorcio Urvaseo, mimas que se presenta a continuación:

El 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no consideran que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones y aportes, el 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no se sienten conformes y a gusto cuando trabaja con sus compañeros, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, es decir que no perciben que hay trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas, el 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no consideran que sus supervisores crean en usted como generador o creador de un ambiente de trabajo de confianza.

Se ha podido encontrar que, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no creen que sus supervisores toman en cuenta sus ideas y sugerencias de trabajo para mejorar las actividades cotidianas de trabajo, el 36% han contestado que sí, mientras un 64% han contestado que no, es decir que no consideran que su supervisor evalúa adecuadamente su trabajo ,el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, es decir que no creen que los beneficios de salud que recibe por parte de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Con este trabajo investigativo se centra en una propuesta que ayude a la mejora de estrategias organizacionales que contribuyen al “Estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021”, esto debido a la alta rotación que se ha presentado en el primer cuatrimestre del año, en donde se ha identificado que los supervisores no transmiten una comunicación clara con su personal a cargo, la empresa Consorcio Urvaseo no ha implementado en los últimos dos años un levantamiento de necesidades de capacitación para profesionalizar su recurso humano y no han trabajado en fortalecer el clima laboral.

Lo que ha desencadenado la desconformidad de los trabajadores en la empresa y han decidido por dar un paso al costado y han puesto sus renunciaciones, lo que para la empresa Consorcio Urvaseo es un claro problema, esto debido a que el giro de la empresa está enfocado en brindar el servicio de transporte, recolección y barrido de desechos sólidos no peligrosos en la ciudad de Guayaquil, sus servicios son ofrecidos las 24 horas del día, ya que su objetivo es brindar servicios óptimos de recolección de desechos no peligrosos los 365 días del año, al no contar con personal operativo y tener una alta rotación de su personal se vuelve un problema de consideración, ya que la empresa invierte sus recursos económicos y de personal, en el reclutamiento y selección de personal.

La empresa debe cancelar liquidaciones a su antiguo personal por los motivos de rotación de personal antes descritos, lo que afecta a la liquidez actual de la empresa convirtiéndose este en otro de los problemas que suman la alta rotación del personal en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, lo que ha conllevado a plasmar la presente investigación.

Mediante los estudios revisados de diversos autores con problemáticas similares al de la presente investigación, sus administraciones no han sido las más adecuadas por contratar a personal de supervisión que quizá no tienen interés en mantener un clima laboral idóneo, he podido identificar que otro de los problemas por la deserción laboral en otros estudios ha sido efecto por la mala consecución de los procesos de selección y reclutamiento de personal, esto debido a que el gran porcentaje de carga laboral en la empresa está enfocada en su área operativa, ya que la empresa cubre toda la ciudad de Guayaquil con sus servicios de recolección de desechos sólidos no peligrosos, por lo que se vuelve de vital importancia entender los factores por los cuales los trabajadores están optando por desvincularse de la empresa objeto del presente estudio.

El presente trabajo de investigación se determinarán estrategias de mejora que permitan en gran medida entender la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021 y en base a esto proponer posibles mejoras que permitan fidelizar a sus trabajadores, considerando una mejora en su clima laboral teniendo en consideración un plan de capacitación para que los trabajadores sientan que son valorados y respetados por la empresa, se pretende proponer un plan de mejora para un plan de carrera profesional dentro de la empresa Consorcio Urvaseo, que permitan tener más confianza y tranquilidad a los trabajadores y puedan permanecer en la empresa por mucho tiempo y no presente la situación problemática actual en la que me he basado para la consecución de este trabajo de investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomará como base la estructura del informe de investigación emitido por la Escuela de Posgrados

Neumann, en donde se indica que se debe realizar capítulo por capítulo, en donde he tomado en consideración lo que comento a continuación:

En el Capítulo I, se desarrollará desde el Planteamiento del Problema, los antecedentes de la empresa que ahonda mayor información para este trabajo, se plantearon objetivos generales y específicos que se pretenden implementar hasta su justificación dividida en teórica, practica y metodológica.

En el Capítulo II, se construye el Marco Teórico con una serie conceptualizaciones teóricas de las variables de estudio, para posterior realizar un análisis comparativo de sus teorías y un análisis crítico.

En el Capítulo III, se encontrará el Marco Referencial que permitirá al lector tener una guía de donde se desarrolla el trabajo investigativo, cual es el giro del negocio a que se dedica la empresa, se dará inicio con la reseña histórica de la empresa Consorcio Urvaseo, seguido por apartados igual de importantes como por ejemplo la filosofía y el diseño organizacional, en donde se podrá evidenciar la misión, visión, principios y valores de la empresa objeto del presente estudio, y la estructura organización de la empresa, para continuar con la presentación de los servicios que ofrece la empresa en la ciudad de Guayaquil, para finalizar con el diagnostico organizacional mediante el uso de la herramienta de análisis denominada FODA que permita entender los factores internos y externos de la empresa Consorcio Urvaseo.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados provenientes de este estudio donde se evidenciará el cumplimiento de los objetivos que fueron trazados aplicando las estrategias organizacionales en el estudio la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021. En el Capítulo V, el proyecto proporcionara con los datos recabados las recomendaciones y sugerencias que deben ser aplicadas por el área de Talento Humano en el año 2021.

## **CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En el trayecto de este capítulo, se pretende plasmar la planificación a cada una de las actividades que están propuestas para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Además, se describirá la metodología que se utilizara que le darán forma al proyecto y desglosando cada una de las justificaciones metodológica, teórica y práctica. Es importante, que dentro de este capítulo se identifica las limitaciones que por parte de la empresa se puedan presentar en la ejecución del proyecto limitando a que se desarrolle y no se logren los objetivos que se pretenden alcanzar.

### **1.1. Título del tema**

Estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

La empresa Consorcio Urvaseo es una empresa ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Guayaquil, entre las calles Tarqui y la Av. Casuarina en el solar 1 y Calle publica, se encuentra identificada con el RUC 0993226122001, su principal representante es el Sr. Reyes Samuel, y su objeto empresarial es el de servicio público de recolección de desechos sólidos no peligrosos (basura) en una zona delimitada, tiene un inicio de sus actividades en el año 2019, es decir es de reciente creación, por ende presenta algunos problemas, entre los cuales puedo resaltar el siguiente:

La rotación de personal es una problemática que está presente en muchas de las empresas del país de Ecuador, en los cuales intervienen diversos factores que conllevan a la decisión del trabajador de abandonar su empleo. “Además, el comportamiento organizacional es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para analizar el comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato I. , 2009). Los profesionales del área de talento

humano desde sus competencias son los encargados del reclutamiento, selección y vinculación del recurso humano idóneo que cumpla con el perfil del puesto. Una deserción del empleado genera incremento de carga laboral no solo para el área, sino también para la compañía que invierte recursos en capacitar al empleado.

Cuando una organización tiene empleados motivados son referentes para atraer candidatos competentes hacia su organización, la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, donde se desarrolla este proyecto actualmente tiene una nómina de 2000 empleados y dentro del primer cuatrimestre del año se ha evidenciado en los indicadores de control que la tasa de rotación ha incrementado en el grupo operativo de trabajadores y se han reportado por parte de los jefes inmediatos, ausencias laborales a turnos de trabajo ocasionando llamados de atención al personal y como consecuencia despidos por faltas graves a la normativa interna de talento humano.

El presente trabajo de investigación contribuirá con una propuesta mejora para ser implementada mediante un cronograma en el primer semestre del año y, tiene como finalidad identificar las áreas débiles del personal y fortalecer los canales de comunicación, socializar los reglamentos internos de la empresa como parte del plan de capacitación. Adicional con cada departamento se levantará un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para ser ejecutado en el ejercicio fiscal esta información es extraída de las evaluaciones de desempeño validando con los jefes inmediatos las debilidades de los trabajadores que necesitan capacitarse o actualizar sus conocimientos donde se trabaje motivación y liderazgo de equipos.

Conjuntamente con el área de talento humano se plantea proponer a la Gerencia General el plan de carrera que contribuirá a que el trabajador fije metas con la organización y retener el mejor talento humano, el invertir en el recurso humano

incorporando beneficios corporativos y poder escuchar necesidades fortalecerá el clima laboral y fomentará en el trabajador el sentido pertenencia y compromiso hacia la organización.

Como se visualiza en los indicadores del primer cuatrimestre del año 2021 se evidencia que la rotación en un 50% es más elevada al año anterior, lo que causa preocupación al área de recursos humanos habiéndose planteado con el personal saliente para validar los motivos que conllevan a tomar la decisión de retirarse de la empresa, dentro de lo que indicaron, “ los supervisores no dan a conocer las rutas oportunamente y no consultan quien puede cubrir turnos específicos y tenemos planes con la familia”, “ a pesar de extender la jornada laboral no compensa con horas extras”, “el clima laboral es muy tenso” “ cuando se requiere un permiso no hay respuesta”.

Las respuestas obtenidas por los trabajadores que se desvinculan sirven como insumo para la encuesta de clima laboral y poder identificar las necesidades de toda el área y las estrategias que con este proyecto se desarrollaran para minimizar el índice de rotación y trabajar en comunicación y motivación que son los factores que están afectado al área.

### **1.3 Objetivos de investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Estudiar la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

➤ Elaborar un diagnóstico organizacional con datos de encuesta de clima laboral que permita conocer las incidencias en la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador.

➤ Diseñar un modelo de gestión organizacional que permita dar solución a las causales encontradas en la rotación y clima laboral de la empresa Consorcio Urvaseo.

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1 Justificación Teórica**

En este trabajo de investigación se justifica debido a que mediante su desarrollo se pretenderá demostrar los factores que intervienen en el desarrollo óptimo de las actividades de la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, mediante el análisis de la rotación y clima laboral que aqueja en la empresa, además se conocerá los actores que han influido para que esta situación problemática se desarrolle en la empresa, esto se realizará con la finalidad de que se genere unas mejores condiciones laborales del personal en la empresa Consorcio Urvaseo.

Se requiere que la empresa mejore sus condiciones laborales generando un clima laboral apto para todos sus colaboradores y pueda mejorar la producción de todo su personal, ya que de esto depende que la ciudad de Guayaquil no presente problemas de salud con la recolección de desechos sólidos no peligrosos, es decir en la recolección de basura, ya que como lo he manifestado con anterioridad la empresa se encarga a la recolección, transporte y movilización de basura en la ciudad de Guayaquil y al tener una tasa muy alta de rotación de personal no se ha podido cumplir con el objeto de la empresa y puede repercutir en la imagen de la empresa frente a su mercado de acción.

### **1.4.2 Justificación Metodológica**

El trabajo de investigación de la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, se basará en el uso de algunos métodos, que servirán para emplear y fundamentar su metodología en relación a los factores que intervienen en la rotación

de su personal y la mejora de su clima laboral para poder ejercer con normalidad las operaciones de la empresa en el mercado guayaquileño.

Se pretende utilizar una metodología de revisión de bibliografía documental, esto debido a que se debe indagar información secundaria de otros autores que han participado en investigaciones similares a la presente, para determinar los factores que han impedido a la empresa Consorcio Urvaseo mantener una baja rotación de personal al igual que un óptimo clima laboral que le permita realizar sus actividades empresariales con total normalidad.

Se dará uso a algunas técnicas de recolección de información como son las encuestas, que permitirán tener un mejor entendimiento de la situación problemática actual que aqueja a la empresa Consorcio Urvaseo en la actualidad, mencionadas técnicas se las realizara mediante la realización de cuestionarios anónimos a los trabajadores para que me ayuden nutriendo con información relevante al clima laboral y a la rotación de personal, es decir información de primera mano, y se realizara a los principales directivos de la empresa para entender porque la empresa tiene altas tasas de rotación de personal y que no le han permitido mejorar su clima laboral en la actualidad en la ciudad de Guayaquil.

### **1.4.3 Justificación Práctica**

Con este trabajo de investigación se busca detectar las causas que provocan la elevada rotación de personal en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil con el fin de proponer estrategias integradoras que minimicen sus indicadores altos de rotación de personal en el último cuatrimestre del año.

Una de las estrategias más predominantes que se utilizaran para reducir y controlar la rotación de personal es la implementación de un modelo integrador de Gestión de Talento Humano, que fortalecerá clima laboral entre las áreas y

especialmente jefes y subalternos, además de incluir dentro de este modelo integrador talleres y capacitaciones que beneficiaran a los empleados profesionalizándose con herramientas dinámicas y actualizadas y a la empresa de contar con un recurso humano capacitado que pueda ser referente al cliente externo quien se beneficiara con un mejor servicio.

### **1.5 Metodología**

El presente proyecto investigación se llevó a cabo en la empresa Consorcio Urvaseo ubicada en la Cooperativa Balerío Estacio de la ciudad de Guayaquil. El número de trabajadores de esta empresa son 2000 empleados distribuidos en el organigrama por personal operativo y administrativo, para identificar las causales que están afectando a la rotación de personal se consideró una muestra de 28 trabajadores del área de desechos donde se está presentando la problemática, aplicándose una “Encuesta de Clima laboral”, la población de este departamento se compone por 300 empleados, todos de sexo masculino.

A los trabajadores que estuvieron de turno y que se les aplico las encuestas se explicó que eran de carácter anónimo y el objetivo de la misma nos ayudarían a identificar para identificar las necesidades que estaban presentando los empleados y a su vez presentar un plan de mejora hacia la gerencia, por lo cual se requería que se responda con honestidad cada pregunta, con los datos de las encuestas se realizará un informe con los hallazgos encontrados que incluirá:

- Diagnostico organizacional donde se evidenciará con datos estadísticos los puntos débiles que han sido detectados en las encuestas.

- Modelo de gestión que permitirá fortalecer aquellas áreas críticas siendo trabajadas mediante un cronograma de actividades y medidas a través de encuestas semestrales de clima laboral.

### **1.5.1 Método exploratorio**

En la presente investigación se dará uso al método exploratorio, esto debido a que este método facilitará la investigación de la situación problemática de la empresa Consorcio Urvaseo y encontrar los pasos y procedimientos necesarios para elaborar la investigación y tratar de mejorar y entender la rotación laboral y el mejoramiento del clima laboral de la empresa objeto de la presente investigación.

Al utilizar este método ayudara a familiarizar el grado de los fenómenos relativamente desconocidos, es decir, este método maneja algunas técnicas, entre las que destacan la revisión documental, la observación de campo, las encuestas (pudiendo ser estas online o presenciales), para la presente investigación se utilizará una encuesta, será dirigida a los principales directivos de la empresa para que nos den sus principales aportes sobre la situación problemática objeto del presente estudio, y la encuesta será sobre el clima laboral se aplicó a 28 trabajadores operativos del área de recolección de desechos, a quienes se les indico que el instrumento a aplicar era una encuesta de 15 preguntas de carácter anónimo donde se formuló preguntas abiertas y cerradas a fin de poder identificar sus necesidades y trabajar sobre ellas.

### **1.5.2 Método descriptivo**

Este el presente trabajo de investigación se desarrollará bajo un método descriptivo, este enfoque es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar, como lo manifiesta Sabino (1992) "Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos" (Sabino, 1992, pág. 47).

El método descriptivo según lo aportado por el autor antes mencionado este método es de carácter concluyente, y permitirá recopilar datos que sean cuantificables y se puedan analizar con fines estadísticos, como se lo realizarán mediante el uso las técnicas antes descritas la encuesta, serán realizadas mediante el uso de los instrumentos como los cuestionarios.

## **1.6 Definiciones**

### **1.6.1 Clima laboral**

Mediante lo dicho por Robbins, citado por Aldana (2013) define al clima laboral como: “Una actitud hacia el trabajo, lo define como un estado en el que un trabajador se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella” (Aldana, 2013). El clima laboral se lo podría interpretar como la sumatoria de las actitudes de los trabajadores en una empresa, en donde se consideraría por segmentos en positivas o negativas, siendo el clima laboral negativo muy perjudicial para todo tipo de empresas, ya que no permite que las operaciones de la empresa se las pueda llevar de la manera más adecuada.

Es considerable que el clima laboral de las empresas está estrechamente relacionado con los índices de satisfacción laboral, es decir, si un empleado está lo suficientemente motivado en un área que se sienta a gusto y con unos directivos que tengas sus métricas claras y precisas el trabajador se va a poder desarrollar y formar de la mejor manera, caso contrario pasara totalmente lo contrario a lo antes expuesto.

### **1.6.2 Desempeño laboral**

Mediante lo dicho por Pedraza, Amaya & Conde (2010), abordan sobre el desempeño laboral manifestando que es: “importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar” (Pedraza, Amaya, &

Conde, 2010, pág. 495). El desempeño laboral está enfocado en apuntar al desempeño laboral que el trabajador puede prestar en sus actividades cotidianas, es la forma o la razón en como el trabajador realiza sus actividades laborales demostrando favorable o desfavorablemente las actitudes y aptitudes frente a sus responsabilidades cotidianas en su lugar de trabajo.

### **1.6.3 Satisfacción laboral**

Mediante lo dicho por Vallejo (2010) en donde considera que la satisfacción laboral es: “Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser” (Vallejo, 2010, pág. 76). La satisfacción laboral está enfocada a la cantidad de satisfacción moral que el empleado o trabajador recibe al finalizar su jornada laboral, y que tan satisfecho esta con las actividades que desarrolla en la empresa, es importante en todas las empresas las áreas de Talento Humano puedan medir constantemente la satisfacción laboral de sus colaboradores para entender por medio de métricas que tan contento está el trabajador dentro de su área determinada desarrollando sus actividades asignadas, para entender si el trabajador está satisfecho o no.

### **1.6.4 Metas empresariales**

Mediante lo dicho por Hellriegel y Slocum (2004), existen cuatro metas empresariales, y estas “se encamina a brindar ayuda para que los miembros del equipo determinen si sus normas son acordes con las metas de la organización, si son neutrales o si se oponen” (Hellriegel & Slocum, 2004, pág. 411). Las metas empresariales, son las metas en equipos de trabajo, es decir, se encarga en evaluar los objetivos de cada área y tratar de cumplirlos manteniendo la satisfacción de sus

trabajadores, un trabajador motivado es un trabajador que puede alcanzar fácilmente las metas establecidas en el equipo de trabajo.

### **1.6.5 Desarrollo organizacional**

Mediante lo dicho por Garbanzo (2016), afirma que “el desarrollo organizacional es una estrategia debidamente planeada y de proyección futura, sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad” (Garbanzo, 2016). Es importante que en todas las empresas se pueda tener planes de crecimiento profesional de sus colaboradores, lo que se denomina como Plan de Carrera, ya que un trabajador que se sienta motivado y con nuevos retos laborales demostrara mejores capacidades laborales y en conjunto con su área se logrará el desarrollo organizacional, que mucho depende del grado de satisfacción de sus trabajadores ya que una empresa depende en gran parte de sus trabajadores.

Este punto es de mucha consideración para el presente estudio en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, ya que como se lo ha mencionado con anterioridad el éxito o desarrollo de una empresa está vinculado con el grado de satisfacción de sus trabajadores ya que de ellos depende en gran parte el éxito o fracaso de las operaciones de recolección de basura de la empresa Consorcio Urvaseo.

## **1.7 Alcances y Limitaciones**

### **1.7.1 Alcances**

Los alcances que tendrá lugar esta investigación son:

- Aplicación de una encuesta de clima laboral aplicada al área de desechos donde se ha identificado que se ha incrementado los índices de rotación en el primer cuatrimestre del año.

➤ Con los datos tabulados se elabora un plan de trabajo con herramientas que permitan trabajar motivación y compromisos del trabajador hacia la organización.

### **1.7.2 Limitaciones**

Dentro de las limitaciones que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto son:

➤ Falta de colaboración de los colaboradores por temor a represalias por parte de la empresa.

➤ Ayuda en la elaboración de las encuestas por el giro de sus actividades ya que son muchas de campo.

➤ Actividades limitadas por parte del área de talento humano por la teletrabajo a causa del covid-19.

➤ Una vez hecha la propuesta y reconocidos los factores que limitan a la empresa en la satisfacción laboral que la empresa no apruebe su ejecución del presente trabajo de investigación.

➤ Falta de tiempo de la tesista por actividades laborales y académicas.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

En el desarrollo de este capítulo denominado Marco Teórico se desarrollan conceptualizaciones teóricas que contribuyen en la elaboración del presente trabajo de investigación, se pondrá los principales conceptos sobre la rotación laboral y el clima laboral mismas que permitirán entender los factores porque los trabajadores abandonan la empresa Consorcio Urvaseo y a su vez proponer herramientas que servirán para establecer las mejoras necesarias y cumplir los objetivos previamente planteados.

### **2.1 Conceptualización de las variables o tópicos clave**

#### **2.1.1 Conceptualización de la Rotación Laboral**

Según lo expuesto por Gualavisi & Oliveri (2016) en su artículo, la antigüedad en el empleo es una medida de rotación laboral o movilidad en el empleo ya que los cambios de trabajo de una persona pueden estar asociados a cuestiones tanto voluntarias (separaciones producto de renunciadas, retiro del mercado laboral, etc.) como involuntarias (entre las que se destaca principalmente el despido) (Gualavisi & Oliveri, 2016).

El termino de rotación laboral, ya no es tan nuevo ya que se lo viene desarrollando desde la antigüedad, en donde se entiende que se lo manejaba como movilidad del empleo según lo manifestado por las autoras, y está involucrado a situaciones voluntarias de los trabajadores, en donde, escogen dejar sus actividades laborales por no sentirse a gusto realizando sus actividades cotidianas por diversos factores que en conjunto forman la rotación del personal.

Es de vital importancia para todas las empresas entender el porqué de este fenómeno en donde el trabajador deja sus actividades cotidianas por no estar satisfecho ejerciendo sus actividades cotidianas, puede ser descrito por muchos

factores como la remuneración salarial percibida, el exceso trabajo delegado, los beneficios sociales recibidos y finalmente el estrés generado por el desarrollo de sus actividades diarias pueden ser otro factor a considerar para que el trabajador decida en dejar la empresa.

Para Bretones & González González (2009), en su estudio para la Universidad de Granada manifiesta que; muchos pueden ser los motivos por lo que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria (una persona que sufre una invalidez, un accidente laboral o el proceso de jubilación, por ejemplo) o voluntaria. Será ésta última la que represente un problema para las organizaciones y será sobre la que centraremos todo el debate y estudio en este capítulo. A partir de ahora, cuando nos refiramos a rotación, lo haremos exclusivamente para referirnos a este tipo de abandono voluntario (Bretones & González González, 2009).

La rotación de personal se considera como el abandono de sus operaciones o actividades laborales cotidianas, o el cese de sus actividades laborales por varios motivos como el abandono voluntario de la empresa, la finalización de contratos temporales, las situaciones de incapacidad, motivos personales a causa de la pandemia por el Covid-19 etc., no es algo nuevo para las empresas, y este es un efecto que puede ocurrir en todo tipo de empresa, ya sean nacionales o internacionales, o públicas y privadas.

La rotación del personal es el porcentaje de trabajadores que dejan sus empresas por nuevas ofertas laborales o nuevos empleos, este indicador de rotación de personal es de mucha importancia de entender para el área de Talento Humano, esto debido a que la rotación de personal ocasiona pérdidas para la empresa en sus procesos de contratación en la estimación de sus costos de contratación, por lo que

se entiende que no debería existir un grado alto de rotación del personal en una empresa porque esto se convierte en una pérdida de recursos para las empresas.



Figura 1  
*Rotación del Personal*  
Fuente: (Questionpro, 2021)

Mediante la rotación de personal, también se puede diferenciar los trabajadores que están actualmente en la empresa, o denominados trabajadores contratados, y los trabajadores que han abandonado la empresa, es decir trabajadores de salida, se puede considerar que si en la empresa existe una alta rotación de personal pudiera significar que la empresa está cambiando grandemente, y lo contrario sucedería si hubiera una rotación de personal baja, es decir la empresa no estaría cambiando en mucho, ahora estos denominados *cambios*, se deben entender y analizarlos para ver si son favorables o no para los trabajadores y eso explicaría que tan efectiva es la tasa alta o baja de rotación que hay en las empresas.

Los aspectos negativos que puede traer la rotación del personal podría mencionar el más importante que es el costo del proceso asociado a la contratación, es decir por el tiempo y recursos que pierde el área de talento humano en la contratación de un nuevo colaborador y este en un periodo corto después abandone

la empresa causa una pérdida de tiempo y recursos, otro aspecto negativo es la inseguridad que genera este fenómeno en los trabajadores que se quedan en la empresa, es decir, siempre que un trabajador abandona la empresa el resto del equipo donde estaba involucrado este miembro anterior de la empresa se queda con incertidumbre y esto genera inseguridad en los demás trabajadores de la empresa lo que generaría un mal clima laboral para estos trabajadores.

Dentro de los principales puntos más comunes que gira en torno de la rotación del personal puedo manifestar lo siguiente:

- Salario por debajo del mercado (no competente).
- Escaso desarrollo profesional en la empresa.
- Inadecuado proceso de selección de personal.
- Deficiente gestión en la supervisión del trabajo.
- Clima laboral negativo.
- Escasa motivación laboral.

Son diversas las causas por las que un colaborador puede dejar la empresa, la rotación de personal se la podría definir como rotación de personal interna y rotación de personal externa, se dice que es rotación de personal interna cuando el trabajador deja el área en la que actualmente se encuentra ejerciendo sus actividades para formar parte de otra área, es decir que tenga un escalafón laboral, esto se denomina *plan de carrera*, en el país son muy pocas empresas que tiene esta forma de trabajar y surge el segundo método de rotación de personal, la rotación externa, es aquí donde el trabajador deja por total las actividades en la empresa, repercutiendo a la empresa en los denominados costos de rotación de personal.

### 2.1.2 Conceptualización de Clima Laboral

Según lo expuesto por los autores Domínguez Aguirre, Ramírez Campo & García Méndez (2013) en su artículo, el compromiso y el clima organizacional son actitudes que reflejan un estado psicológico relacionado con los valores y objetivos de una organización. Existe un conjunto de causales para que una persona o un conjunto de personas sostengan un compromiso en las organizaciones, teóricamente la percepción favorable del clima laboral que les rodea incrementa el compromiso. El estudio muestra las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso. Los hallazgos señalan que tres de los cuatro factores en que se agrupan las dimensiones del clima organizacional se correlacionan significativamente con el compromiso institucional (Dominguez Aguirre, Ramírez Campos, & García Méndez, 2013).

El clima laboral está estrechamente ligado hacia los sentimientos de los colaboradores, es decir, si existe un ambiente de trabajo positivo esto se verá reflejado en las actitudes y acciones cotidianas de los trabajadores, en donde primará el compañerismo y la participación de todos los trabajadores del área, generado y fomentando así una cultura organizacional positiva y de este modo se podría decir que se podría lograr los objetivos corporativos planteados por la empresa.

Tener un clima laboral negativo acarrea varias adversidades a la empresa en donde primará gradualmente la falta de autonomía por parte de los trabajadores de la empresa, esto a decir que los trabajadores sienten presión por parte de los demás miembros del área, lo que desencadena la falta de autonomía por parte de los trabajadores al no tener un liderazgo en el área genera que no se tenga autonomía propia y esto genere un mal clima laboral, la falta de un liderazgo flexible, perjudica a la empresa ya que los líderes se deberían afianzar y adaptar a las nuevas necesidades

en la empresa y de sus colaboradores, al no tener un buen liderazgo no se tendrá una guía positiva en la empresa lo que desencadenara en un clima laboral negativo.

La falta de reconocimiento hacia el trabajador por sus logros es otro factor a considerar dentro de las adversidades ocasionadas por tener un clima laboral negativo, todo trabajador se siente a gusto emocional cuando recibe un reconocimiento no necesariamente económico, pudiendo ser este verbal por un buen trabajo realizado o por un logro singular, para que el trabajador pueda apreciar de mejor manera a la empresa y sentirse identificado con ella, lo que conlleva a la falta de igualdad de oportunidades, es otro factor que desencadena a un mal clima laboral en las empresas, esto debido que los trabajadores no están sujetos a un programa de reconocimientos y de formación profesional y laboral, es decir un escalafón remunerativo justo y acorde al mercado.

La falta de un plan de carrera es otro de los causales de un mal clima laboral, el trabajador al ver que lo recibe méritos por actividades que los dos han realizado o que el uno realiza mejor o igual que el otro y que solo al otro trabajador le den crédito genera un mal estar en el otro trabajador, esto al final se vuelve un problema que podría acarrear un mal clima laboral, la falta de oportunidades de crecimiento laboral en la empresa genera insatisfacciones en sus trabajadores por lo que genera un mal clima laboral.

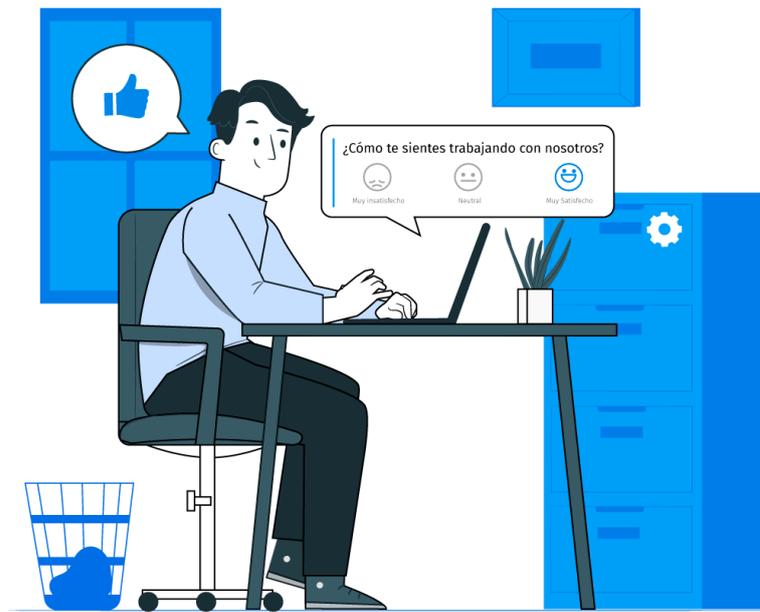


Figura 2  
*Clima Laboral*  
 Fuente: (Questionpro, 2021)

Según lo expuesto por los autores Brancato & Juri (2011) en su artículo, el clima organizacional es descriptivo, siendo una percepción de los sujetos trabajadores. La percepción de los trabajadores en contacto con el público (trabajadores de primera línea) en las organizaciones de servicio es análoga a la satisfacción de los clientes. Se trata de diagnosticar una organización a través de los datos aportados por los trabajadores, mediante una discusión en grupos formados a partir de las funciones organizacionales y el relleno individual de un cuestionario sobre el clima (Brancato & Juri, 2011, pág. 5).

El clima laboral se podría entender como la descripción del medio ambiente laboral y sus propiedades frente a una persona o un trabajador, el clima laboral bien podría generar un relativo control sobre el trabajador y promover orden, reglamentaciones o normas que le permitan ejercer sus actividades laborales dentro de los parámetros normales y aceptables, se debe considerar al medio ambiente psicológico de cada trabajador, es decir, todos los trabajadores tienen sus propios

pensamientos y decisiones, en lo que la empresa debe enfatizar y realizar estímulos positivos para que el clima laboral sea el mejor y en base a esto el trabajador pueda dar su máximo potencial en la empresa.

Según lo expuesto por los autores Brancato & Juri (2011); desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc., Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos (Brancato & Juri, 2011, pág. 6).

El clima organizacional está estrechamente ligado a la cultura organizacional, definiéndose como cultura organizacional a las conductas, patrones y valores que puede tener una empresa u organización, es un puntal para todo tipo de empresas que puedan ejercer, interpretar que tipo de ambiente laboral tienen en sus empresas, ya que de esto dependería en gran cuantía el éxito o fracaso de sus procesos y de su operación.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (Brancato & Juri, 2011, pág. 7).

## **2.2 Importancia de las variables o tópicos clave**

### **2.2.1 Importancia de la Rotación Laboral**

Hoy en día la rotación de personal es muy importante para todas las empresas sin excepción, es decir, se debe considerar a la rotación de personal en todo tipo de empresas ya sean públicas o privadas, ya que este factor o así llamado métrica o indicador, permite entender cuál es la condición actual del personal de una empresa u organización, teniendo así como sus principales ventajas a las oportunidades de ascenso, en caso de que se trate de una rotación laboral interna, puesto que sería beneficioso ya que el trabajador se sentirá más motivado y se sentirá más identificado con su empresa, otra de las ventajas que se puede señalar es el estímulo a nuevos impulsos, en donde el trabajador se sienta más motivado por asumir nuevas posiciones y tareas laborales en el caso de que la rotación de personal sea interna.

La última ventaja que puede traer la rotación de personal externa en una empresa u organización sería la oportunidad de transferencia de los conocimientos, es decir, los empleados que trabajaron en otras empresas similares a la que trabajan actualmente pueden traer conocimientos de las otras empresas donde ejercieron sus actividades y podrían traer nuevos conocimientos a su empresa actual, lo que permitirá que se consoliden con los conocimientos que recibirá en la empresa actual y se tendrá como resultados una fusión muy importante de conocimientos que tendría una ventaja significativa para la empresa.



Figura 3  
*Importancia de la Rotación del Personal*  
 Fuente: (Raffaele, 2021)

El termino de rotación del personal en una empresa, por el momento no es tan nuevo debido a que se lo viene desarrollando a partir de la antigüedad, en donde se entiende que se lo manejaba como movilidad del trabajo según lo manifestado por las autoras, y está involucrado a situaciones voluntarias de los trabajadores, en donde, eligen dejar sus ocupaciones laborales por no sentirse práctico llevando a cabo sus ocupaciones diarias por distintos componentes que en grupo conforman la rotación del personal.

Es de esencial trascendencia para cada una de las organizaciones comprender el porqué de este fenómeno en donde el trabajador deja sus ocupaciones diarias por no estar satisfecho ejerciendo sus ocupaciones diarias, podría ser descrito por varios componentes como la remuneración salarial percibida, el exceso trabajo encargado, las ventajas sociales recibidos y finalmente el estrés creado por el desarrollo de sus ocupaciones cotidianas tienen la posibilidad de ser otro componente a tener en cuenta para que le trabajador decida en dejar la compañía.

### 2.2.1.1 Tipos de rotación del personal

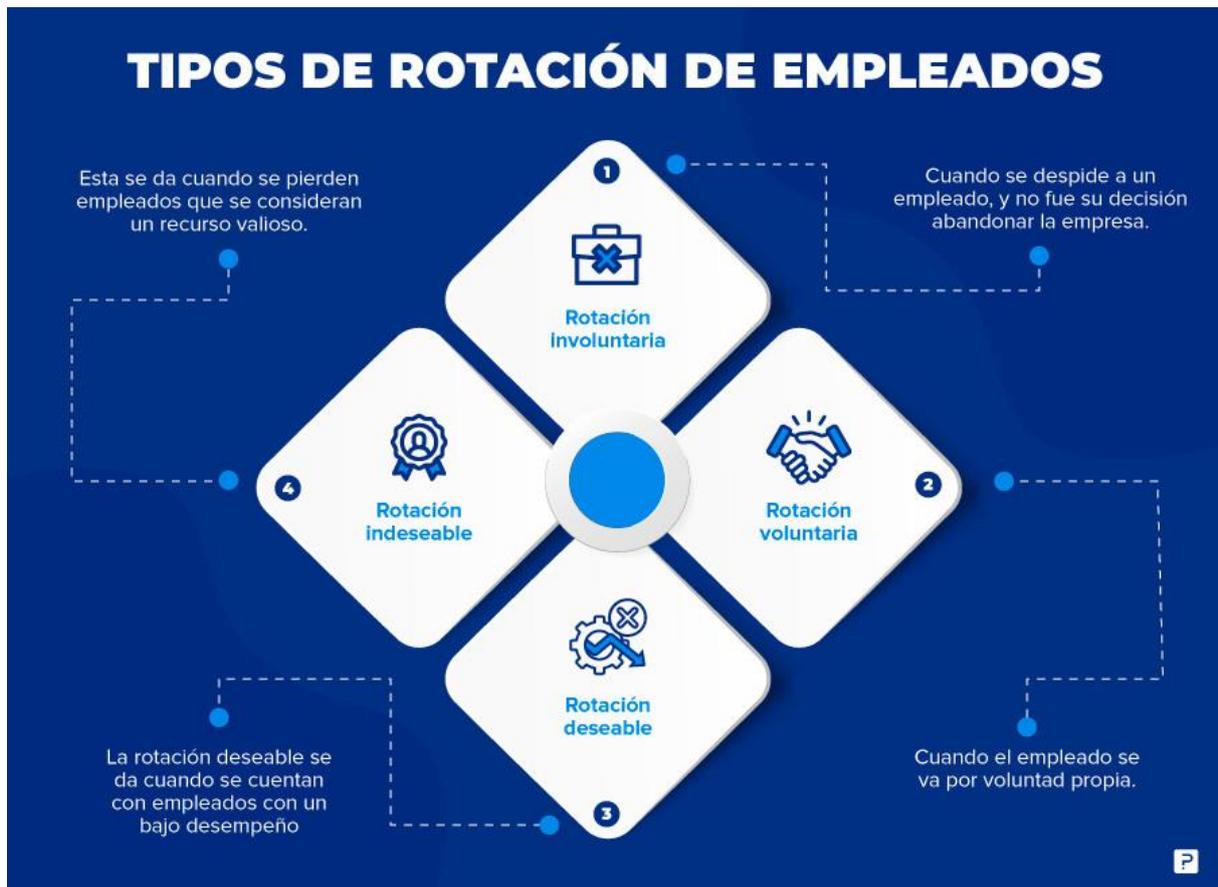


Figura 4

*Importancia de la Rotación del Personal*

Fuente: (Question Pro, 2021)

#### ➤ **Rotación de empleados involuntaria**

Se puede considerar como rotación de empleados involuntaria, cuando el trabajador es objeto de un despido por parte del empleador, pero por razones justificadas por parte de la empresa, como por ejemplo el ausentismo laboral, el mal desempeño de sus actividades laborales, la falta a las políticas declaradas en la empresa, y el empleador tiene la potestad de desvincular al trabajador de la empresa mediante el instrumento del despido.

➤ **Rotación voluntaria de empleados**

Se denomina como rotación voluntaria de empleados cuando el empleado deja la empresa por voluntad propia, utilizando el instrumento de la renuncia voluntaria o despido voluntario, el trabajador podría dar una serie de posibles razones para que el empleador reciba y acepte la renuncia voluntaria por parte del trabajador, en donde manifiesta sus razones y da por entendido que es imposible continuar trabajando en la empresa.

➤ **Rotación deseable**

Se podría considerar como rotación deseable, cuando el empleador da por terminada la relación laboral con el o los trabajadores considerados de bajo nivel o bajo rendimiento, y en su caso son sustituidos estos trabajadores de bajo rendimiento por otra de mayor nivel y compromiso laboral, este proceso quizá no puede gustar a muchos trabajadores de la empresa, pero es necesario ya que realizando estas acciones se mantiene en impulso necesario dentro de la empresa.

➤ **Rotación indeseable**

El ultimo tipo de rotación de personal se produce con la denominada rotación indeseable, en donde, la empresa pierde a un o unos empleados de alto rendimiento esto debido a que la empresa no les han facultado con nuevos retos profesionales y nuevas aspiraciones profesionales y laborales y pudiendo ser también por falta de reconocimiento, ya se está motivacional o económico, este tipo de rotación es el que más le afecta a las empresas debido a que no solo pierde un trabajador de alto rendimiento, sino pierde una pieza clave para la empresa y sus operaciones cotidianas, y lo que conlleva a que en la empresa ocasione un malestar ya que este tipo de empleado son difíciles de reemplazar.

### 2.2.1.2 Consejos para reducir la rotación del personal



Figura 5  
*Tips para reducir la rotación del personal*  
 Fuente: (Question Pro, 2021)

Para poder mitigar un poco los efectos causados por la rotación del personal en las empresas, se han diseñado algunos tips que permitirán poder manejar de mejor manera los indicadores de rotación altos en las empresas, mismos que presento a continuación:

- Considerar en la renovación de los procesos de contratación de personal.
- Ampliar las oportunidades de crecimiento laboral (Diseñar Planes de Carrera).
- Generar planes de capacitación periódica para los colaboradores y directivos.
- Mejorar los procesos de integración entre el trabajador nuevo y la empresa.
- Reducir las brechas comunicacionales entre trabajadores y supervisores
- Mejorar las metas de los diferentes equipos de trabajo.
- Reconocer frecuentemente el trabajo de los colaboradores.

### 2.2.2 Importancia del Clima Laboral

Según el documento de Question Pro (2021), La importancia del clima laboral debe ser una de las más grandes prioridades de la empresa ya que los beneficios que se pueden obtener de mantener un buen ambiente de trabajo son innumerables.

Cualquier empresa que desee lograr un crecimiento debe invertir y concentrarse en lo que pasa en el interior de su empresa, las relaciones entre empleados y por supuesto, medir la calidad de la misma.

En un mundo cada vez más competitivo y con conocimiento democratizado, capturar al mejor talento es parte crucial en la historia de toda empresa, esto se logra brindando un espacio agradable en el cual desarrollar las habilidades de todos, además de comunicar de manera eficiente los valores y visión de la empresa.

A pesar de su importancia, el clima laboral muchas veces es relegado a un plano inexistente por las empresas y otro tanto no se anima a encarar los problemas en su clima organizacional debido a que este tipo de problemas no son fáciles de resolver, se necesita de paciencia, investigación y por supuesto, la participación de cada elemento de la empresa (Question Pro, 2021).

El clima laboral es importante para las empresas debido a que, está estrechamente ligado hacia las emociones de los trabajadores, o sea, si existe un ambiente de trabajo positivo esto se verá reflejado en las reacciones y actividades diarias de los trabajadores, en donde primará el compañerismo y la colaboración de todos los trabajadores del área, creado y fomentando de esta forma una cultura organizacional positiva y de esta modalidad se podría mencionar que se podría conseguir las metas corporativas planteados por la compañía.

De lo opuesto, tener un clima laboral negativo acarrea numerosas adversidades a la organización en donde primará gradualmente la carencia de soberanía de parte

de los trabajadores de la organización, esto a mencionar que los trabajadores sienten presión a causa de los otros miembros del área, lo cual desencadena la carencia de soberanía a causa de los trabajadores al no tener un liderazgo en la empresa produce que no se tenga soberanía propia y esto produzca un mal clima laboral, del mismo modo la carencia de un liderazgo flexible, afecta a la organización debido a que los dirigentes se deberían afianzar y adaptar a las novedosas necesidades en la organización y de sus ayudantes, al no tener un buen liderazgo no se va a tener una guía positiva en la compañía lo cual desencadenara en un clima laboral negativo.

La carencia de reconocimiento hacia el trabajador por sus logros es otro elemento a tener en cuenta en las adversidades ocasionadas por tener un clima laboral negativo, es fundamental nombrar que todo trabajador se siente cómodo emocional una vez que obtiene un reconocimiento no precisamente económico, logrando ser este verbal por un óptimo trabajo llevado a cabo o por un logro singular, para que tal el trabajador logre valorar de mejor manera a la compañía y sentirse reconocido con ella, lo cual conlleva a la carencia de equidad de oportunidades, es otro componente que desencadena a un mal clima laboral en las organizaciones, esto debido que los trabajadores no permanecen sujetos a un programa de reconocimientos y de formación profesional y gremial, o sea un escalafón remunerativo justo y conforme al mercado.

La carencia de una estrategia de carrera o así denominado plan de carrera, es otro de los causales de un mal clima laboral, el trabajador al observar que no obtiene méritos por ocupaciones que ambos realizaron o que el uno ejecuta mejor o igual que el otro y que solo al otro trabajador le den crédito produce un mal estar en el otro trabajador, esto se vuelve un problema que podría acarrear un mal clima gremial, la carencia de oportunidades de aumento gremial en la organización crea

insatisfacciones en sus trabajadores por lo cual del mismo modo crea un mal clima laboral.

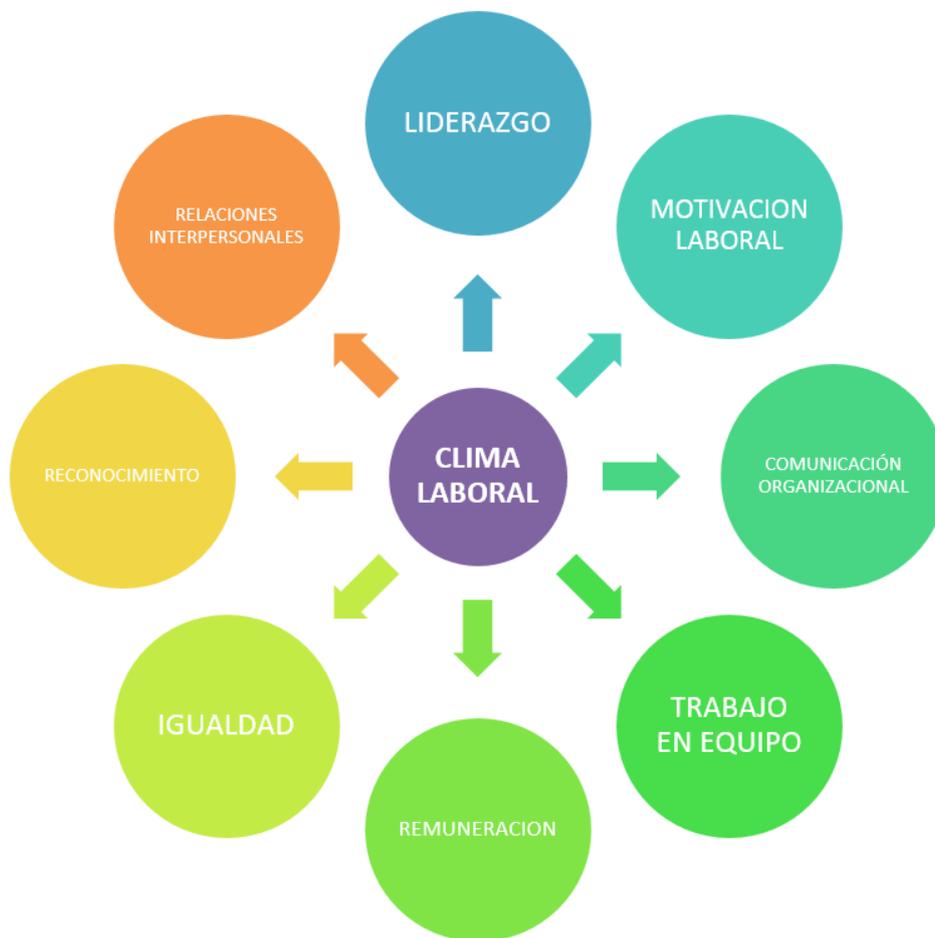


Figura 6  
*La importancia del buen clima laboral*  
Fuente: (Question Pro, 2021)

En la actualidad la importancia de mantener un buen clima laboral en las empresas se ha vuelto un gran reto para el área de Talento Humanos, esto debido a que, se entiende que si se mejora o mantiene un buen ambiente laboral se estaría influyendo directamente en la productividad el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

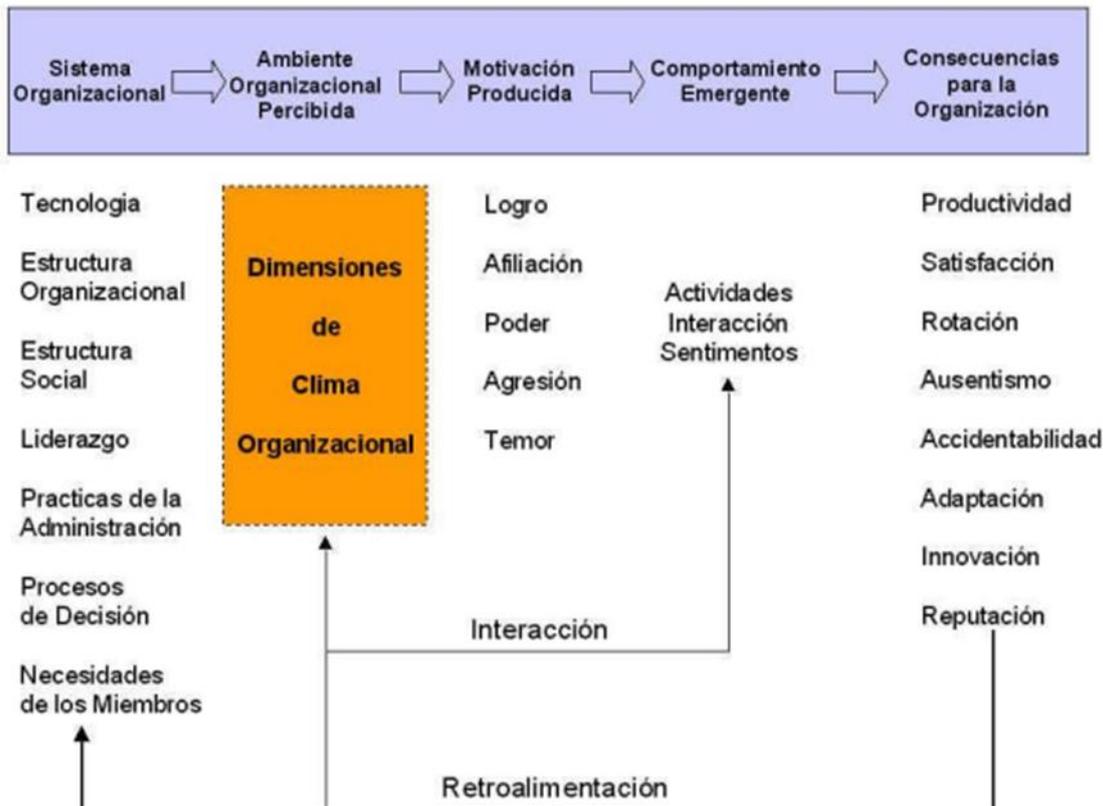


Figura 7  
 Modelo de Clima Laboral Según Litwin y Stinger  
 Fuente: (Litwin & Stinger, 1978)

Según lo expuesto por los autores Brancato & Juri (2011); el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización (Brancato & Juri, 2011, pág. 7).

El clima laboral es importante para las empresas debido a que, se podría entender como la descripción del medio ambiente laboral y sus propiedades frente a una persona o un trabajador, el clima laboral bien podría generar un relativo control

sobre el trabajador y promover orden, reglamentaciones o normas que le permitan ejercer sus actividades laborales dentro de los parámetros normales y aceptables, se debe considerar al medio ambiente psicológico de cada trabajador, es decir, todos los trabajadores tienen sus propios pensamientos y decisiones, en lo que la empresa debe enfatizar y realizar estímulos positivos para que el clima laboral sea el mejor y en base a esto el trabajador pueda dar su máximo potencial en la empresa.

El Clima Organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. Al igual que las huellas digitales las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen un clima. Influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones (Brancato & Juri, 2011, pág. 10).



Figura 8  
 Dimensiones del Clima organizacional  
 Fuente: Elaboración propia

El clima organizacional está estrechamente ligado a la cultura organizacional, definiéndose como cultura organizacional a las conductas, patrones y valores que puede tener una empresa u organización, es un puntal para todo tipo de empresas que puedan ejercer, interpretar que tipo de ambiente laboral tienen en sus empresas, ya que de esto dependería en gran cuantía el éxito o fracaso de sus procesos y de su operación.

Son distintas las razones por las que un colaborador puede dejar la compañía, se debería tener en cuenta que la rotación de personal se la podría conceptualizar como rotación de personal interna y rotación de personal externa, se plantea que es rotación de personal interna una vez que el trabajador deja el sector en la que en la actualidad está ejerciendo sus ocupaciones para conformar parte de otra área, o sea que tenga un escalafón gremial, esto se llama proyecto de carrera, en el país en la

actualidad resultan muy escasas organizaciones que tiene esta manera de laborar y es por esa razón que nace el segundo procedimiento de rotación de personal, la rotación externa, es aquí donde el trabajador deja por total las ocupaciones en la organización, afectando a la compañía en los llamados precios de rotación de personal.

### 2.2.2.1 Tipos de clima laboral



Figura 9  
Tipos de clima Laboral  
Fuente: (Question Pro, 2021)

#### ➤ **Clima laboral convencional**

El tipo de clima convencional se lo podría definir como el tipo que se encuentra altamente estructurado, se produce y genera en empresas que trabajan con una gran serie de datos numéricos, este tipo de clima organizacional tiene sus propios procesos y rutinas definidas, claras y establecidas.

➤ **Clima laboral emprendedor**

El clima laboral emprendedor se lo podría identificar debido a que se basa en la consecución y logro de los objetivos de la empresa, además se caracteriza por ser un clima altamente competitivo y se lo podría fácilmente ubicar en las empresas en las áreas de administración o áreas comerciales, otra característica importante de este clima laboral es que lo desarrollan con rapidez los emprendedores que se desarrollan en medios comerciales ya sean minoristas o mayorcitas.

➤ **Clima laboral de trabajo social**

El clima laboral de trabajo social se caracteriza principalmente porque su enfoque está diseñado para áreas académicas, es decir, se basa en la interacción entre personas y es necesario desarrollar habilidades de comunicación.

➤ **Clima laboral artístico**

El clima laboral artístico se podría definir como aquel clima laboral que se desarrolla en un teatro, es decir, está diseñado para el arte, el diseño y la escritura y enfatiza en la libertad de expresión.

➤ **Clima laboral investigativo**

El clima laboral investigativo se lo define como aquel clima laboral que está enfocado en la solución de problemas, ya sean estos problemas sociales o matemáticos, es muy efectivo este clima laboral para laboratoristas, como para programadores de computadores y, en fin, para todo el personal que haga cálculos y trabajos estadísticos.

➤ **Clima laboral realista**

El clima laboral realista se define como aquel que se desarrolla entre los trabajadores que dominan el trabajo manual, el cual implica el uso de herramientas e instrumentos para hacer trabajos mecánicos, de ingeniería y técnicos.

## **2.3 Modelos de las variables**

### **2.3.1 Modelos de Rotación Laboral**

Según lo indica Littlewood Zimmerman (2006), en su investigación administrativa “El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación” (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, págs. 7-25). A continuación, se procederá a explicar sobre los diferentes tipos de modelos del clima laboral según varios autores para profundizar en las variables de estudio del presente tema de investigación que trata sobre, el estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021.

#### **2.3.1.1 Primer Modelo Mobley (1977)**

Littlewood (como se citó a Mobley, 1977) considera que fue uno de los primeros en modelar el concepto de rotación de personal, su modelo se enfocó en dos facetas: la primero hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 8).

Como lo explica Littlewood, el primer autor en definir un modelo sobre la rotación de personal fue Mobley en el año de 1977, en donde su modelo está relacionado con las actitudes de los trabajadores en la empresa, además propone se

realice una evaluación comparativa a todos los trabajadores de las empresas, para determinar cuáles son los factores que inciden e involucran la rotación del personal.

### **2.3.1.2 Segundo Modelo Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979)**

Littlewood (como se citó a Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino, 1979) considera un segundo modelo de la rotación de personal, identifica otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 8).

Según lo manifestado, Littlewood cita a Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino quienes, en el año de 1979, proponen un segundo modelo para determinar la rotación de personal en las empresas, es decir, Mobley participa en este segundo modelo dos años después de haber lanzado un primer modelo para determinar el clima laboral en las organizaciones, en este segundo modelo realiza un análisis de factores más amplios que ayudan a entender de mejor manera las razones y causas de la rotación del personal en las empresas.

Nace el análisis de las variables relacionadas con el trabajo y se empieza a tratar la satisfacción laboral misma que se obtiene con los beneficios recibidos en las empresas, son factores que se deben analizar y entender para determinar las razones por las cuales se han incrementado los casos de rotación de personal, como por

ejemplo en la presente investigación de la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil.

### **2.3.1.3 Tercer Modelo Price y Mueller (1981)**

Littlewood (como se citó a Price y Mueller,1981) considera un tercer modelo de la rotación de personal, consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes. Esta conceptualización es consistente con las revisiones de Mobley y el trabajo de March y Simon (1958, p, 1). Al igual que March y Simon, Price y Mueller consideran la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 9).

La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. De acuerdo al modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción. La etapa final del modelo es la decisión de permanecer en o renunciar a la organización (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 9).

En el año de 1981 se aborda un tercer modelo para analizar la rotación del personal, como lo manifiesta Littlewood citando a los autores Price y Mueller, en donde se fundamenta bajo cinco criterios a la rotación del personal, siendo estos criterios de vital importancia para seguir profundizando en el entendimiento sobre las razones y causas por las que los trabajadores deciden en abandonar sus puestos de trabajo, a continuación pongo a consideración los antecedentes en los que los autores antes

mencionado se han fundamentado para determinar el tercer modelo de la rotación del personal.

- Integración.
- Paga.
- Centralización.
- Comunicación formal.
- Comunicación instrumental.

#### **2.3.1.4 Cuarto Modelo Mowday, Porter y Steers (1982)**

Littlewood (como se citó a Mowday, Porter y Steers,1982) considera un cuarto modelo de la rotación de personal, el modelo inicia con las características individuales (1), como lo son ocupación, educación, edad, antigüedad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personalidad, que determinan en parte las expectativas del individuo sobre el trabajo (2) y las alternativas de trabajo (3) a las que puede acceder el individuo. Por ejemplo, la educación y experiencia del individuo pueden generar expectativas sobre qué puesto y sueldo debe recibir al contratarse. Por otro lado, entre más alternativas tenga el empleado, más demandante y crítico será al evaluar su puesto actual y las oportunidades de empleo (...) (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 9).

Según lo explica Littlewood citando a Mowday, Porter y Steers en el año1982 se pone en consideración un cuarto modelo de la rotación de personal, en donde este último modelo está conformado por trece pasos “Por lo tanto, el modelo predice que un bajo nivel de satisfacción en el trabajo conlleva a la intención de permanencia, como lo hacen factores no laborales tales como las demandas familiares”(Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 9).

### **2.3.2 Modelos de Clima Laboral**

Según lo expuesto por la autora Ramos Moreno (2012) en su trabajo de investigación sobre el clima laboral manifiestan lo siguiente: El concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional (Ramos Moreno, 2012).

El clima organizacional está estrechamente ligado a la cultura organizacional, definiéndose como cultura organizacional a las conductas, patrones y valores que puede tener una empresa u organización, es un puntal para todo tipo de empresas que puedan ejercer, interpretar que tipo de ambiente laboral tienen en sus empresas, ya que de esto dependería en gran cuantía el éxito o fracaso de sus procesos y de su operación.

#### **2.3.2.1 Modelo Explicativo del Clima Organizacional**

Ramos Moreno (como se citó a Goncalves, 2000) considera el modelo explicativo del clima organizacional como: Un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de

consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc. (Ramos Moreno, 2012, pág. 87).

Según lo indica la autora Ramos Moreno, en su explicación del modelo explicativo sobre el clima laboral propuesto por Litwin y Stringer por intermedio de la cita de Goncalves en el año 2000, este modelo es uno de los modelos más aceptados en la actualidad, esto debido a que se enfoca en analizar y comprender factores como por ejemplo el liderazgo, la estructura, la toma de decisiones, etc. Lo que permite que la empresa pueda determinar el comportamiento de sus trabajadores, midiendo el rendimiento, la motivación y la satisfacción de sus empleados, con la consigna de mejorar constantemente estos factores.

Para el presente trabajo de investigación, que trata sobre un estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil-Ecuador 2021, es importante entender las causas que ocasionan el desgastado clima laboral en la empresa, para poder proponer mejoras y poder subsanar esta situación problemática que han ocasionado la presente investigación.

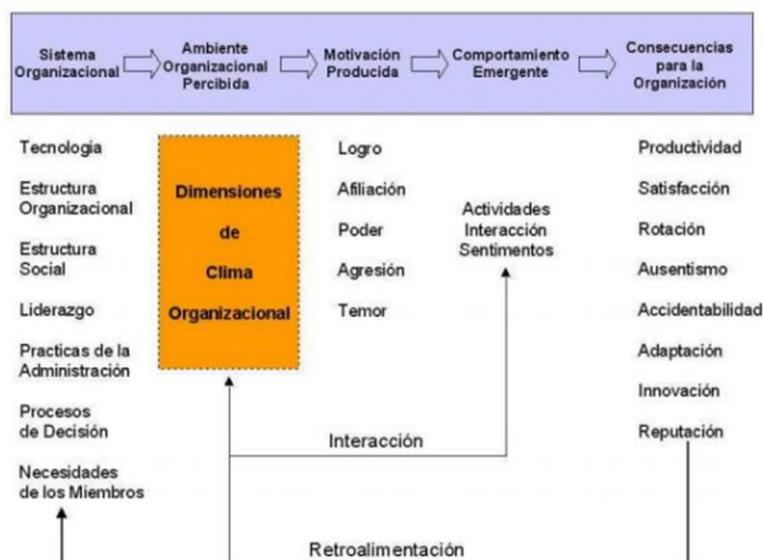


Figura 10  
 Modelo de clima laboral de Litwin y Stringer  
 Fuente: (Ramos Moreno, 2012)

### 2.3.2.2 Modelo de Intervención del clima organizacional

Ramos Moreno (como se citó a Brunet, 2011) considera el modelo de intervención del clima organizacional como: Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo como el clima lo perciben los individuos (Ramos Moreno, 2012, pág. 89).

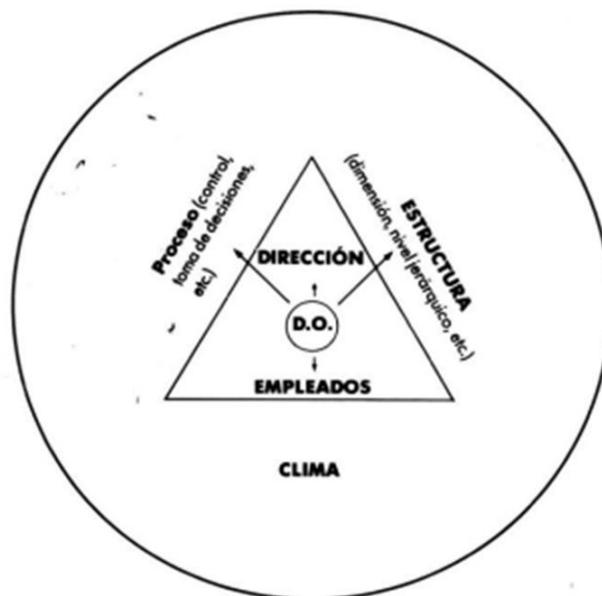


Figura 11  
 Modelo de clima laboral de Brunet  
 Fuente: (Ramos Moreno, 2012)

### 2.3.2.3 Modelo integrado de modificación del clima organizacional

Ramos Moreno (como se citó a Brunet, 2011) considera el modelo integrado de modificación del clima laboral como: Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y e empleados)

y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar. Presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional (Ramos Moreno, 2012, pág. 90).

| <i>Estructura-proceso</i> | <i>Dirección</i>   | <i>Empleados</i>   |
|---------------------------|--|--|
|                           | <b>Desbloqueo</b>  |  |
| I                         |  | Conocimiento de los posibles cambios. Cambio en los conocimientos existentes (existen otros sistemas organizacionales).        |
| II                        | Cambio en el organigrama (descentralización contra centralización), los fines, las filosofías y las políticas de la dirección. | Cambio en las actitudes.   |
|                           | <b>Reconstruir</b>   |  |
| III                       |  | Cambio en el comportamiento.   |
| IV                        | Filosofías y prácticas de acuerdo con el rendimiento deseado.  | Cambio en el rendimiento en el trabajo. Supervisión y evaluación periódicas del cambio, de acuerdo con el rendimiento deseado. |
|                           | <b>Volver a bloquear</b>   |  |
| V                         | Formalización y puesta en marcha de un sistema que permita reforzar los cambios.   | Cambio en los resultados organizacionales.   |

Figura 12  
*Modelo de clima laboral de Lewin y House*  
 Fuente: (Ramos Moreno, 2012)

La carencia de reconocimiento hacia el trabajador por sus logros es otro elemento a tener en cuenta en las adversidades ocasionadas por tener un clima laboral negativo, es fundamental nombrar que todo trabajador se siente cómodo

emocional una vez que obtiene un reconocimiento no precisamente económico, logrando ser este verbal por un óptimo trabajo llevado a cabo o por un logro singular, para que tal el trabajador logre valorar de mejor manera a la compañía y sentirse reconocido con ella, lo cual conlleva a la carencia de equidad de oportunidades, es otro componente que desencadena a un mal clima laboral en las organizaciones, esto debido que los trabajadores no tienen reconocimientos y formación profesional.

## 2.4 Análisis comparativo

### 2.4.1 Análisis comparativo de la rotación laboral

Tabla 1

*Análisis Comparativo de la rotación del laboral*

| <b>CUADRO COMPARATIVO ROTACIÓN LABORAL</b> |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <b>VARIABLE</b>                            | <b>AUTOR</b>  | <b>DEFINICION</b>  | <b>ANÁLISIS</b>   | <b>DIFERENCIA</b>  |
| <b>ROTACION LABORAL</b>                    | Primer Modelo Mobley (1977)                             | Hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 8).                           | Su modelo está relacionado con las actitudes de los trabajadores en la empresa, además propone se realice una evaluación comparativa a todos los trabajadores de las empresas.  | El modelo de Mobley es el primer autor que define un modelo como tal para medir la rotación del personal, esto ocurrió en el año de 1977, no hay una diferencia ya que es el primer modelo.  |
|  | Segundo Modelo Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979) | Identifica otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 8). | Es un modelo para determinar el clima laboral en las organizaciones, en este segundo modelo realiza un análisis de factores más amplios que ayudan a entender de mejora manera las razones y causas de la rotación del personal en las empresas.              | Para el segundo modelo en el año de 1979, en donde participaron ya varios autores como por ejemplo Modelo Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino, en este modelo a diferencia del primero en este segundo modelo se cuenta con variables relacionadas con el trabajo. |
|  | Tercer Modelo Price y Mueller (1981)                    | Consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 9).   | Se fundamenta bajo cinco criterios a la rotación del personal, siendo estos criterios de vital importancia para seguir profundizando en el entendimiento sobre las razones y causas por las que los trabajadores deciden en abandonar sus puestos de trabajo. | Con la aparición del tercer modelo para el año de 1981 por los autores Price y Mueller estudian esencialmente su modelo en cinco aspectos de la satisfacción laboral, algo que en los dos anteriores modelos no se lo realizo.                                   |

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  | Cuarto Modelo Mowday, Porter y Steers (1982) | El modelo inicia con las características individuales (1), como lo son ocupación, educación, edad, antigüedad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personalidad, que determinan en parte las expectativas del individuo sobre el trabajo (2) y las alternativas de trabajo (3) a las que puede acceder el individuo (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 9). | “Por lo tanto, el modelo predice que un bajo nivel de satisfacción en el trabajo conlleva a la intención de permanencia, de la misma manera que lo hacen factores no laborales tales como las demandas familiares”(Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 9). | Para el cuarto modelo de los autores Mowday, Porter y Steers para el año de 1982, hacen varios cambios a sus modelos anteriores, en donde principalmente estos autores se centran en el análisis de doce puntos a considerar para determinar la rotación del personal en las empresas, este es un modelo muy utilizado hasta la actualidad. |
|--|--|---|---|---|

Elaboración propia

## 2.4.2 Análisis comparativo del clima laboral

Tabla2

*Análisis Comparativo del clima laboral*

| CUADRO COMPARATIVO CLIMA LABORAL |   |  |  |   |
|----------------------------------|---|--|--|---|
| VARIABLE                         | MODELO  | DEFINICION   | ANÁLISIS   | DIFERENCIA  |
| CLIMA LABORAL                    | Modelo Explicativo del Clima Organizacional               | Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento (Ramos Moreno, 2012, pág. 87).  | Este modelo es uno de los modelos más aceptados en la actualidad, esto debido a que se enfoca en analizar y comprender factores como por ejemplo el liderazgo, la estructura.  | Este es el modelo más utilizado en la actualidad ya que presenta características moldeables y manejables para las empresas de fácil entendimiento, algo que los otros modelos no presenta.  |
|                                  | Modelo de Intervención del clima organizacional           | Se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo como el clima lo perciben los individuos (Ramos Moreno, 2012, pág. 89). | Este modelo esta delineado directamente con el análisis del desarrollo organizacional, por lo que se entendería que es un poco más complejo su operación en las empresas ya que carecen de un desarrollo organizacional. | Este es un modelo un complicado más en implementarlo en las empresas, debido a que se caracteriza principalmente por relacionarse en el desarrollo organizacional, para determinar el grado de ambiente laboral en las empresas.            |
|                                  | Modelo integrado de modificación del clima organizacional | Presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional. Con base en las teorías de Lewin y House, se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes (Ramos Moreno, 2012, pág. 90).   | Este modelo es más flexible con las empresas, esto debido a que está dirigido a ser controlado por los directivos de las empresas o por los empleados, su práctica se vuelve más fácil de implementarse en las empresas. | Presenta el estudio de cinco fases para determinar el tipo de clima laboral que pudiese existen en las empresas, esto es algo que los modelos anteriores no presentan, esa quizá es su principal característica frente a los demás modelos. |

Elaboración propia

## 2.5 Análisis crítico

La presente investigación trata sobre un estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021, La rotación de personal es una problemática que está presente en muchas de las empresas del país de Ecuador, en los cuales intervienen diversos factores que conllevan a la decisión del trabajador de abandonar su empleo. “Además, el comportamiento organizacional es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para analizar el comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato I. , 2009).

Los profesionales del área de talento humano desde sus competencias son los encargados del reclutamiento, selección y vinculación del recurso humano idóneo que cumpla con el perfil del puesto. Una deserción del empleado genera incremento de carga laboral no solo para el área, sino también para la compañía que invierte recursos en capacitar al empleado.

Cuando una organización tiene empleados motivados son referentes para atraer candidatos competentes hacia su organización, la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, donde se desarrolla este proyecto actualmente tiene una nómina de 2000 empleados y dentro del primer cuatrimestre del año se ha evidenciado en los indicadores de control que la tasa de rotación ha incrementado en el grupo operativo de trabajadores y se han reportado por parte de los jefes inmediatos, ausencias laborales a turnos de trabajo ocasionando llamados de atención al personal y como consecuencia despidos por faltas graves a la normativa interna de talento humano.

El presente trabajo de investigación contribuirá con una propuesta mejora para ser implementada mediante un cronograma en el primer semestre del año y, tiene

como finalidad identificar las áreas débiles del personal y fortalecer los canales de comunicación, socializar los reglamentos internos de la empresa como parte del plan de capacitación. Adicional con cada departamento se levantará un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para ser ejecutado en el ejercicio fiscal esta información es extraída de las evaluaciones de desempeño validando con los jefes inmediatos las debilidades de los trabajadores que necesitan capacitarse o actualizar sus conocimientos donde se trabaje motivación y liderazgo de equipos.

Según lo mencionado por Meyer y Allen (1991), la dimensión de efectividades es: El compromiso afectivo es la unión afectiva del colaborador para identificarse e involucrarse con la organización, porque él así lo desea. Esta dimensión refleja el deseo personal de permanecer en la organización y se caracteriza por la unión emocional que los individuos sienten hacia la empresa (Meyer, 1991).

Conjuntamente con el área de talento humano se plantea proponer a la Gerencia General el plan de carrera que contribuirá a que el trabajador fije metas con la organización y retener el mejor talento humano, el invertir en el recurso humano incorporando beneficios corporativos y poder escuchar necesidades fortalecerá el clima laboral y fomentará en el trabajador el sentido pertinencia y compromiso hacia la organización “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos” (Sabino, 1992, pág. 47).

Como se visualiza en los indicadores del primer cuatrimestre del año 2021 se evidencia que la rotación en un 50% es más elevada al año anterior, lo que causa preocupación al área de recursos humanos habiéndose planteado con el personal saliente para validar los motivos que conllevan a tomar la decisión de retirarse de la empresa, dentro de lo que indicaron, “ los supervisores no dan a conocer las rutas oportunamente y no consultan quien puede cubrir turnos específicos y tenemos planes

con la familia”, “ a pesar de extender la jornada laboral no compensa con horas extras”, “el clima laboral es muy tenso” “ cuando se requiere un permiso no hay respuesta”.

Las respuestas obtenidas por los trabajadores que se desvinculan sirven como insumo para la encuesta de clima laboral y poder identificar las necesidades de toda el área y las estrategias que con este proyecto se desarrollaran para minimizar el índice de rotación y trabajar en comunicación y motivación que son los factores que están afectado al área.

Mediante los estudios revisados de diversos autores con problemáticas similares al de la presente investigación, sus administraciones no han sido las más adecuadas por contratar a personal de supervisión que quizá no tienen interés en mantener un clima laboral idóneo, he podido identificar que otro de los problemas por la deserción laboral en otros estudios ha sido efecto por la mala consecución de los procesos de selección y reclutamiento de personal, esto debido a que el gran porcentaje de carga laboral en la empresa está enfocada en su área operativa, ya que la empresa cubre toda la ciudad de Guayaquil con sus servicios de recolección de desechos sólidos no peligrosos, por lo que se vuelve de vital importancia entender los factores por los cuales los trabajadores están optando por desvincularse de la empresa objeto del presente estudio.

El presente trabajo de investigación se determinarán estrategias de mejora que permitan en gran medida entender la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021 y en base a esto proponer posibles mejoras que permitan fidelizar a sus trabajadores considerando una mejora en su clima laboral evitando la rotación laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil.

## CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

Dentro de este capítulo se incluirá información de la empresa Consorcio Urvaseo que permitirá al lector tener una guía de donde se desarrolla el trabajo investigativo, cual es el giro del negocio a que se dedica la empresa, se dará inicio con la reseña histórica de la empresa Consorcio Urvaseo, seguido por apartados igual de importantes como por ejemplo la filosofía y el diseño organizacional, en donde se podrá evidenciar la misión, visión, principios y valores de la empresa objeto del presente estudio, y la estructura organización de la empresa, para continuar con la presentación de los servicios que ofrece la empresa en la ciudad de Guayaquil, para finalizar con el diagnostico organizacional mediante el uso de la herramienta de análisis denominada FODA que permita entender los factores internos y externos de la empresa Consorcio Urvaseo.

### 3.1 Reseña histórica de la empresa Consorcio Urvaseo



Figura 13  
*Logotipo de Consorcio Urvaseo*  
Fuente: (Urvaseo, 2021)

La empresa Consorcio Urvaseo es una empresa ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Guayaquil, entre las calles Tarqui y la Av. Casuarina en el solar 1 y Calle publica, se encuentra identificada con el RUC 0993226122001, su principal representante es el Sr. Reyes Samuel, y su objeto empresarial es el de servicio público de recolección de desechos sólidos no peligrosos (basura) en una zona delimitada, tiene un inicio de sus actividades en el año 2019, es decir es de reciente creación, por ende presenta algunos problemas, entre los cuales puedo resaltar el siguiente:

La rotación de personal es una problemática que está presente en muchas de las empresas del país de Ecuador, en los cuales intervienen diversos factores que conllevan a la decisión del trabajador de abandonar su empleo. “Además, el comportamiento organizacional es una disciplina académica que nació como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para analizar el comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato I. , 2009). Los profesionales del área de talento humano desde sus competencias son los encargados del reclutamiento, selección y vinculación del recurso humano idóneo que cumpla con el perfil del puesto. Una deserción del empleado genera incremento de carga laboral no solo para el área, sino también para la compañía que invierte recursos en capacitar al empleado.

Cuando una organización tiene empleados motivados son referentes para atraer candidatos competentes hacia su organización, la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, donde se desarrolla este proyecto actualmente tiene una nómina de 2000 empleados y dentro del primer cuatrimestre del año se ha evidenciado en los indicadores de control que la tasa de rotación ha incrementado en el grupo operativo de trabajadores.

Según lo manifiesta la página web de Consorcio Urvaseo (2021); Somos Consorcio Urvaseo, consorcio encargado del servicio de recolección, barrido y transporte de desechos sólidos no peligrosos en Guayaquil y algunas de sus parroquias rurales.

Consorcio Urvaseo está conformado por dos empresas líderes en el manejo de desechos sólidos: Urbaser España y Valango Ecuador, que garantizan el mejor servicio de recolección a la ciudad, con los más altos estándares internacionales. Iniciamos operaciones el 21 de diciembre de 2020 (Urvaseo, 2021).

Consortio Urvaseo es una empresa situada en el país de Ecuador, fundada el 17 de septiembre de 2019 con sede principal en Guayaquil su matriz principal se sitúa en la Av. Causuarina Solar 1 bloque 1, la empresa Consortio Urvaseo cuenta con una flota de 250 camiones y 2700 empleados distribuidos entre personal operativo y administrativo.

El presente trabajo de investigación contribuirá con una propuesta mejora para ser implementada mediante un cronograma en el primer semestre del año y, tiene como finalidad identificar las áreas débiles del personal y fortalecer los canales de comunicación, socializar los reglamentos internos de la empresa como parte del plan de capacitación. Adicional con cada departamento se levantará un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para ser ejecutado en el ejercicio fiscal esta información es extraída de las evaluaciones de desempeño validando con los jefes inmediatos las debilidades de los trabajadores que necesitan capacitarse o actualizar sus conocimientos donde se trabaje motivación y liderazgo de equipos.

### **3.2 Filosofía Organizacional de Consortio Urvaseo**

Según lo manifiesta la página web de Consortio Urvaseo (2021); realizar el servicio de recolección, barrido y transporte de desechos sólidos en la ciudad de Guayaquil y algunas de sus parroquias rurales; basados en la eficiencia de sus procesos, con los compromisos de:

Cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Prevenir la contaminación ambiental y mitigar los impactos ambientales de sus actividades.

Prevenir las lesiones y enfermedades ocupacionales.

Cumplir la legislación vigente aplicable (Urvaseo, 2021).

La empresa definida como Consorcio Urvaseo, se encarga de la recolección de basura (desechos no solidos) en la ciudad de Guayaquil, cuenta con varios años de experiencia en su segmento d mercado, aunque sus servicios son relativamente nuevos en la ciudad de Guayaquil, presenta algunos problemas al ser una empresa de prestación de servicios nuevos en una ciudad, la empresa pese a sus problemas de rotación de personal tiene una clara preocupación por la mejora continua de sus procesos corporativos al igual que la satisfacción de sus clientes brindando siempre unos servicios de alta calidad cumpliendo sus objetivos empresariales.

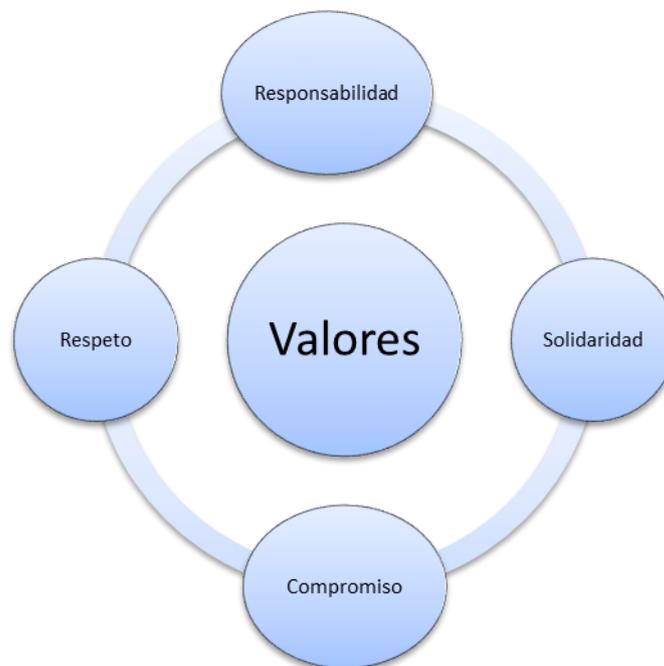


Figura 14  
*Valores de Consorcio Urvaseo*  
Fuente: Elaboración propia

La empresa Consorcio Urvaseo, fundamentaba sus operaciones principalmente en cuatro pilares importantes de sus valores, entre los que puedo mencionar, la responsabilidad al momento de realizar sus actividades de recolección de residuos, el respeto entre todos los miembros internos y externos de la empresa, la solidaridad entre sus partes, y el compromiso con la comunidad.

### 3.3. Diseño Organizacional de Consorcio Urvaseo

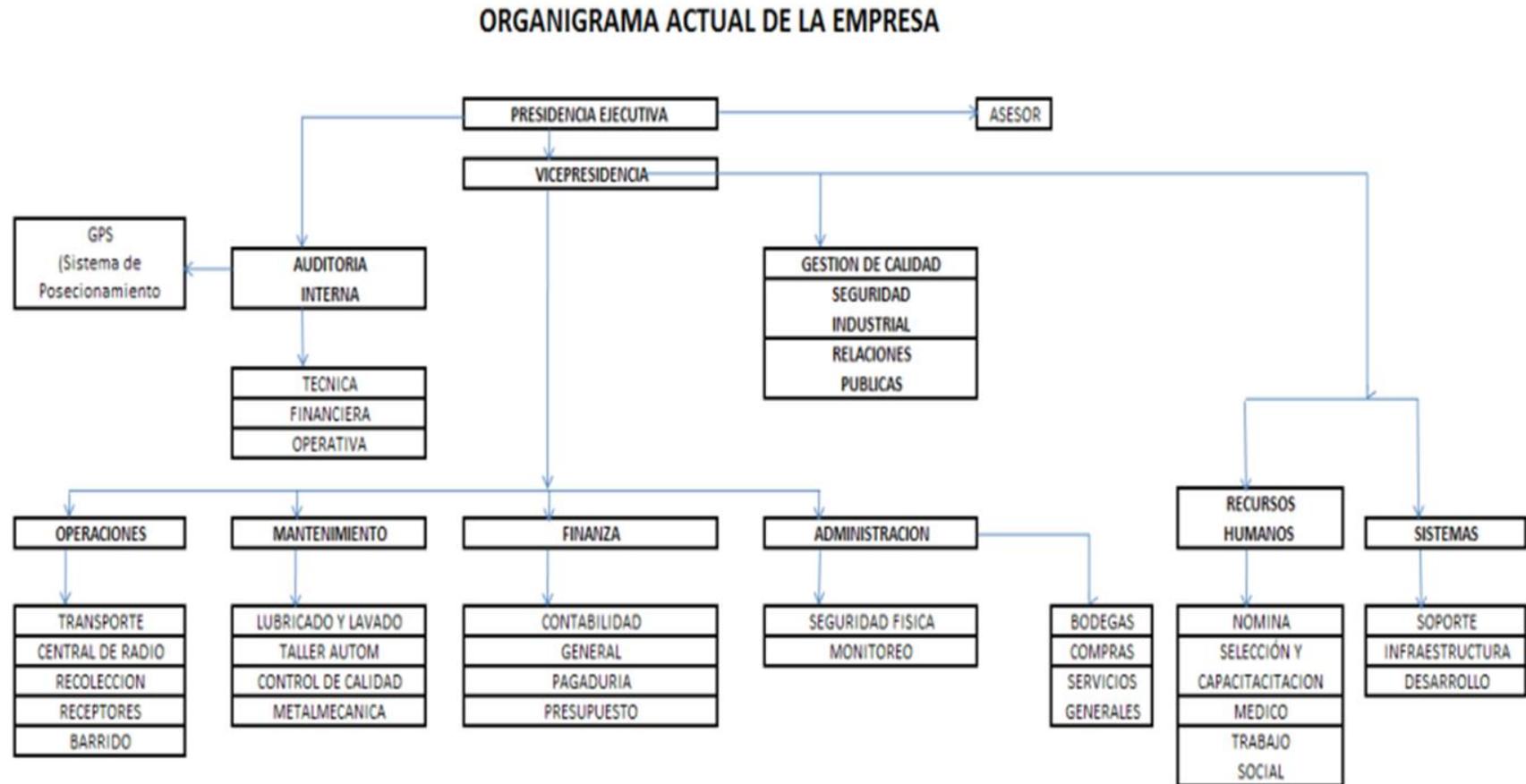


Figura 15  
*Organigrama de Consorcio Urvaseo*  
Elaboración propia

### **3.4 Servicios de Consorcio Urvaseo**

Según lo indica la página web de Consorcio Urvaseo (2021); el servicio fue dimensionado y diseñado por el Municipio de Guayaquil. Realizamos la recolección, barrido y transporte de desechos sólidos no peligrosos en la ciudad y algunas de sus parroquias rurales.

La recolección es de carga trasera y la realizamos a base de micro rutas, mediante el sistema puerta a puerta y/o de punto fijo. Con una cobertura del 100% donde las vías permiten el ingreso de nuestros vehículos (Urvaseo, 2021).

- Recolección de desechos domiciliarios.
- Recolección de desechos industriales.
- Recolección de desechos en operativos especiales.
- Recolección de desechos en mercados.
- Recolección de desechos contenerizada.

#### **3.3.1 Recolección estratégica**

Según lo indica la página web de Consorcio Urvaseo (2021); para poder realizar este servicio, el Municipio de Guayaquil dividió la ciudad en 24 subzonas más parroquias rurales, distribuidas en más 300 micro rutas.

Cada uno de nuestros recolectores tiene asignada una micro ruta que debe ser recorrida durante su jornada de trabajo.

En el servicio de barrido, establecimos más de 800 micro rutas.

Recogemos más de 4.000 toneladas promedio por día de desechos y efectuamos el barrido manual en más de 3.400 kilómetros de calles y cunetas al día.

Cubrimos 288 kilómetros con barrido mecánico (Urvaseo, 2021).



Figura 16  
*Imagen de Publicidad Consorcio Urvaseo*  
Fuente: (Urvaseo, 2021)



Figura 17  
*Imagen de Publicitaria de Consorcio Urvaseo*  
Fuente: (Urvaseo, 2021)



Figura 18  
*Homenaje del chofer ecuatoriano de Consorcio Urvaseo*  
Fuente: (Urvaseo, 2021)



Figura 19  
*Flota de camiones de Consorcio Urvaseo*  
Fuente: (Urvaseo, 2021)



Figura 20

*Servicios diversos de recolección de basura de Consorcio Urvaseo*

Fuente: (Urvaseo, 2021)



Figura 21

*Servicios de recolección de basura de Consorcio Urvaseo*

Fuente: (Urvaseo, 2021)



Figura 22

*Visita a las instalaciones de Consorcio Urvaseo por parte de la alcaldesa de Guayaquil*

Fuente: (Urvaseo, 2021)

### 3.4 Diagnóstico Organizacional

Se puede diagnosticar a la empresa Consorcio Urvaseo mediante su situación problemática actual objeto del presente estudio, para posterior determinar el análisis interno y externo de sus factores, mediante el uso de la herramienta llamada FODA, que permitirá determinar las principales fortalezas y debilidades dentro de los factores internos y las oportunidades y amenazas dentro de los factores externos.

La empresa Consorcio Urvaseo debe cancelar liquidaciones a su antiguo personal por los motivos de rotación de personal antes descritos, lo que afecta a la liquidez actual de la empresa convirtiéndose este en otro de los problemas que suman la alta rotación del personal en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, lo que ha conllevado a plasmar la presente investigación.

Mediante los estudios revisados de diversos autores con problemáticas similares al de la presente investigación, sus administraciones no han sido las más adecuadas por contratar a personal de supervisión que quizá no tienen interés en mantener un clima laboral idóneo, he podido identificar que otro de los problemas por la deserción laboral en otros estudios ha sido efecto por la mala consecución de los procesos de selección y reclutamiento de personal, esto debido a que el gran porcentaje de carga laboral en la empresa está enfocada en su área operativa, ya que la empresa cubre toda la ciudad de Guayaquil con sus servicios de recolección de desechos sólidos no peligrosos, por lo que se vuelve de vital importancia entender los factores por los cuales los trabajadores están optando por desvincularse de la empresa objeto del presente estudio.

El presente trabajo de investigación se determinarán estrategias de mejora que permitan en gran medida entender la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021 y en base a esto proponer posibles

mejoras que permitan fidelizar a sus trabajadores, considerando una mejora en su clima laboral teniendo en consideración un plan de capacitación para que los trabajadores sientan que son valorados y respetados por la empresa.

Se pretende proponer un plan de mejora para un plan de carrera profesional dentro de la empresa Consorcio Urvaseo, que permitan tener más confianza y tranquilidad a los trabajadores y puedan permanecer en la empresa por mucho tiempo y no presente la situación problemática actual en la que me he basado para la consecución de este trabajo de investigación.

Los profesionales del área de talento humano desde sus competencias son los encargados del reclutamiento, selección y vinculación del recurso humano idóneo que cumpla con el perfil del puesto. Una deserción del empleado genera incremento de carga laboral no solo para el área, sino también para la compañía que invierte recursos en capacitar al empleado.

Cuando una organización tiene empleados motivados son referentes para atraer candidatos competentes hacia su organización, la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, donde se desarrolla este proyecto actualmente tiene una nómina de 2000 empleados y dentro del primer cuatrimestre del año se ha evidenciado en los indicadores de control que la tasa de rotación ha incrementado en el grupo operativo de trabajadores y se han reportado por parte de los jefes inmediatos, ausencias laborales a turnos de trabajo ocasionando llamados de atención al personal y como consecuencia despidos por faltas graves a la normativa interna de talento humano.

### **3.4.1 Análisis FODA de la empresa Consorcio Urvaseo**

#### **3.4.1.1 Análisis de factores internos**

##### **3.4.1.1.1 Fortalezas**

- Ofrece un servicio de muy alta calidad en la recolección de desechos a los habitantes de la ciudad de Guayaquil.
- Eficiente uso de EEP y de herramientas de trabajo para que se pueda llevar a cabo las actividades de recolección de desechos.
- Tiene una amplia flota de vehículos recolectores de desechos.
- Puntualidad en la recolección de desechos sólidos en toda la ciudad de Guayaquil.

##### **3.4.1.1.2 Debilidades**

- Altos índices en la rotación del personal operativo de la empresa.
- Desgastado clima laboral en la empresa
- Recurso financiero limitado.
- Desacuerdos entre socios de la empresa

#### **3.4.1.2 Análisis de factores externos**

##### **3.4.1.2.1 Oportunidades**

- Posibilidades de ampliar sus servicios a mercados de diferentes ciudades del Ecuador.
- Extender sus servicios a nivel nacional.
- Darse a conocer mediante el uso de los diferentes medios de comunicación.
- Segmentar en otros mercados nacionales.

##### **3.4.1.2.2 Amenazas**

- Cambios en políticas gubernamentales.
- Afectaciones generadas por la pandemia del Covid-19

- Competencia del mercado con otras empresas que ofrecen servicios similares a los ofrecidos por la empresa.
- Los habitantes no respetan los horarios de recolección de los desechos, lo que dificulta la recolección precisa de los desechos y eso ocasiona que se vea afectada la imagen corporativa de la empresa.

## CAPITULO IV RESULTADOS

### 4.1 Marco metodológico

Para el desarrollo de la presente investigación se dará uso de la siguiente metodología, en donde el trabajo de investigación de la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, se basará en el uso de algunos métodos, que servirán para emplear y fundamentar su metodología en relación a los factores que intervienen en la rotación de su personal y la mejora de su clima laboral para poder ejercer con normalidad las operaciones de la empresa en el mercado guayaquileño.

Para el desarrollo del presenta trabajo de investigación que trata sobre el estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021, se aclara que NO se está desarrollando un estudio de correlación de variables, es decir, “el análisis de correlación consiste en un procedimiento estadístico para determinar si dos variables están relacionadas o no. El resultado del análisis es un coeficiente de correlación que puede tomar valores entre -1 y +1” (Conogasi, 2022).

Se pretende utilizar una metodología de revisión de bibliografía documental, esto debido a que se debe indagar información secundaria de otros autores que han participado en investigaciones similares a la presente, para determinar los factores que han impedido a la empresa Consorcio Urvaseo mantener una baja rotación de personal al igual que un óptimo clima laboral que le permita realizar sus actividades empresariales con total normalidad.

Se dará uso a algunas técnicas de recolección de información como son las encuestas, que permitirán tener un mejor entendimiento de la situación problemática actual que aqueja a la empresa Consorcio Urvaseo en la actualidad, mencionadas técnicas se las realizara mediante la realización de cuestionarios anónimos a los

trabajadores para que me ayuden nutriendo con información relevante al clima laboral y a la rotación de personal, es decir información de primera mano, y se realizara a los principales directivos de la empresa para entender porque la empresa tiene altas tasas de rotación de personal y que no le han permitido mejorar su clima laboral en la actualidad en la ciudad de Guayaquil.

El presente proyecto investigación se llevó a cabo en la empresa Consorcio Urvaseo ubicada en la Cooperativa Balerío Estacio de la ciudad de Guayaquil. El número de trabajadores de esta empresa son 2000 empleados distribuidos en el organigrama por personal operativo y administrativo, para identificar las causales que están afectando a la rotación de personal se consideró una muestra de 28 trabajadores del área de desechos donde se está presentando la problemática, aplicándose una “Encuesta de Clima laboral”, la población de este departamento se compone por 300 empleados, todos de sexo masculino.

A los trabajadores que estuvieron de turno y que se les aplico las encuestas se explicó que eran de carácter anónimo y el objetivo de la misma nos ayudarían a identificar para identificar las necesidades que estaban presentando los empleados y a su vez presentar un plan de mejora hacia la gerencia, por lo cual se requería que se responda con honestidad cada pregunta, con los datos de las encuestas se realizará un informe con los hallazgos encontrados que incluirá:

- Diagnostico organizacional donde se evidenciará con datos estadísticos los puntos débiles que han sido detectados en las encuestas.
- Modelo de gestión que permitirá fortalecer aquellas áreas críticas siendo trabajadas mediante un cronograma de actividades y medidas a través de encuestas semestrales de clima laboral.

#### **4.1.1 Método exploratorio**

En la presente investigación se dará uso al método exploratorio, esto debido a que este método facilitará la investigación de la situación problemática de la empresa Consorcio Urvaseo y encontrar los pasos y procedimientos necesarios para elaborar la investigación y tratar de mejorar y entender la rotación laboral y el mejoramiento del clima laboral de la empresa objeto de la presente investigación.

Al utilizar este método ayudara a familiarizar el grado de los fenómenos relativamente desconocidos, es decir, este método maneja algunas técnicas, entre las que destacan la revisión documental, la observación de campo y las encuestas (pudiendo ser estas online o presenciales).

Para la presente investigación se utilizará una encuesta será dirigida a los principales directivos de la empresa para que nos den sus principales aportes sobre la situación problemática objeto del presente estudio, y la encuesta será sobre el clima laboral se aplicó a 28 trabajadores operativos del área de recolección de desechos, a quienes se les indico que el instrumento a aplicar era una encuesta de 15 preguntas de carácter anónimo donde se formuló preguntas abiertas y cerradas a fin de poder identificar sus necesidades y trabajar sobre ellas.

#### **4.1.2 Método descriptivo**

Este el presente trabajo de investigación se desarrollará bajo un método descriptivo, este enfoque es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar.

El método descriptivo según lo aportado por el autor antes mencionado este método es de carácter concluyente, y permitirá recopilar datos que sean cuantificables y se puedan analizar con fines estadísticos, como se lo realizarán mediante el uso las

técnicas antes descritas la encuesta, serán realizadas mediante el uso de los instrumentos como los cuestionarios.

### **4.1.3 Alcances y Limitaciones**

#### **4.1.3.1 Alcances**

Los alcances que tendrá lugar esta investigación son:

- Aplicación de una encuesta de clima laboral aplicada al área de desechos donde se ha identificado que se ha incrementado los índices de rotación en el primer cuatrimestre del año.
- Con los datos tabulados se elabora un plan de trabajo con herramientas que permitan trabajar motivación y compromisos del trabajador hacia la organización.

#### **4.1.3.2 Limitaciones**

Dentro de las limitaciones que se puedan presentar en el desarrollo del proyecto son:

- Falta de colaboración de los colaboradores por temor a represalias por parte de la empresa.
- Ayuda en la elaboración de las encuestas por el giro de sus actividades ya que son muchas de campo.
- Actividades limitadas por parte del área de talento humano por la teletrabajo a causa del covid-19.
- Una vez hecha la propuesta y reconocidos los factores que limitan a la empresa en la satisfacción laboral que la empresa no apruebe su ejecución del presente trabajo de investigación.
- Falta de tiempo de la tesista por actividades laborales y académicas.

#### **4.1.4 Modelo utilizado para analizar la rotación laboral**

El clima laboral se lo podría interpretar como la sumatoria de las actitudes de los trabajadores en una empresa, en donde se consideraría por segmentos en positivas o negativas, siendo el clima laboral negativo muy perjudicial para todo tipo de empresas, ya que no permite que las operaciones de la empresa se las pueda llevar de la manera más adecuada, es considerable que el clima laboral de las empresas está estrechamente relacionado con los índices de satisfacción laboral, es decir, si un empleado está lo suficientemente motivado en una área que se sienta a gusto y con unos directivos que tengas sus métricas claras y precisas el trabajador se va a poder desarrollar y formar de la mejor manera, caso contrario pasara totalmente lo contrario a lo antes expuesto.

En la presente investigación para la ejecución de sus resultados se utilizará como modelo para el análisis de la rotación laboral al tercer modelo de Price y Muller del año (1981), considerando a sus variables que se detallan a continuación:

##### **4.1.4.1 Tercer Modelo Price y Mueller (1981)**

Littlewood (como se citó a Price y Mueller, 1981), consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes. Esta conceptualización es consistente con las revisiones de Mobley y el trabajo de March y Simon (1958, p, 1). Al igual que March y Simon, Price y Mueller consideran la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones. La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo (Littlewood Zimmerman, Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, 2006, pág. 9).

En el año de 1981 se aborda un tercer modelo para analizar la rotación del personal, como lo manifiesta Littlewood citando a los autores Price y Mueller, en donde se fundamenta bajo cinco criterios a la rotación del personal, siendo estos criterios de vital importancia para seguir profundizando en el entendimiento sobre las razones y causas por las que los trabajadores deciden en abandonar sus puestos de trabajo, a continuación pongo a consideración los antecedentes en los que los autores antes mencionado se han fundamentado para determinar el tercer modelo de la rotación del personal, donde se emplea las siguientes variables.

- Integración.
- Paga.
- Centralización.
- Comunicación formal.
- Comunicación instrumental.

#### **4.1.5 Modelo utilizado para analizar el clima laboral**

El clima laboral se lo podría interpretar como la sumatoria de las actitudes de los trabajadores en una empresa, en donde se consideraría por segmentos en positivas o negativas, siendo el clima laboral negativo muy perjudicial para todo tipo de empresas, ya que no permite que las operaciones de la empresa se las pueda llevar de la manera más adecuada, es considerable que el clima laboral de las empresas está estrechamente relacionado con los índices de satisfacción laboral, es decir, si un empleado está lo suficientemente motivado en una área que se sienta a gusto y con unos directivos que tengas sus métricas claras y precisas el trabajador se va a poder desarrollar y formar de la mejor manera, caso contrario pasara totalmente lo contrario a lo antes expuesto.

Para dar seguimiento y control sobre el análisis del clima laboral en la presente investigación para determinar la ejecución de sus resultados se utilizará como modelo para el análisis del clima laboral al modelo explicativo del clima organizacional de Goncalves (2002) considerando a sus variables que se detallan a continuación:

#### **4.1.5.1 Modelo Explicativo del Clima Organizacional**

Ramos Moreno (como se citó a Goncalves, 2000) considera el modelo explicativo del clima organizacional como: Un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo (Ramos Moreno, 2012, pág. 87).

Según lo indica la autora Ramos Morenos, en su explicación del modelo explicativo sobre el clima laboral propuesto por Litwin y Stringer por intermedio de la cita de Goncalves en el año 2000, este modelo es uno de los modelos más aceptados en la actualidad, esto debido a que se enfoca en analizar y comprender factores como por ejemplo el liderazgo, la estructura, la toma de decisiones, etc. Lo que permite que la empresa pueda determinar el comportamiento de sus trabajadores, midiendo el rendimiento, la motivación y la satisfacción de sus empleados, con la consigna de mejorar constantemente estos factores.

La empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021, es importante entender las causas que ocasionan el desgastado clima laboral en la empresa, para poder proponer mejoras y poder subsanar esta situación problemática que han ocasionado la presente investigación.

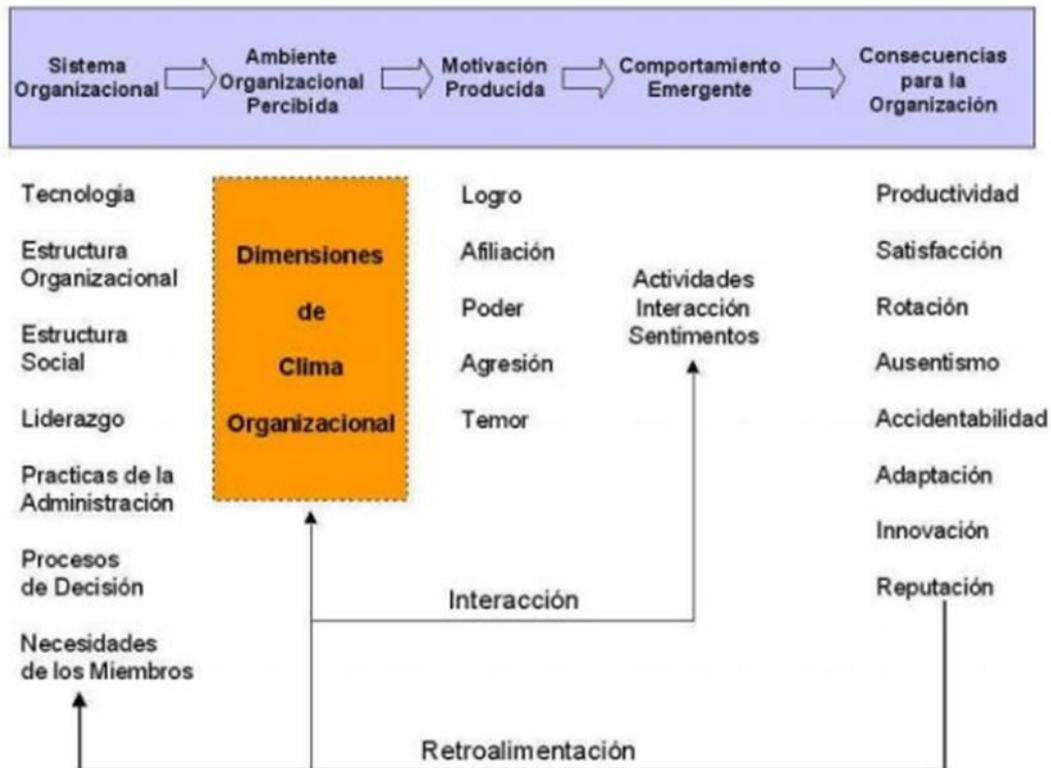


Figura 23

*Modelo de clima laboral de Litwin y Stringer usado en los resultados*

Fuente: (Ramos Moreno, 2012)

#### 4.1.6 Determinación de la muestra para la realización del cuestionario

El presente proyecto investigación se llevó a cabo en la empresa Consorcio Urvaseo ubicada en la Cooperativa Balerío Estacio de la ciudad de Guayaquil. El número de trabajadores de esta empresa son 2000 empleados distribuidos en el organigrama por personal operativo y administrativo antes descrito.

Para la presente investigación se tomará para identificar las causales que están afectando a la rotación de personal al área que más se ve afectada por la rotación, mencionada área es la área operativa de limpieza y recolección de desechos sólidos,

en esta área trabajan un total de 300 colaboradores, de los cuales luego de haber aplicado la fórmula genérica de población y muestra nos presenta como resultado una muestra de 28 trabajadores a la que se aplicará una “Encuesta de Clima laboral”.

La fórmula genérica de población y muestra será la siguiente:

$$n = \frac{N \times Zc^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + p \times q \times Zc^2}$$

Donde:

- N = Total de la población (300 trabajadores)
- $Zc^2 = 1.96$  (ya que la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 8%)

$$n = \frac{300 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.08^2 \times (2400 - 1) + 0.05 \times 0.95 \times 1.96^2}$$

$$n = 28$$

De los resultados obtenidos de la fórmula genérica de población y muestra se presenta como resultados un total de 28 trabajadores, mismos que serán objeto de una “Encuesta de Clima laboral”, para tener una mejora apreciación de la problemática de rotación de personal de la empresa y poder tener un mejor criterio sobre lo que está sucediendo en la empresa, con la recolección de información de primera mano con los trabajadores de la empresa, a quienes se les indico que el instrumento a aplicar un cuestionario de 15 preguntas de carácter anónimo donde se formuló preguntas abiertas y cerradas a fin de poder identificar sus necesidades y trabajar sobre ellas, mencionado cuestionario se lo realizo entre los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2021.

#### **4.2 Diagnóstico de la empresa Consorcio Urvaseo**

Dentro del diagnóstico de la empresa Consorcio Urvaseo es una empresa ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Guayaquil, entre las calles Tarqui y la Av. Casuarina en el solar 1 y Calle publica, se encuentra identificada con el RUC 0993226122001, su principal representante es el Sr. Reyes Samuel, y su objeto empresarial es el de servicio público de recolección de desechos sólidos no peligrosos (basura) en una zona delimitada, tiene un inicio de sus actividades en el año 2019, es decir es de reciente creación, por ende presenta algunos problemas, entre los cuales puedo resaltar el siguiente:

La rotación de personal es una problemática que está presente en muchas de las empresas del país de Ecuador, en los cuales intervienen diversos factores que conllevan a la decisión del trabajador de abandonar su empleo. Los profesionales del área de talento humano desde sus competencias son los encargados del reclutamiento, selección y vinculación del recurso humano idóneo que cumpla con el perfil del puesto. Una deserción del empleado genera incremento de carga laboral no solo para el área, sino también para la compañía que invierte recursos en capacitar al empleado.

Cuando una organización tiene empleados motivados son referentes para atraer candidatos competentes hacia su organización, la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, donde se desarrolla este proyecto actualmente tiene una nómina de 2000 empleados y dentro del primer cuatrimestre del año se ha evidenciado en los indicadores de control que la tasa de rotación ha incrementado en el grupo operativo de trabajadores y se han reportado por parte de los jefes inmediatos, ausencias laborales a turnos de trabajo ocasionando llamados de atención al personal

y como consecuencia despidos por faltas graves a la normativa interna de talento humano.

El presente trabajo de investigación contribuirá con una propuesta mejora para ser implementada mediante un cronograma en el primer semestre del año y, tiene como finalidad identificar las áreas débiles del personal y fortalecer los canales de comunicación, socializar los reglamentos internos de la empresa como parte del plan de capacitación. Adicional con cada departamento se levantará un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para ser ejecutado en el ejercicio fiscal esta información es extraída de las evaluaciones de desempeño validando con los jefes inmediatos las debilidades de los trabajadores que necesitan capacitarse o actualizar sus conocimientos donde se trabaje motivación y liderazgo de equipos.

Conjuntamente con el área de talento humano se plantea proponer a la Gerencia General el plan de carrera que contribuirá a que el trabajador fije metas con la organización y retener el mejor talento humano, el invertir en el recurso humano incorporando beneficios corporativos y poder escuchar necesidades fortalecerá el clima laboral y fomentará en el trabajador el sentido pertinencia y compromiso hacia la organización.

Como se visualiza en los indicadores del primer cuatrimestre del año 2021 se evidencia que la rotación en un 50% es más elevada al año anterior, lo que causa preocupación al área de recursos humanos habiéndose planteado un cuestionario con el personal saliente para validar los motivos que conllevan a tomar la decisión de retirarse de la empresa, dentro de lo que indicaron, “ los supervisores no dan a conocer las rutas oportunamente y no consultan quien puede cubrir turnos específicos y tenemos planes con la familia”, “ a pesar de extender la jornada laboral no compensa

con horas extras”, “el clima laboral es muy tenso” “ cuando se requiere un permiso no hay respuesta”.

Las respuestas obtenidas por los trabajadores que se desvinculan sirven como insumo para la encuesta de clima laboral y poder identificar las necesidades de toda el área y las estrategias que con este proyecto se desarrollaran para minimizar el índice de rotación y trabajar en comunicación y motivación que son los factores que están afectado al área.

#### **4.2.1 Causas de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo**

La presente investigación hace referencia a una problemática que se viene presentando en las empresas ecuatorianas donde los trabajadores rotan constantemente de sus organizaciones. Bajo este contexto se enmarco en el estudio de rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de evaluar estrategias innovadoras durante el año 2021.

Para ello se optó por una investigación descriptiva que, de primera mano, que permitió conocer las causales que están afectando a los trabajadores, se determinó utilizar el método de una encuesta anónima de clima laboral que se aplicó a todos los trabajadores de la empresa Consorcio Urvaseo, para determinar las principales causas de la situación problemática actual objeto del presente estudio.

Se pudo evidenciar con los datos obtenidos que los problemas principales que motivan al trabajador a desvincularse de la empresa son canales de comunicación distorsionados, constantes llamados de atención por parte de jefes inmediatos, falta de crecimiento profesional y un mal clima laboral.

Con este trabajo, se buscó fortalecer al recurso humano con actividades mediante un cronograma mensual donde se hará seguimiento a difusión de canales de comunicación, implementación de un Plan de Capacitación que elimine brechas de

conocimiento en los trabajadores y desarrollo de un Plan de carrera para aprovechar el recurso humano interno y retener el mejor talento.

Esta propuesta está compuesta por seguimientos a cargo del responsable de recursos humanos quien será el encargado de velar por el cumplimiento de cada una de las actividades al finalizar diciembre 2021 se deberá realizar una segunda encuesta anónima de clima laboral que permitirá analizar los avances. Además de, un constante monitoreo mensual a los indicadores de rotación que servirá de alerta en la ejecución de la propuesta.

Al termino de diciembre 2021 con la aplicación de esta propuesta se pretende reducir los índices de rotación y fortalecer el clima laboral con la profesionalización y retención del mejor recurso humano.

#### **4.2.2 Objetivo del Diagnostico en la empresa Consorcio Urvaseo**

Con este trabajo investigativo se centra en una propuesta que ayude a la mejora de estrategias organizacionales que contribuyen al “Estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021”, esto debido a la alta rotación que se ha presentado en el primer cuatrimestre del año, en donde se ha identificado que los supervisores no transmiten una comunicación clara con su personal a cargo, la empresa Consorcio Urvaseo no ha implementado en los últimos dos años un levantamiento de necesidades de capacitación para profesionalizar su recurso humano y no han trabajado en fortalecer el clima laboral.

Ha desencadenado la desconformidad de los trabajadores en la empresa y han decidido por dar un paso al costado y han puesto sus renuncias, lo que para la empresa Consorcio Urvaseo es un claro problema, esto debido a que el giro de la empresa está enfocado en brindar el servicio de transporte, recolección y barrido de

desechos sólidos no peligrosos en la ciudad de Guayaquil, sus servicios son ofrecidos las 24 horas del día, ya que se objetivo es brindar servicios óptimos de recolección de desechos no peligrosos los 365 días del año, al no contar con personal operativo y tener una alta rotación de su personal se vuelve un problema de consideración, ya que la empresa invierte sus recursos económicos y de personal, en el reclutamiento y selección de personal.

La empresa debe cancelar liquidaciones a su antiguo personal por los motivos de rotación de personal antes descritos, lo que afecta a la liquidez actual de la empresa convirtiéndose este en otro de los problemas que suman la alta rotación del personal en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, lo que ha conllevado a plasmar la presente investigación.

Mediante los estudios revisados de diversos autores con problemáticas similares al de la presente investigación, sus administraciones no han sido las más adecuadas por contratar a personal de supervisión que quizá no tienen interés en mantener un clima laboral idóneo, he podido identificar que otro de los problemas por la deserción laboral en otros estudios ha sido efecto por la mala consecución de los procesos de selección y reclutamiento de personal, esto debido a que el gran porcentaje de carga laboral en la empresa está enfocada en su área operativa.

Debido a que la empresa cubre toda la ciudad de Guayaquil con sus servicios de recolección de desechos sólidos no peligrosos, por lo que se vuelve de vital importancia entender los factores por los cuales los trabajadores están optando por desvincularse de la empresa objeto del presente estudio.

En base a lo antes descrito, el presente trabajo de investigación se determinarán estrategias de mejora que permitan en gran medida entender la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador

2021 y en base a esto proponer posibles mejoras que permitan fidelizar a sus trabajadores, considerando una mejora en su clima laboral teniendo en consideración un plan de capacitación para que los trabajadores sientan que son valorados y respetados por la empresa.

Se pretende proponer un plan de mejora para un plan de carrera profesional dentro de la empresa Consorcio Urvaseo, que permitan tener más confianza y tranquilidad a los trabajadores y puedan permanecer en la empresa por mucho tiempo y no presente la situación problemática actual en la que me he basado para la consecución de este trabajo de investigación.

#### 4.2.3 Desarrollo del cuestionario

1. ¿Considera que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones y aportes?

Tabla 3  
*Opiniones y aportes*

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 6           | 21%         |
| No           | 22          | 79%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia



Figura24  
*Opiniones y aportes*  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿Considera que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones y aportes?, en donde, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no consideran que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones y aportes.

## 2. ¿Se siente conforme y a gusto cuando trabaja con sus compañeros?

Tabla 4  
Conforme y a gusto

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 9           | 32%         |
| No           | 19          | 68%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

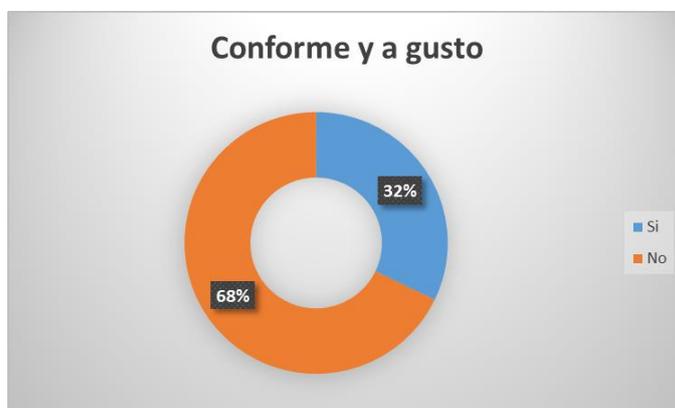


Figura25  
Conforme y a gusto  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿Se siente conforme y a gusto cuando trabaja con sus compañeros?, en donde, el 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no se sienten conformes y a gusto cuando trabaja con sus compañeros.

3. ¿Percibe usted que hay trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas?

Tabla 5  
Trabajo en equipo

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 12          | 43%         |
| No           | 16          | 57%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Figura26  
Trabajo en equipo  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿percibe usted que hay trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas?, en donde, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, es decir que no perciben que hay trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas.

4. ¿Considera usted que sus supervisores crean en usted como generador o creador de un ambiente de trabajo de confianza?

Tabla 6  
*Ambiente de trabajo de confianza*

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 9           | 32%         |
| No           | 19          | 68%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Figura27  
*Ambiente de trabajo de confianza*  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que sus supervisores crean en usted como generador o creador de un ambiente de trabajo de confianza?, en donde, el 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no consideran que sus supervisores crean en usted como generador o creador de un ambiente de trabajo de confianza.

5. ¿Cree usted que sus supervisores toman en cuenta sus ideas y sugerencias de trabajo para mejorar las actividades cotidianas de trabajo?

Tabla 7  
Consideran ideas

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 6           | 21%         |
| No           | 22          | 79%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

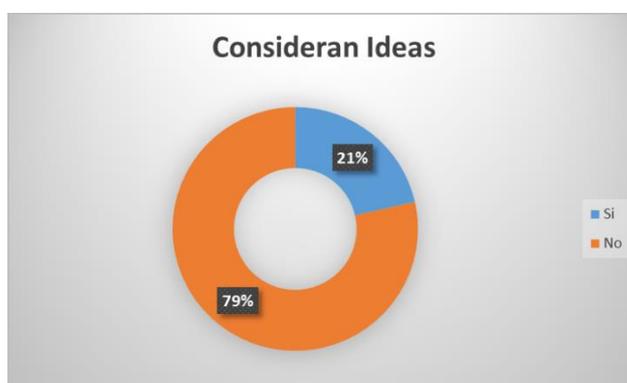


Figura28  
Consideran Ideas  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participantes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿cree usted que sus supervisores toman en cuenta sus ideas y sugerencias de trabajo para mejorar las actividades cotidianas de trabajo?, en donde, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no creen que sus supervisores toman en cuenta sus ideas y sugerencias de trabajo para mejorar las actividades cotidianas de trabajo.

**6.** ¿Considera usted que su supervisor evalúa adecuadamente su trabajo?

*Tabla 8*  
*Evaluación de su trabajo*

| <b>DETALLE</b> | <b>ENCUESTADOS</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------|--------------------|-------------------|
| <b>Si</b>      | 10                 | 36%               |
| <b>No</b>      | 18                 | 64%               |
| <b>Total</b>   | <b>28</b>          | <b>100%</b>       |

Fuente: Elaboración Propia



*Figura29*  
*Evaluación de su trabajo*  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que su supervisor evalúa adecuadamente su trabajo?, en donde, el 36% han contestado que sí, mientras un 64% han contestado que no, es decir que no consideran que su supervisor evalúa adecuadamente su trabajo.

7. ¿Cree usted que los beneficios de salud que recibe por parte de la empresa satisfacen sus necesidades?

Tabla 9  
Beneficios de salud

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 12          | 43%         |
| No           | 16          | 57%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

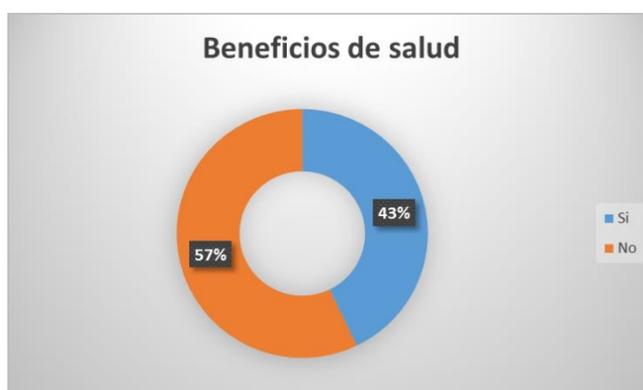


Figura30  
Beneficios de salud  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿cree usted que los beneficios de salud que recibe por parte de la empresa satisfacen sus necesidades?, en donde, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, es decir que no creen que los beneficios de salud que recibe por parte de la empresa satisfacen sus necesidades.

8. ¿Considera usted que hay correspondencia entre su formación académica y posibilidades con la labor que desempeña?

Tabla 10  
*Formación académica*

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 7           | 25%         |
| No           | 21          | 75%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

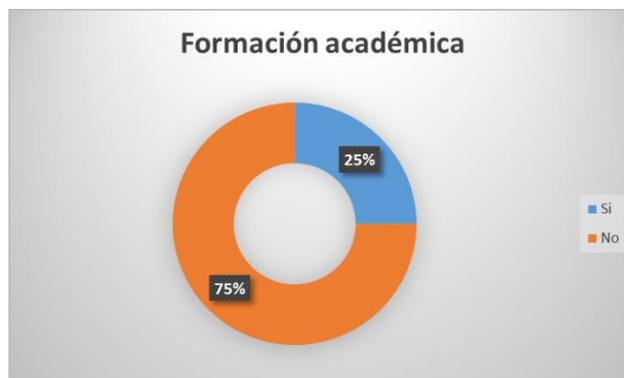


Figura31  
*Formación académica*  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que hay correspondencia entre su formación académica y posibilidades con la labor que desempeña?, en donde, el 25% han contestado que sí, mientras un 75% han contestado que no, es decir que no consideran que hay correspondencia entre su formación académica y posibilidades con la labor que desempeña.

## 9. ¿Está de acuerdo con su asignación salarial percibida?

Tabla 11  
*Asignación salarial*

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 4           | 14%         |
| No           | 24          | 86%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Figura32  
*Asignación salarial*  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿está de acuerdo con su asignación salarial percibida?, en donde, el 14% han contestado que sí, mientras un 86% han contestado que no, es decir que no están de acuerdo con su asignación salarial percibida.

10. ¿Recomienda a sus amigos la empresa Consorcio Urvaseo como un excelente sitio de trabajo?

Tabla 12  
Recomendaría la empresa

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 6           | 21%         |
| No           | 22          | 79%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Figura33  
Recomendaría la empresa  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿recomienda a sus amigos la empresa Consorcio Urvaseo como un excelente sitio de trabajo?, en donde, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no recomiendan a sus amigos la empresa Consorcio Urvaseo como un excelente sitio de trabajo.

11. ¿Considera usted que se siente a gusto con el ambiente laboral que la empresa le brinda?

Tabla 13  
*Ambiente laboral*

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 8           | 29%         |
| No           | 20          | 71%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Figura34  
*Ambiente laboral*  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participantes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que se siente a gusto con el ambiente laboral que la empresa le brinda?, en donde, el 29% han contestado que sí, mientras un 71% han contestado que no, es decir que no consideran que se siente a gusto con el ambiente laboral que la empresa le brinda.

12. ¿Cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo y cumplirlo a cabalidad, según las normas establecidas por la empresa?

Tabla 14  
Materiales necesarios para el trabajo

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 5           | 18%         |
| No           | 23          | 82%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Figura35

Materiales necesarios para el trabajo  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo y cumplirlo a cabalidad, según las normas establecidas por la empresa?, en donde, el 18% han contestado que sí, mientras un 82% han contestado que no, es decir que no cuentan con los medios necesarios para realizar su trabajo y cumplirlo a cabalidad, según las normas establecidas por la empresa.

13. ¿Considera usted que dispone de las condiciones adecuadas para realizar su trabajo?

Tabla 15  
Condiciones adecuadas de trabajo

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 9           | 32%         |
| No           | 19          | 68%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Figura36  
Condiciones adecuadas de trabajo  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que dispone de las condiciones adecuadas para realizar su trabajo?, en donde, el 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no consideran que dispone de las condiciones adecuadas para realizar su trabajo.

**14. ¿Cree usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?**

*Tabla 16*  
*Estabilidad laboral*

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 5           | 53%         |
| No           | 23          | 47%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

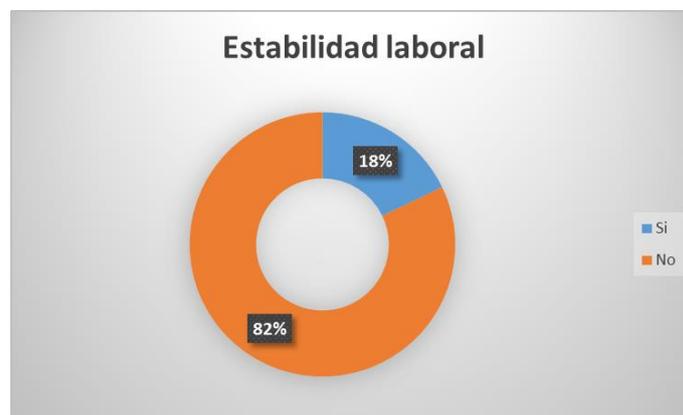


Figura37  
*Estabilidad laboral*  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿cree usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?, en donde, el 18% han contestado que sí, mientras un 82% han contestado que no, es decir que no creen que la empresa le brinda estabilidad laboral.

15. ¿Cree usted que, la empresa muestra interés por mejorar las condiciones de trabajo, de modo que esta vez sea de mejor calidad?

Tabla 17  
Mejorar condiciones de trabajo

| DETALLE      | ENCUESTADOS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| Si           | 6           | 21%         |
| No           | 22          | 79%         |
| <b>Total</b> | <b>28</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Figura38  
Mejorar condiciones de trabajo  
Fuente: Elaboración Propia

De los cuestionarios realizados de forma anónima a los 28 colaboradores participes de la empresa Consorcio Urvaseo, en la pregunta que manifestaba: ¿cree usted que, la empresa muestra interés por mejorar las condiciones de trabajo, de modo que esta vez sea de mejor calidad?, en donde, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no creen que, la empresa muestra interés por mejorar las condiciones de trabajo, de modo que esta vez sea de mejor calidad.

#### 4.2.3.1 Resultados de los cuestionarios desarrollados

Se debe indicar que dentro de los principales resultados obtenidos del desarrollo de los cuestionarios desarrollados a los 28 trabajadores de manera confidencial para evitar posibles malos entendidos con la dirigencia de la empresa Consorcio Urvaseo, se debe recalcar los siguientes hallazgos:

- El 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no consideran que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones y aportes.
- El 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no se sienten conformes y a gusto cuando trabaja con sus compañeros.
- El 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, es decir que no perciben que hay trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas.
- El 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no consideran que sus supervisores crean en usted como generador o creador de un ambiente de trabajo de confianza.
- El 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no creen que sus supervisores toman en cuenta sus ideas y sugerencias de trabajo para mejorar las actividades cotidianas de trabajo.
- El 36% han contestado que sí, mientras un 64% han contestado que no, es decir que no consideran que su supervisor evalúa adecuadamente su trabajo.
- El 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, es decir que no creen que los beneficios de salud que recibe por parte de la empresa satisfacen sus necesidades.

- El 25% han contestado que sí, mientras un 75% han contestado que no, es decir que no consideran que hay correspondencia entre su formación académica y posibilidades con la labor que desempeña.
- El 14% han contestado que sí, mientras un 86% han contestado que no, es decir que no están de acuerdo con su asignación salarial percibida.
- El 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no recomiendan a sus amigos la empresa Consorcio Urvaseo como un excelente sitio de trabajo.
- El 29% han contestado que sí, mientras un 71% han contestado que no, es decir que no consideran que se siente a gusto con el ambiente laboral que la empresa le brinda.
- El 18% han contestado que sí, mientras un 82% han contestado que no, es decir que no cuentan con los medios necesarios para realizar su trabajo y cumplirlo a cabalidad, según las normas establecidas por la empresa.
- El 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no consideran que dispone de las condiciones adecuadas para realizar su trabajo.
- El 18% han contestado que sí, mientras un 82% han contestado que no, es decir que no creen que la empresa le brinda estabilidad laboral.
- El 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no creen que, la empresa muestra interés por mejorar las condiciones de trabajo, de modo que esta vez sea de mejor calidad.

### 4.3 Propuesta de mejora para la empresa Consorcio Urvaseo

Como se lo había manifestado con anterioridad son diversas las causas por las que un colaborador puede dejar la empresa, la rotación de personal se la podría definir como rotación de personal interna y rotación de personal externa, se dice que es rotación de personal interna cuando el trabajador deja el área en la que actualmente se encuentra ejerciendo sus actividades para formar parte de otra área, es decir que tenga un escalafón laboral, esto se denomina plan de carrera, en el país son muy pocas empresas que tienen esta forma de trabajar y surge el segundo método de rotación de personal, la rotación externa, es aquí donde el trabajador deja por total las actividades en la empresa, repercutiendo a la empresa en los denominados costos de rotación de personal.

Se debe considerar las limitaciones que se han generado en el presente trabajo de investigación:

- Falta de colaboración de los colaboradores por temor a represalias por parte de la empresa.
- Ayuda en la elaboración de las encuestas por el giro de sus actividades ya que son muchas de campo.
- Actividades limitadas por parte del área de talento humano por el teletrabajo a causa del COVID-19.

4.3.1 Diagrama de Ishikawa de la Rotación del Personal en la empresa Consorcio Urvaseo

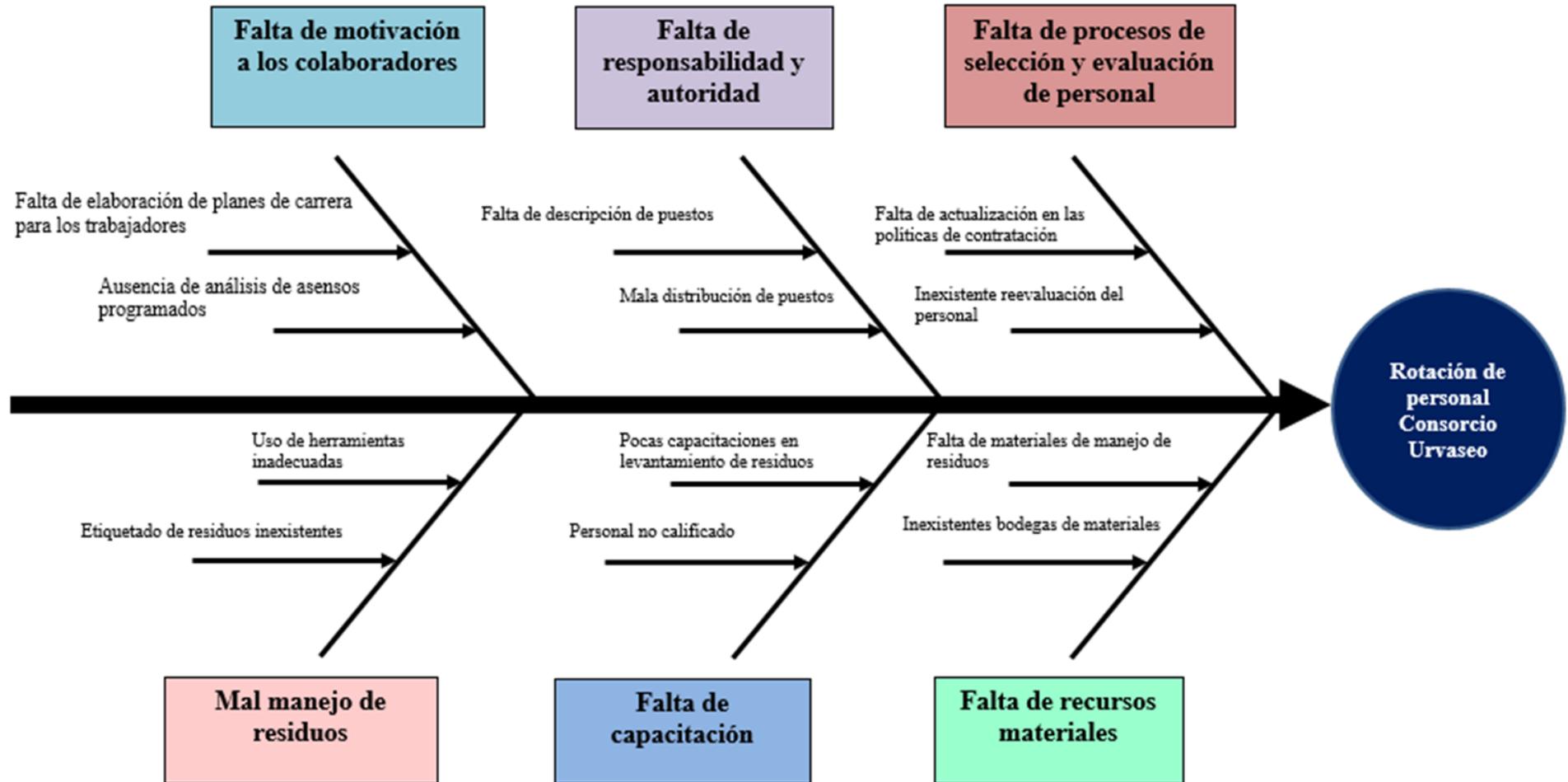


Figura39  
 Diagrama de Ishikawa de la Rotación del Personal  
 Fuente: Elaboración Propia

#### **4.3.1.1 Análisis del diagrama de Ishikawa de la rotación del personal**

El término de rotación laboral, ya no es tan nuevo ya que se lo viene desarrollando desde la antigüedad, en donde se entiende que se lo manejaba como movilidad del empleo según lo manifestado por las autoras, y está involucrado a situaciones voluntarias de los trabajadores, en donde, escogen dejar sus actividades laborales por no sentirse a gusto realizando sus actividades cotidianas por diversos factores que en conjunto forman la rotación del personal.

Es de vital importancia para todas las empresas entender el porqué de este fenómeno en donde el trabajador deja sus actividades cotidianas por no estar satisfecho ejerciendo sus actividades cotidianas, puede ser descrito por muchos factores como la remuneración salarial percibida, el exceso trabajo delegado, los beneficios sociales recibidos y finalmente el estrés generado por el desarrollo de sus actividades diarias pueden ser otro factor a considerar para que el trabajador decida en dejar la empresa.

La rotación de personal se considera como el abandono de sus operaciones o actividades laborales cotidianas, o el cese de sus actividades laborales por varios motivos como el abandono voluntario de la empresa, la finalización de contratos temporales, las situaciones de incapacidad, motivos personales a causa de la pandemia por el Covid-19 etc., no es algo nuevo para las empresas, y este es un efecto que puede ocurrir en todo tipo de empresa, ya sean nacionales o intencionales, o públicas y privadas.

La rotación del personal es el porcentaje de trabajadores que dejan sus empresas por nuevas ofertas laborales o nuevos empleos, este indicador de rotación de personal es de mucha importancia de entender para el área de Talento Humano, esto debido a que la rotación de personal ocasiona pérdidas para la empresa en sus

procesos de contratación en la estimación de sus costos de contratación, por lo que se entiende que no debería existir un grado alto de rotación del personal en una empresa porque esto se convierte en una pérdida de recursos para las empresas.

Mediante la rotación del personal también se puede diferenciar los trabajadores que están actualmente en la empresa, o denominados trabajadores contratados, y los trabajadores que han abandonado la empresa, es decir trabajadores de salida, se puede considerar que si en la empresa existe una alta rotación de personal pudiera significar que la empresa está cambiando grandemente, y lo contrario sucedería si hubiera una rotación de personal baja, es decir la empresa no estaría cambiando en mucho, ahora estos denominados *cambios*, se deben entender y analizarlos para ver si son favorables o no para los trabajadores y eso explicaría que tan efectiva es la tasa alta o baja de rotación que hay en las empresas.

Los aspectos negativos que puede traer la rotación del personal podría mencionar el más importante que es el costo del proceso asociado a la contratación, es decir por el tiempo y recursos que pierde el área de talento humano en la contratación de un nuevo colaborador y este en un periodo corto después abandone la empresa causa una pérdida de tiempo y recursos, otro aspecto negativo es la inseguridad que genera este fenómeno en los trabajadores que se quedan en la empresa, es decir, siempre que un trabajador abandona la empresa el resto del equipo donde estaba involucrado este miembro anterior de la empresa se queda con incertidumbre y esto genera inseguridad en los demás trabajadores de la empresa lo que generaría un mal clima laboral para estos trabajadores.

Dentro de los principales puntos más comunes que gira en torno de la rotación del personal puedo manifestar los siguientes:

- Salario por debajo del mercado (no competente).
- Escaso desarrollo profesional en la empresa.
- Inadecuado proceso de selección de personal.
- Deficiente gestión en la supervisión del trabajo.
- Clima laboral negativo.
- Escasa motivación laboral.

Son diversas las causas por las que un colaborador puede dejar la empresa, la rotación de personal se la podría definir como rotación de personal interna y rotación de personal externa, se dice que es rotación de personal interna cuando el trabajador deja el área en la que actualmente se encuentra ejerciendo sus actividades para formar parte de otra área, es decir que tenga un escalafón laboral, esto se denomina *plan de carrera*, en el país son muy pocas empresas que tienen esta forma de trabajar y surge el segundo método de rotación de personal, la rotación externa, es aquí donde el trabajador deja por total las actividades en la empresa, repercutiendo a la empresa en los denominados costos de rotación de personal.

4.3.2 Diagrama de Ishikawa del Clima Laboral en la empresa Consorcio Urvaseo

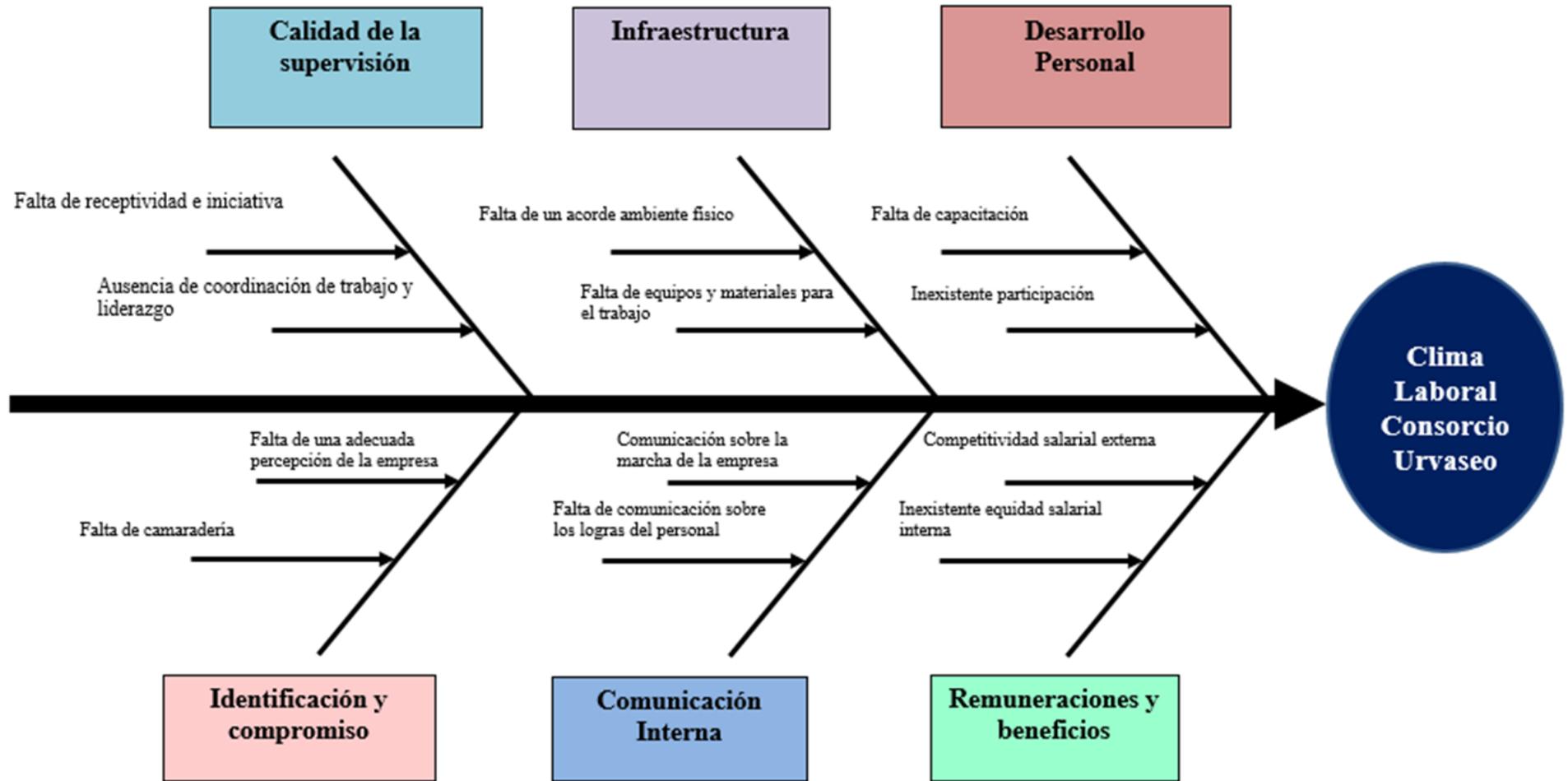


Figura40  
 Diagrama de Ishikawa del Clima Laboral  
 Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.2.1 Análisis del diagrama de Ishikawa del clima laboral

El clima laboral está estrechamente ligado hacia los sentimientos de los colaboradores, es decir, si existe un ambiente de trabajo positivo esto se verá reflejado en las actitudes y acciones cotidianas de los trabajadores, en donde primará el compañerismo y la participación de todos los trabajadores del área, generado y fomentando así una cultura organizacional positiva y de este modo se podría decir que se podría lograr los objetivos corporativos planteados por la empresa.

De lo contrario tener un clima laboral negativo acarrea varias adversidades a la empresa en donde primará gradualmente la falta de autonomía por parte de los trabajadores de la empresa, esto a decir que los trabajadores sienten presión por parte de los demás miembros del área, lo que desencadena la falta de autonomía por parte de los trabajadores al no tener un liderazgo en el área genera que no se tenga autonomía propia y esto genere un mal clima laboral, la falta de un liderazgo flexible, perjudica a la empresa ya que los líderes se deberían afianzar y adaptar a las nuevas necesidades en la empresa y de sus colaboradores, al no tener un buen liderazgo no se tendrá una guía positiva en la empresa lo que desencadenara en un clima laboral negativo.

La falta de reconocimiento hacia el trabajador por sus logros es otro factor a considerar dentro de las adversidades ocasionadas por tener un clima laboral negativo, todo trabajador se siente a gusto emocional cuando recibe un reconocimiento no necesariamente económico, pudiendo ser este verbal por un buen trabajo realizado o por un logro singular, para que así el trabajador pueda apreciar de mejor manera a la empresa y sentirse identificado con ella, lo que conlleva a la falta de igualdad de oportunidades, es otro factor que desencadena a un mal clima laboral en las empresas, esto debido que los trabajadores no están sujetos a un programa de

reconocimientos y de formación profesional y laboral, es decir un escalafón remunerativo justo y acorde al mercado.

La falta de un plan de carrera es otro de los causales de un mal clima laboral, el trabajador al ver que lo recibe méritos por actividades que los dos han realizado o que el uno realiza mejor o igual que el otro y que solo al otro trabajador le den crédito genera un mal estar en el otro trabajador, esto al final se vuelve un problema que podría acarrear un mal clima laboral, la falta de oportunidades de crecimiento laboral en la empresa genera insatisfacciones en sus trabajadores por lo que genera un mal clima laboral.

El clima laboral se podría entender como la descripción del medio ambiente laboral y sus propiedades frente a una persona o un trabajador, el clima laboral bien podría generar un relativo control sobre el trabajador y promover orden, reglamentaciones o normas que le permitan ejercer sus actividades laborales dentro de los parámetros normales y aceptables, se debe considerar al medio ambiente psicológico de cada trabajador, es decir, todos los trabajadores tienen sus propios pensamientos y decisiones, en lo que la empresa debe enfatizar y realizar estímulos positivos para que el clima laboral sea el mejor y en base a esto le trabajador pueda dar su máximo potencial en la empresa.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la cultura organizacional, definiéndose como cultura organizacional a las conductas, patrones y valores que puede tener una empresa u organización, es un puntal para todo tipo de empresas que puedan ejercer, interpretar que tipo de ambiente laboral tienen en sus empresas, ya que de esto dependería en gran cuantía el éxito o fracaso de sus procesos y de su operación.

### **4.3.3 Análisis de la Matriz del árbol de la planificación del Talento Humano**

La percepción nos ayuda a saber cómo el colaborador asume e identifica su trabajo una vez que hace una actividad fuera de su papel primordial, la toma de elecciones se fundamenta en cómo funciona el inicio de exclusión en la gestión, lo cual nos posibilita consumir a cabalidad la satisfacción de nuestro personal debido a que se llega a decidir el servicio que da la compañía con todos los ayudantes.

La conducta en conjunto nos ayuda a revisar que tan homogéneos son los grupos de trabajo, su afinidad, lo cual nos posibilita realizar ocupaciones en beneficio de la organización, aquí topamos mucho el sentido del liderazgo liberal el cual se basa en elegir según las capacidades y destrezas a cada colaborador y de esta forma poder elegir y agrupar a los grupos de trabajo con el objeto de asegurar la efectividad de los trabajos en conjunto, el liderazgo liberal es ese que produce homogeneidad en los conjuntos de trabajo.

El clima organizacional se podría comprender como la especificación ambiental y sus características ante una persona o un trabajador, el clima organizacional bien podría crear un relativo control sobre el trabajador y fomentar orden, reglamentaciones o reglas que le permitan ejercer sus ocupaciones laborales en los límites típicos y aceptables, se debería tener en cuenta del mismo modo al medio ambiente psicológico de cada trabajador, o sea, todos los trabajadores poseen sus propios pensamientos y elecciones, en lo cual la compañía debería enfatizar y hacer estímulos positivos para que el clima organizacional sea el mejor y con base a esto le trabajador logre ofrecer su mayor potencial en la organización.

La carencia de reconocimiento hacia el trabajador por sus logros es otro elemento a tener en cuenta en las adversidades ocasionadas por tener un clima organizacional negativo, es fundamental nombrar que todo trabajador se siente

cómodo emocional una vez que obtiene un reconocimiento no precisamente económico, logrando ser este verbal por un óptimo trabajo llevado a cabo o por un logro singular, para que tal cual el trabajador logre ver de mejor manera a la organización y sentirse reconocido con ella, lo cual conlleva a la carencia de equidad de oportunidades, es otro elemento que desencadena a un mal clima organizacional en las empresas, esto debido que los trabajadores no permanecen sujetos a un programa de reconocimientos y de formación profesional, o sea un escalafón remunerativo justo y conforme al mercado.

#### **4.3.4 Análisis del cronograma para para el manejo del clima laboral**

Mediante el desarrollo de las actividades presentadas en el cronograma antes descrito se pretende combatir el clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo realizando varias actividades que permitan fortalecer los equipos de trabajo de la empresa, se mejorara la estabilidad emocional y laboral de los colaboradores de la empresa, y puedan mejorar sus rendimientos personales y grupales entro de la empresa.

Esto debido a que como se lo ha manifestado con anterioridad, actualmente en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayapul presenta una problemática que está presente en muchas de las empresas del país de Ecuador, en los cuales intervienen diversos factores que conllevan a la decisión del trabajador de abandonar su empleo por razones ajenas a la de los directivos de la empresa.

Los profesionales del área de talento humano desde sus competencias son los encargados del reclutamiento, selección y vinculación del recurso humano idóneo que cumpla con el perfil del puesto. Una deserción del empleado genera incremento de carga laboral no solo para el área, sino también para la compañía que invierte recursos en capacitar al empleado.

Cuando una organización tiene empleados motivados son referentes para atraer candidatos competentes hacia su organización, la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, donde se desarrolla este proyecto actualmente tiene una nómina de 2000 empleados y dentro del primer cuatrimestre del año se ha evidenciado en los indicadores de control que la tasa de rotación ha incrementado en el grupo operativo de trabajadores y se han reportado por parte de los jefes inmediatos.

Con la ayuda de la presente investigación ayudará a contribuir con una propuesta mejora para ser implementada mediante un cronograma en el primer semestre del año y, tiene como finalidad identificar las áreas débiles del personal y fortalecer los canales de comunicación, socializar los reglamentos internos de la empresa como parte del plan de capacitación. Adicional con cada departamento se levantará un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para ser ejecutado en el ejercicio fiscal esta información es extraída de las evaluaciones de desempeño validando con los jefes inmediatos las debilidades de los trabajadores que necesitan capacitarse o actualizar sus conocimientos donde se trabaje motivación y liderazgo de equipos.

Conjuntamente con el área de talento humano se plantea proponer a la Gerencia General el plan de carrera que contribuirá a que el trabajador fije metas con la organización y retener el mejor talento humano, el invertir en el recurso humano incorporando beneficios corporativos y poder escuchar necesidades fortalecerá el clima laboral y fomentará en el trabajador el sentido pertinencia y compromiso hacia la organización.

Como se visualiza en los indicadores del primer cuatrimestre del año 2021 se evidencia que la rotación en un 50% es más elevada al año anterior, lo que causa preocupación al área de recursos humanos habiéndose planteado con el personal

saliente para validar los motivos que conllevan a tomar la decisión de retirarse de la empresa, en donde, las respuestas obtenidas por los trabajadores que se desvinculan sirven como insumo para la encuesta de clima laboral y poder identificar las necesidades de toda el área y las estrategias que con este proyecto se desarrollaran para minimizar el índice de rotación y trabajar en comunicación y motivación que son los factores que están afectado al área.

### 4.3.5 Diseño de la mejora para la empresa Consorcio Urvaseo

Tabla 18

Actividades sugeridas para mejorar la rotación y el clima laboral de la empresa Consorcio Urvaseo

| ACTIVIDAD RECOMENDADA  | OBJETIVO  | RESPONSABLE                                    | TIEMPO IMPLEMENTACIÓN |
|--|---|--|-----------------------|
| Liderazgo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Innovar y liderazgo</li> <li>➤ Fluidez de Información</li> <li>➤ Cumplir compromisos y plazos</li> </ul>   | Recursos Humanos /<br>Administración           | 5 meses               |
| Finanzas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Invertir en Tecnología de Control</li> <li>▪ Distribuir presupuestos</li> <li>▪ Definir indicadores financieros</li> </ul>   | Recursos Humanos /<br>Finanzas                 | 6 meses               |
| Cultura organizacional y procesos                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar trabajo en equipo</li> <li>➤ Implementar programas de capacitación y formación profesional</li> <li>➤ Establecer programas de motivación</li> </ul>   | Recursos Humanos /<br>Calidad                  | 4 meses               |
| Gestión de calidad y procesos                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alinear procesos institucionales</li> <li>▪ Diseño de estructuras por procesos</li> <li>▪ Integrar a Los departamentos</li> <li>▪ Transparentar gestión</li> <li>▪ Definir indicadores de gestión</li> </ul> | Recursos Humanos /<br>Calidad / Administración | 8 meses               |
| Evaluación, control y mejoramiento                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monitorear la gestión</li> <li>➤ Informar y transparentar la información en tiempo real</li> </ul>   | Administración General /<br>Recursos Humanos   | Constante             |
| Aplicación de las actividades del cronograma del clima laboral | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logar el empoderamiento y la satisfacción laboral de los trabajadores</li> </ul>   | Recursos Humanos /<br>Administración           | 12 meses              |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Mecanismos de control

Tabla19

*Mecanismos de control para controlar las propuestas de mejora para la rotación y el clima laboral*

| <b>ACTIVIDAD RECOMENDADA</b>                                   | <b>RESPONSABLE</b>                          |
|--|---|
| Liderazgo  | Recursos Humanos / Administración           |
| Finanzas   | Recursos Humanos / Finanzas                 |
| Cultura organizacional y procesos                              | Recursos Humanos / Calidad                  |
| Gestión de calidad y procesos                                  | Recursos Humanos / Calidad / Administración |
| Evaluación, control y mejoramiento                             | Administración General / Recursos Humanos   |
| Aplicación de las actividades del cronograma del clima laboral | Recursos Humanos / Administración           |

Fuente: Elaboración propia

##### 4.4.1 Análisis de los mecanismos de control

Como se lo manifestado con anterioridad, el presente trabajo de investigación que trata sobre el Estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021 se lo ha fundamentado bajo el uso de 6 actividades programadas para el transcurso de un año, con el objetivo de mejorar y evitar que se incremente la rotación del personal y evitar un mal clima laboral, se presentan las seis acciones de mejora a continuación:

- Liderazgo.
- Finanzas.
- Cultura organizacional y procesos.
- Gestión de calidad y procesos.
- Evaluación, control y mejoramiento.
- Aplicación de las actividades del cronograma del clima laboral.

De acuerdo al presente punto, el control que se tendrá para estas estrategias de mejora plateadas para controlar la situación problemática actual de la empresa Consorcio Urvaseo radica fundamentalmente en el área de Talento Humano, esto debido a que las dos variables de estudio de esta investigación están estrechamente relacionadas con el área de Talento Humano como ya se lo ha explicado con anterioridad, la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, donde se desarrolla este proyecto actualmente tiene una nómina de 2000 empleados y dentro del primer cuatrimestre del año se ha evidenciado en los indicadores de control que la tasa de rotación ha incrementado en el grupo operativo de trabajadores y se han reportado por parte de los jefes inmediatos.

Se han manifestado ausencias laborales a turnos de trabajo ocasionando llamados de atención al personal y como consecuencia despidos por faltas graves a la normativa interna de talento humano, conjuntamente con el área de talento humano se plantea proponer a la Gerencia General el plan de carrera que contribuirá a que el trabajador fije metas con la organización y retener el mejor talento humano, el invertir en el recurso humano incorporando beneficios corporativos y poder escuchar necesidades fortalecerá el clima laboral y fomentará en el trabajador el sentido pertinencia y compromiso hacia la organización, las áreas encargadas del control son:

- El área de Recursos Humanos, en conjunto con el área de Administración.
- El área de Recursos Humanos, en conjunto con el área de Finanzas.
- El área de Recursos Humanos, en conjunto con el área de Calidad.
- El área de Recursos Humanos, con el área de Calidad y el área de Administración.
- El área de Recursos Humanos, en conjunto con el área de Administración.

## 4.5 Mecanismos de implementación

Tabla20

*Mecanismos de implementación para mejorar la rotación y el clima laboral de la empresa Consorcio Urvaseo*

| ACTIVIDAD RECOMENDADA  | RESPONSABLE                                 | TIEMPO IMPLEMENTACIÓN | INVERSIÓN |
|--|---|-----------------------|-----------|
| Liderazgo  | Recursos Humanos / Administración           | 5 meses               | \$1500.00 |
| Finanzas   | Recursos Humanos / Finanzas                 | 6 meses               | \$3000.00 |
| Cultura organizacional y procesos                              | Recursos Humanos / Calidad                  | 4 meses               | \$2500.00 |
| Gestión de calidad y procesos                                  | Recursos Humanos / Calidad / Administración | 8 meses               | \$2500.00 |
| Evaluación, control y mejoramiento                             | Administración General / Recursos Humanos   | Constante             | \$2700.00 |
| Aplicación de las actividades del cronograma del clima laboral | Recursos Humanos / Administración           | 12 meses              | \$6500.00 |

Fuente: Elaboración propia

### 4.5.1 Análisis de los Mecanismos de implementación

Para poder subsanar los problemas presentados actualmente por la empresa Consorcio Urvaseo se debe implementar el presente estudio de la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 202, el mismo que se base en el desarrollo integral de seis acciones que están en sincronía con un buen ambiente laboral y evitaría que siga creciendo la rotación del personal dentro de la empresa objeto del presente estudio, mismo que asciende a un pago único anual de \$18.700,00 dólares americanos, mismos que se los podría cancelar en un solo pago o prorratear en los meses según lo muestra su cronograma de implementación, mismo que empieza desde enero del 2022.

Para poder controlar y fortalecer al recurso humano con actividades mediante un cronograma mensual donde se hará seguimiento a difusión de canales de comunicación, implementación de un Plan de Capacitación que elimine brechas de

conocimiento en los trabajadores y desarrollo de un Plan de carrera para aprovechar el recurso humano interno y retener el mejor talento.

Esta propuesta está compuesta por seguimientos a cargo del responsable de recursos humanos quien será el encargado de velar por el cumplimiento de cada una de las actividades al finalizar diciembre 2021 se deberá realizar una segunda encuesta anónima de clima laboral que permitirá analizar los avances. Además de, un constante monitoreo mensual a los indicadores de rotación que servirá de alerta en la ejecución de la propuesta.

Al termino de diciembre 2022 con la aplicación de esta propuesta se pretende reducir los índices de rotación y fortalecer el clima laboral con la profesionalización y retención del mejor recurso humano, y en base a esto proponer posibles mejoras que permitan fidelizar a sus trabajadores, considerando una mejora en su clima laboral teniendo en consideración un plan de capacitación para que los trabajadores sientan que son valorados y respetados por la empresa.

Mediante el presente plan de mejora se pretende generar entre tantos beneficios antes descritos un plan de carrera profesional dentro de la empresa Consorcio Urvaseo, que permitan tener más confianza y tranquilidad a los trabajadores y puedan permanecer en la empresa por mucho tiempo y no presente la situación problemática actual en la que me he basado para la consecución de este trabajo de investigación.

## CAPITULO V SUGERENCIAS

Para dar inicio al capítulo de las sugerencias, en donde, se colocarán sugerencias de implementación del presente trabajo de investigación para poder determinar las mejoras en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil, y el área de talento humano se plantea proponer a la Gerencia General el plan de carrera que contribuirá a que el trabajador fije metas con la organización y retener el mejor talento humano, el invertir en el recurso humano incorporando beneficios corporativos y poder escuchar necesidades fortalecerá el clima laboral y fomentará en el trabajador el sentido pertinencia y compromiso hacia la organización.

La primera sugerencia para la empresa Consorcio Urvaseo, es que analice y estudie el presente trabajo de investigación, para que se lo pueda implementar desde el año 2022, como se lo considera dentro de los cronogramas del diseño de mejora, para que pueda mejorar sus índices de rotación de personal y clima laboral, en donde, se busca fortalecer al recurso humano con actividades mediante un cronograma mensual donde se hará seguimiento a difusión de canales de comunicación, implementación de un Plan de Capacitación que elimine brechas de conocimiento en los trabajadores y desarrollo de un Plan de carrera para aprovechar el recurso humano interno y retener el mejor talento.

La empresa y sus principales directivos que consideren los principales resultados de los cuestionarios anónimos realizados a varios colaboradores de la empresa que han brindado sus transparentes aportes y comentarios en donde principalmente se evidenció que en la pregunta que manifestaba: ¿Considera que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones y aportes?, en donde, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no consideran que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones y aportes.

Se sugiere consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿Se siente conforme y a gusto cuando trabaja con sus compañeros?, en donde, el 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no se sienten conformes y a gusto cuando trabaja con sus compañeros.

La empresa y sus principales directivos que consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿percibe usted que hay trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas?, en donde, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, es decir que no perciben que hay trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas.

Se sugiere consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que sus supervisores crean en usted como generador o creador de un ambiente de trabajo de confianza?, en donde, el 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no consideran que sus supervisores crean en usted como generador o creador de un ambiente de trabajo de confianza.

La empresa y sus principales directivos que consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿cree usted que sus supervisores toman en cuenta sus ideas y sugerencias de trabajo para mejorar las actividades cotidianas de trabajo?, en donde, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no creen que sus supervisores toman en cuenta sus ideas y sugerencias de trabajo para mejorar las actividades cotidianas de trabajo.

La empresa y sus principales directivos que consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que su supervisor evalúa adecuadamente su trabajo?, en donde, el 36% han contestado que sí, mientras un 64% han contestado que no, es decir que no consideran que su supervisor evalúa adecuadamente su trabajo.

La empresa y sus principales directivos que consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿cree usted que los beneficios de salud que recibe por parte de la empresa satisfacen sus necesidades?, en donde, el 43% han contestado que sí, mientras un 57% han contestado que no, es decir que no creen que los beneficios de salud que recibe por parte de la empresa satisfacen sus necesidades.

Se sugiere consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que hay correspondencia entre su formación académica y la labor que desempeña?, en donde, el 25% han contestado que sí, mientras un 75% han contestado que no, es decir que no consideran que hay correspondencia entre su formación académica y posibilidades con la labor que desempeña.

Se sugiere consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿está de acuerdo con su asignación salarial percibida?, en donde, el 14% han contestado que sí, mientras un 86% han contestado que no, es decir que no están de acuerdo con su asignación salarial percibida.

La empresa y sus principales directivos que consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde

la pregunta que manifestaba: ¿recomienda a sus amigos la empresa Consorcio Urvaseo como un excelente sitio de trabajo?, en donde, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no recomiendan a sus amigos la empresa Consorcio Urvaseo como un excelente sitio de trabajo.

La empresa y sus principales directivos que consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que se siente a gusto con el ambiente laboral que la empresa le brinda?, en donde, el 29% han contestado que sí, mientras un 71% han contestado que no, es decir que no consideran que se siente a gusto con el ambiente laboral que la empresa le brinda.

Se sugiere consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo y cumplirlo a cabalidad, según las normas establecidas por la empresa?, en donde, el 18% han contestado que sí, mientras un 82% han contestado que no, es decir que no cuentan con los medios necesarios para realizar su trabajo y cumplirlo a cabalidad, según las normas establecidas por la empresa.

La empresa y sus principales directivos que consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿considera usted que dispone de las condiciones adecuadas para realizar su trabajo?, en donde, el 32% han contestado que sí, mientras un 68% han contestado que no, es decir que no consideran que dispone de las condiciones adecuadas para realizar su trabajo.

La empresa y sus principales directivos que consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde,

en la pregunta que manifestaba: ¿cree usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?, en donde, el 18% han contestado que sí, mientras un 82% han contestado que no, es decir que no creen que la empresa le brinda estabilidad laboral.

Se sugiere consideren otra de las preguntas importantes consultadas en el cuestionario desarrollado a los colaboradores en donde la pregunta que manifestaba: ¿cree usted que, la empresa muestra interés por mejorar las condiciones de trabajo, de modo que esta vez sea de mejor calidad?, en donde, el 21% han contestado que sí, mientras un 79% han contestado que no, es decir que no creen que, la empresa muestra interés por mejorar las condiciones de trabajo, de modo que esta vez sea de mejor calidad.

La empresa y sus principales directivos que consideren los resultados del diagrama de Ishikawa de la rotación del personal, ya que conjunto forman la rotación del personal, es de vital importancia para todas las empresas entender el porqué de este fenómeno en donde el trabajador deja sus actividades cotidianas por no estar satisfecho ejerciendo sus actividades cotidianas, puede ser descrito por muchos factores como la remuneración salarial percibida, el exceso trabajo delegado, los beneficios sociales recibidos y finalmente el estrés generado por el desarrollo de sus actividades diarias pueden ser otro factor a considerar para que le trabajador decida en dejar la empresa.

Consideren los resultados del diagrama de Ishikawa del clima laboral ya que es muy importante analizar y entender esta variable de estudio ya que, de lo contrario, tener un clima laboral negativo acarrea varias adversidades a la empresa en donde primará gradualmente la falta de autonomía por parte de los trabajadores de la empresa, los trabajadores sienten presión por parte de los demás miembros del área, lo que desencadena la falta de autonomía por parte de los trabajadores.

## CONCLUSIONES

➤ Se da inicio a los conclusiones indicando que al estudiar la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador 2021, se ha podido encontrar las posibles soluciones de mejora que se podría tener para que la situación problemática de la empresa, en donde se ha identificado que los supervisores no transmiten una comunicación clara con su personal a cargo, la empresa Consorcio Urvaseo no ha implementado en los últimos dos años un levantamiento de necesidades de capacitación para profesionalizar su recurso humano y no han trabajado en fortalecer el clima laboral, y pueda mejorar, considerando siempre la actitud y satisfacción laboral, para poder reducir los índices de rotación de personal y mejorar significativamente el clima laboral.

➤ A través de la elaboración y determinación de un diagnóstico organizacional con datos del cuestionario de clima laboral que permita conocer las incidencias en la rotación y clima laboral en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil- Ecuador se ha podido determinar que, la rotación de personal es una problemática que está presente en muchas de las empresas del país de Ecuador, en los cuales intervienen diversos factores que conllevan a la decisión del trabajador de abandonar su empleo. Los profesionales del área de talento humano desde sus competencias son los encargados del reclutamiento, selección y vinculación del recurso humano idóneo que cumpla con el perfil del puesto.

➤ Por medio del diseño un modelo de gestión organizacional que permita dar solución a las causales encontradas en la rotación y clima laboral de la empresa Consorcio Urvaseo, ha permitido plasmar estrategias para contrarrestar y mejorar la situación problemática de la empresa, enfocándose en la satisfacción de todos sus colaboradores y de esta manera mejorando y logrando afianzar al personal.

## BIBLIOGRAFIA

- Aldana, J. (2013). *Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar.
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). “¿PUEDE INFLUIR EL CLIMA LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD?”. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- Bretones, F., & González González, J. M. (2009). *Absentismo y rotación*. Granada: Universidad de Granada. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Bretones/publication/302167865\\_Absentismo\\_y\\_rotacion\\_laboral/links/5b6aaee992851ca650514a7a/Absentismo-y-rotacion-laboral.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Bretones/publication/302167865_Absentismo_y_rotacion_laboral/links/5b6aaee992851ca650514a7a/Absentismo-y-rotacion-laboral.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en la organizaciones*. Méxco D.F.: McGraw-Hill.
- Conogasi. (11 de enero de 2022). *Análisis de correlación*. Obtenido de <https://conogasi.org/articulos/analisis-de-correlacion-2/>
- Dominguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., & García Méndez, A. (2013). *EL CLIMA LABORAL COMO UN ELEMENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONA*. Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta. Puerto Vallarta: Revista Nacional de administración. Obtenido de <https://scholar.archive.org/work/b7uycp6jbbdfxbmncdltwiwzmu/access/wayback/https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/download/533/435>

- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87.
- Gualavisi, M., & Oliveri, M. L. (2016). *Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59459562/Antiguedad-en-el-empleo-y-rotacion-laboral-en-America-Latina20190530-22879-lx9an3-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636171766&Signature=Ml1AakGcbCbaUQiq-rNFN7XrKvnTMM~iAAzs8qhbFWx-U482syTDyvWANPy8Wq1M9f7LNM0QKi>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thomson.
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. Escuela Superior de Comercio y Administración. México: Unidad Santo Tomás México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Litwin, & Stinger. (1978). *Modelo de Clima Laboral*. Obtenido de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm> (
- Meyer, J. A. (1991). *Tres componentes, conceptualización del compromiso organizacional*. Colorado: Human Resource Management Review.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(3), 493-505.
- Question Pro. (2021). *Clima Laboral: Qué es y cómo medirlo*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/clima-laboral.html>

Question Pro. (2021). *Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

Questionpro. (2021). *Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

Raffaele, M. E. (21 de febrero de 2021). *Star Me Up*.

Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Cundinamarca. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=8C28FD349D451B79999D5BE5D80F2361.jvm1?sequence=1>

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Urvaseo. (2021). *Quienes somos*. Obtenido de <https://urvaseo.com/quienes-somos/>

Vallejo, O. (2010). *Satisfacción laboral*. Baranquilla: Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario desarrollado en la empresa Consorcio Urvaseo

De mi consideración;

Buenas días / tardes, por medio de la presente solicito muy comedidamente su gentil y amable ayuda y colaboración para el desarrollo del siguiente cuestionario, para un estudio en la empresa Consorcio Urvaseo de la ciudad de Guayaquil para el año 2021, en donde su principal enfoque será la recopilación de información de manera confidencial para poder elaborar una propuesta de mejora que permita mejorar el clima laboral de la empresa y evitar que siga incrementando el índice de rotación de personal, en donde, se pide que siga las siguientes instrucciones;

- El tratamiento y procesamiento de la información será de carácter confidencial
- Proporcione información clara y precisa, sin tachones ni enmendaduras.
- Se solicita que sea totalmente imparcial en sus respuestas.
- Marque con un (X) la alternativa que crea conveniente, donde:

Tabla21  
Cuestionario Consorcio Urvaseo

|  <b>urvaseo</b><br><b>CUESTIONARIO<br/>         CONSORCIO<br/>         URVASEO</b> | Escala |    |
|---|--------|----|
|   | SI     | NO |
| <b>P1 ¿Considera que sus compañeros de trabajo toman en cuenta sus opiniones y aportes?</b>   |        |    |
| <b>P2 ¿Se siente conforme y a gusto cuando trabaja con sus compañeros??</b>   |        |    |
| <b>P3 ¿Percibe usted que hay trabajo en equipo para cumplir con las tareas asignadas?</b>   |        |    |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>P4 ¿Considera usted que sus supervisores crean en usted como generador o creador de un ambiente de trabajo de confianza?</b>                   |  |  |
| <b>P5 ¿Cree usted que sus supervisores toman en cuenta sus ideas y sugerencias de trabajo para mejorar las actividades cotidianas de trabajo?</b> |  |  |
| <b>P6 ¿Considera usted que su supervisor evalúa adecuadamente su trabajo?</b>   |  |  |
| <b>P7 ¿Cree usted que los beneficios de salud que recibe por parte de la empresa satisfacen sus necesidades?</b>                                  |  |  |
| <b>P8 ¿Considera usted que hay correspondencia entre su formación académica y posibilidades con la labor que desempeña?</b>                       |  |  |
| <b>P9 ¿Está de acuerdo con su asignación salarial percibida?</b>  |  |  |
| <b>P10 ¿Recomienda a sus amigos la empresa Consorcio Urvaseo como un excelente sitio de trabajo?</b>  |  |  |
| <b>P11 ¿Considera usted que se siente a gusto con el ambiente laboral que la empresa le brinda?</b>   |  |  |
| <b>P12 ¿Cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo y cumplirlo a cabalidad, según las normas establecidas por la empresa?</b>      |  |  |
| <b>P13 ¿Considera usted que dispone de las condiciones adecuadas para realizar su trabajo?</b>  |  |  |
| <b>P14 ¿Cree usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?</b>  |  |  |
| <b>P15 ¿Cree usted que, la empresa muestra interés por mejorar las condiciones de trabajo, de modo que esta vez sea de mejor calidad?</b>         |  |  |

Fuente: Elaboración Propia

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo 2: Diagrama de afinidad

Tabla22

Diagrama de afinidad Análisis Consorcio Urvaseo

| <b>DIAGRAMA DE AFINIDAD</b>  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| <b>Causa Financiera</b>  | <b>Causa de Cultura Organizacional y de Personal</b>                            | <b>Causa de Evaluación, Control y Mejoramiento</b>  | <b>Causa de Gestión de Calidad y Procesos</b>  | <b>Causa de Liderazgo Visionario</b>  |
| ¿Hay recursos para la implementación de la tecnología que permita realizar el control?   | ¿No hay una cultura para trabajar en equipo?                                    | ¿Cómo se informa el gerente general y gerente de talento humano lo que sucede en la organización? | ¿No existe un alineamiento en el clima laboral con los diferentes procesos?                                  | ¿No hay liderazgo para que alguien o algún departamento sea innovador?  |
| ¿Cuánto le representa el pago de sueldo?   | ¿Existe la capacitación del personal institucional para enfrentar este proceso? | ¿Existe un monitoreo de la gestión?   | ¿Cuál será el resultado de la aplicación de una administración por procesos en la empresa Consorcio Urvaseo? | ¿Los departamentos son renuentes a entregar la información, ya sea que no la tienen o porque tienen celo de su información? |
| ¿Cuánto gasta la empresa Consorcio Urvaseo en el clima laboral?                          | ¿Falta compromiso y actitud proactiva del talento humano?                       | ¿Es oportuna la información que recibe la gerencia y el gerente de talento humano?                | ¿Cómo transparentar la gestión del clima laboral?  | ¿Cómo lograr la efectividad y eficiencia en los departamentos?  |
| ¿Cómo incrementar los ingresos para el clima laboral?                                    | ¿Terciarización es la solución para mejorar el clima laboral?                   | ¿Cómo puede el gerente de talento humano tener una alta calidad de la gestión?                    | ¿No existe una coordinación e integración entre los departamentos?   | ¿Cómo puede el gerente de talento humano tener información en tiempo real del plan del clima laboral?                       |
| ¿Cuáles son los principales indicadores del clima laboral en cuestión de financiamiento? | ¿Existe personal desmotivado?   | ¿No existe retroalimentación de la gestión individual?  |  | ¿Cuáles son los principales indicadores de cada uno de los departamentos?   |

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3: Matriz del árbol de la planificación del Talento Humano

Tabla23

Matriz del árbol de la planificación Consorcio Urvaseo

| <b>ARBOL DE PLANIFICACION</b>  |   |   |
|--|---|---|
| <b>CONTROL DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA CONSORCIO URVASEO</b> | <b>LIDERAZGO</b>                          | Innovar y liderazgo   |
|  |   | Fluidez de Información  |
|  |   | Cumplir compromisos y plazos                                  |
|  | <b>FINANZAS</b>                           | Invertir en Tecnología de Control                             |
|  |   | Distribuir presupuestos                                       |
|  |   | Definir indicadores financieros                               |
|  | <b>CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS</b>  | Fomentar trabajo en equipo                                    |
|  |   | Implementar programas de capacitación y formación profesional |
|  |   | Establecer programas de motivación                            |
|  | <b>GESTION DE CALIDAD Y PROCESOS</b>      | Alinear procesos institucionales                              |
|  |   | Diseño de estructuras por procesos                            |
|  |   | Integrar a Los departamentos                                  |
|  |   | Transparentar gestión   |
|  |   | Definir indicadores de gestión                                |
|  | <b>EVALUACION, CONTROL Y MEJORAMIENTO</b> | Monitorear la gestión   |
|  |   | Informar y transparentar la información en tiempo real        |

Fuente: Elaboración propia

#### Anexo 4: Planificación del cronograma para el manejo del clima laboral

Tabla24

Cronograma de manejo del clima laboral en Consorcio Urvaseo

| CRONOGRAMA DE MANEJO DEL CLIMA LABORAL CONSORCIO URVASEO |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           |   |
|--|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|---|
| CRONOGRAMA   | AÑO 2022 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | ACTIVIDAD |   |
|  | ENE      | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |           |   |
| <b>ACTIVIDADES GRUPALES / EVENTOS</b>                    |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           |   |
| Saludo y festejo a cumpleaños                            |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Saludo por e-mail, torta, bocaditos   |
| Día de San Valentín                                      |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Entrega de flores, chocolates, almuerzo   |
| Agasajo día de la Madre                                  |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Flores, tarjeta, chocolates y almuerzo  |
| Día del trabajador                                       |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Almuerzo  |
| Día del Padre  |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Botella de vino, almuerzo   |
| 2 de noviembre día de los difuntos                       |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Colada morada y guaguas de pan  |
| 5 de diciembre Fiestas de Quito                          |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Juego de cuarenta, entrega de premios a los ganadores. Almuerzo   |
| Navidad  |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Novena al Niño Jesús. Agasajo navideño para trabajador y familia, entrega de fundas de caramelos a trabajador y familia. Intercambio de regalos, almuerzo y agasajo navideño para los niños (juegos infantiles) en hosterías. Campeonato de Fútbol. |
| 31 de diciembre. Fin de año y año nuevo                  |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |           | Quema del año viejo, brindis. Lectura del testamento y premio al mejor.   |

| <b>ACTIVIDADES DE EVALUACION</b>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Reuniones departamentales a cargo de los Jefes de Área.                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Todas las áreas se reúnen con su personal para intercambiar experiencias, desarrollo de actividades, cumplimiento de objetivos, se evalúan mutuamente, se trata de llegar a acuerdos, si el caso amerita, se puede determinar una reasignación de funciones. Se mantendrá un registro de dichas reuniones. |
| <b>ACTIVIDADES MATERIALES</b>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Asignación de nueva oficina  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Jefatura de SSA  |
| Mantenimiento del sistema informático (Computadores e impresoras)                      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Todas las áreas  |
| Construcción de espacio (Cancha) para futbol y Vóley                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Inicio de construcción a partir de diciembre de 2022.  |
| Instalación del equipo biométrico para manejo de asistencia y sobretiempos "FULL TIME" |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Se instala dos. uno para cada oficina administrativa principal   |
| Suministros de Oficina y servicios   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Cada área en forma mensual recibe los suministros solicitados. Los Administradores, quienes supervisan la existencia permanente de bebidas para uso del personal.  |
| Orden y Limpieza   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Una persona ejecuta la limpieza diaria de las oficinas y áreas comunales. Esta actividad en las bases está bajo supervisión del Asistente Administrativo, Contable   |

| ACTIVIDADES DE CAPACITACION   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| En este año la capacitación estará direccionada hacia los trabajadores de campo de la empresa.          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Se aguarará al Plan de Capacitación 2022.  |
| Entrenamiento sobre manejo de competencias y su aplicación en los procesos de evaluación del desempeño. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Realizado por el área de Talento Humano  |
| APLICACIÓN DE INCENTIVOS  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Promociones de los trabajadores   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | De presentarse una vacante, se dará prioridad para promocionar a los trabajadores, para ello, el trabajador asumirá las nuevas funciones por un período de 90 días los mismos que serán reconocidos económicamente en el rol de pagos bajo el rubro de "Subrogación". Terminado los 90 días el jefe inmediato y supervisor evaluarán el desempeño, aplicando el formato y parámetros establecidos en el Procedimiento de Evaluación que mantiene la Organización dentro de sus Sistema Integrado de Gestión. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Incremento salarial  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <p>Constituye un incentivo y se darán en las circunstancias siguientes: <b>1.-</b> Obtención de nuevos títulos académicos que superen el perfil del puesto <b>2.-</b> Por incremento de carga de trabajo producto de reasignación de funciones por sobre lo determinado en el profesiograma. <b>3.-</b> Revisiones anuales a nivel general, validadas con la evaluación del desempeño por competencias que determinen una mejora en su rendimiento y cuya tabulación lo categorice con la calificación de "Excede las expectativas"</p> |
| Capacitación   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <p>Los trabajadores que hayan demostrado mejora en los procesos, iniciativa al plantear mecanismos que permitan optimizar recursos y tiempo, se les otorgará un adiestramiento, visitas o training en exterior o dentro del país, para ello se requerirá informe del Jefe Inmediato y evidencias de la mejora. La decisión la tomará el presidente de la organización.</p>  |
| Menciones especiales y reconocimientos: Cartas de felicitación, reconocimiento público al mejor equipo de trabajo o colaborador. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | <p>Aplica para el personal que labora en la recolección, Transporte y Mantenimiento, cuando se evidenciare que durante un mes no reporta incumplimientos ante el cliente, sus actividades se han desarrollado bajo estándares de calidad y cumplimiento de las normas de seguridad, salud y ambiente.</p>   |

Fuente: Elaboración propia