

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ROTACION DEL PERSONAL:  
EVIDENCIA EN SECTOR DESARROLLO DE SOFTWARE**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR:**

**DRA. VIRGINIA LOPEZ TORRES**

**PRESENTA**

**SERGIO DELGADO LLAMAS**



**CONACYT**

*Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*

**Ensenada, B. C.**

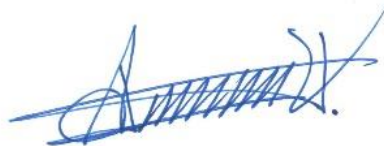
**Mayo 2019**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN**

Director de tesis:   
DRA. VIRGINIA GUADALUPE LOPEZ TORRES

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

  
1.- \_\_\_\_\_  
DR. LUIS RAMON MORENO MORENO

  
2.- \_\_\_\_\_  
DRA. LIZZETTE VELASCO AULCY

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos Generales.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Alcance.....	16
Hipótesis.....	17
Preguntas de Investigación.....	17
Justificación.....	18
Variables Dependientes.....	18
Variable Independiente.....	19
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Concepto Rotación de personal.....	20
Índice de Rotación de Persona.....	22
Causas de la rotación de personal.....	22
Costos de Rotación de Personal.....	24
Cultura Organizacional.....	26
Clima Organizacional.....	27
Dimensiones de Clima Organizacional.....	28
Prácticas de la Organización.....	28
Oportunidades.....	29

Personas.....	31
Calidad de Vida.....	32
Reconocimiento y Compensación.....	34
Motivación en el Trabajo.....	34
Generación Y.....	35

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA**

Diseño de la Investigación.....	41
Tipo de Investigación.....	41
Técnicas Generales de Investigación.....	43
Variables de Investigación.....	43
Diseño de Instrumento.....	44
Instrumento de Medición.....	47
Validez.....	47
Escala de Medición.....	50
Confiabilidad.....	50
Muestreo.....	51

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS**

Análisis de correlación entre el clima organizacional y la tasa de rotación.....	53
Modelo para Calcular Costos de Rotación de Personal.....	60

### **CAPITULO V**

#### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Discusión y Conclusiones.....	63
-------------------------------	----

**REFERENCIAS**.....71

**GLOSARIO**.....75

**ANEXOS Y APÉNDICES**.....76

    Matriz Operacional de Variables.....76

    Encuesta Clima Organizacional antes de validación por expertos.....77

    Encuesta Clima Organizacional después de validación por expertos.....78

## INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

Grafico 1. Principales Causas de Rotación de Personal.....	11
Grafico 2. El plan de carrera profesional y sus elementos.....	31
Grafico 3. Correlación de indicadores Demográficos.....	56
Tabla 1. Aplicación de las ecuaciones de Lashwe a la encuesta realizada a expertos..	49
Tabla 2. Escala Likert para encuestas.....	50
Tabla 3. Resultado alfa de Cronbach de la prueba.....	51
Tabla 4. Interpretación de Resultados para Cronbach Alpha.....	51
Tabla 5. Valores para de nivel de precisión en una distribución normal.....	52
Tabla 6. Percepción Económica por rango.....	54
Tabla 7. Satisfacción por rangos.....	54
Tabla 8. Percepción de las Variables de Investigación.....	55
Tabla 9. Correlación entre Variables.....	59
Tabla 10. Costos primarios de rotación de personal.....	60
Tabla 11. Los 10 mejores trabajos en tecnología de la información e ingeniería.....	63

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es una propuesta para llevar a cabo un Análisis de las causas de clima organizacional en una organización de desarrollo de software. En razón del alto índice de rotación de personal en el 2014 principalmente en personal de operaciones, que son lo que están trabajando directamente con los clientes, pudiendo tener afectaciones por el servicio que se ofrece. Por consiguiente, esta propuesta intenta incrementar productividad y servicio al cliente que proporcionan los colaboradores de una empresa Desarrolladora de Software. Así como también se define una relación muy estrecha entre el clima organizacional medido y rotación de personal, analizando la premisa de que si se mejora en clima organizacional la rotación de personal disminuirá. La investigación pretende como se menciona anteriormente lleva a cabo un análisis de rotación de personal, y clima organizacional, debido a que pueden existir causas que no conocemos o están fuera de nuestro control que no podamos mejorar, es por eso que se quiere presentar al final de la investigación los costos de la rotación de personal con el fin de hacer conciencia a alta dirección para que puedan darle importancia a este factor.

En general 6 de las variables de Investigación se encuentran en un porcentaje de aceptación del 80% tales como prácticas de la organización, oportunidades, personas, calidad de vida, motivación en el trabajo y generación Y, la única variable que tiene un porcentaje bajo en nivel de aceptación está en un 59%, con lo cual podemos concluir que aunado a que las variables de investigación tiene dependencias con la edad y la intención de permanecer dentro de la organización excepto reconocimiento y compensación, podemos ver que independientemente si subimos el nivel de estas variables el nivel de aceptación no va a disminuir, esta característica está reflejado en la Generación Y, y debemos vivir con este nivel y nivel de rotación de personal, y cuantificar los costos asociados a la rotación de personal con el fin de tener un control de esta métrica, las variables de clima organizacional van a mejorar en la medida que nos adaptemos a esta generación, la cual cada día ira en aumento por el incremento de colaboradores de menos de 30 a la industria de desarrollo de software.

**Palabras clave:** rotación de personal, índice de rotación de personal, clima organizacional, costo rotación de personal y causas de rotación de personal

## ABSTRACT

This research is a proposal to conduct an analysis of the causes of organizational environment in a software development enterprise. Because of the high rate of staff turnover in 2014, in operations staff mainly, who are working directly with customers, which could have effects caused by the service offered. Therefore, this proposal seeks to increase productivity and customer service provided by colleagues of a software development company. It is also defined, a very close relationship between the organizational environment and the staff turnover; analyzing the premise, that if the organizational environment improves, staff turnover will decrease. The research aims as mentioned before, to carry out an analysis of staff turnover and organizational environment, due to unknown reasons or reasons beyond the control of the company, and therefore, cannot be improved, which is why costs of staff turnover are showed in order to raise awareness to senior management, so that they can give importance to this factor.

In general 6 of the variables of Investigation are found in an 80% acceptance percentage such as organizational practices, opportunities, people, quality of life, motivation at work and generation Y, the only variable that has a low percentage in Level of acceptance is at 59%, with which we can conclude that, coupled with the fact that the research variables are dependent on the age and the intention of remaining within the organization, except for recognition and compensation, we can see that independently if we raise the level of These variables the level of acceptance will not decrease, this feature is reflected in Generation Y, and we must live with this level and level of staff turnover, and quantify the costs associated with staff turnover in order to have a control Of this metric, the organizational climate variables will improve as we adapt to this generation, which is increasing every day by the increase of collaborators of less than 30 to the software development industry.

**Keywords:** turnover, turnover rate, organizational environment, cost of turnover and causes of turnover.

## INTRODUCCION

De acuerdo al Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Empleo en el Sector de TI del 2014, las causas que dan origen al tema de rotación laboral en las organizaciones es multifactorial, no sólo el tema de la necesidad de mejorar las condiciones laborales a partir de aumentar el sueldo, sino que hay otros componentes, como afinidad con su jefe, clima laboral, baja satisfacción laboral al considerar que los beneficios no satisfacen sus necesidades; nula o escasas oportunidades de crecimiento con una percepción de inequidad en sus compensaciones; sobrecarga laboral a partir de reestructuras organizacionales, hasta la cuestión de adaptación o el perfil de la posición a ocupar, no sin dejar fuera, las constantes crisis económicas. Factores que han registrado incrementos constantes durante los últimos años en materia de rotación de empleo (México First, Agosto 2014).

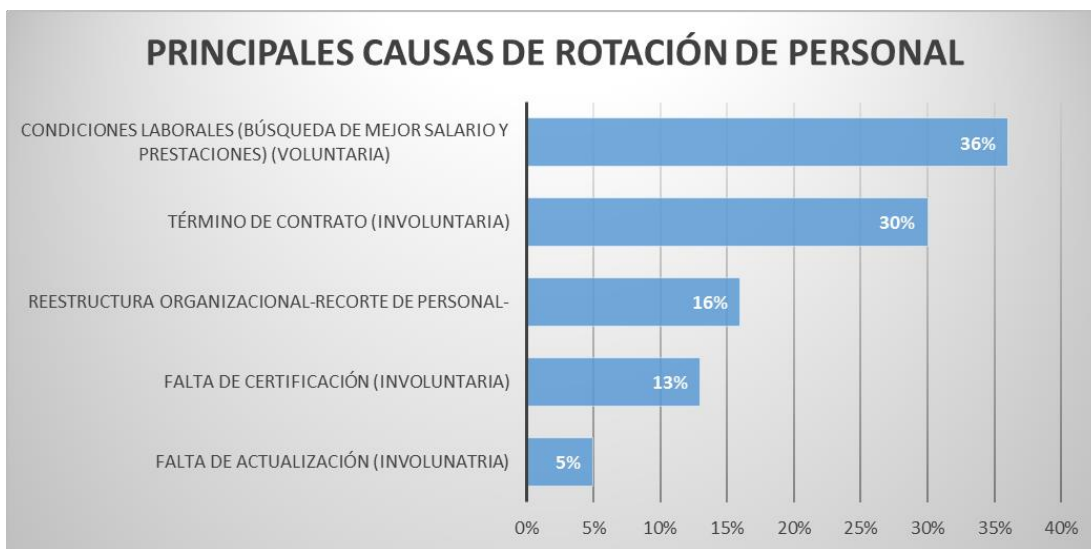
El nivel de vida de la población se encuentra ligado con el tema de empleo en México, así como al crecimiento de las empresas que operan en nuestro país. Al respecto, México encabeza a los grupos de comparación con un índice de rotación cercano al doble de la cifra promedio (siendo la media 11.2%) y ocupa los primeros lugares en Latinoamérica con el índice de rotación de personal más alto, registrando un incremento de casi 60% de la cifra reportada en 2011 pasando de un índice de 10.4% a 17.8%, para 2012 (México First, Agosto 2014).

El índice de rotación por sí sólo, como cifra, difícilmente permite identificar si en las empresas mexicanas el reto que enfrentan, deriva de una necesidad de mejorar los mecanismos para la selección de personal y contratarlo, o si el objetivo es la retención del talento que evite la separación voluntaria (México First, Agosto 2014).

## Principales causas de Separación de los Profesionales de TI

De acuerdo al Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Empleo en el Sector de TI del 2014, las principales causas de separación de los profesionales de TI se ilustra en la figura 1, la causa que encabeza la lista es la de Condiciones laborales (búsqueda de mejor salario y prestaciones), causa voluntaria, con un 36%, seguida por Término de contrato con un 30% (México First, Agosto 2014).

*Grafico 1. Principales Causas de Rotación de Personal.*



*Fuente: México First, Reporte Final Agosto (2014).*

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013, p. 410) y el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2013, la actividad que desarrolla la empresa estudio de caso se tipifica en: 5415 Servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados T (Las categorías que tienen junta la abreviatura T se refieren a categorías acordadas trilateralmente, mientras que las categorías que no van acompañadas de dicha letra son categorías exclusivas de México). La descripción de la categoría está definida en 541510, la cual señala:

541510 Servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados: Unidades económicas dedicadas principalmente (u.e.d.p.) a proporcionar servicios en el campo de las tecnologías de información a través de actividades como planeación y diseño de sistemas de cómputo que integran hardware, software y tecnologías de comunicación, asesoría en la instalación de equipo y redes informáticas, administración de centros de cómputo y servicios de instalación de software. Incluye también: u.e.d.p. a la planeación, diseño y desarrollo de software a petición del cliente. Excluye: u.e.d.p. a la instalación de cableado para redes y computadoras (238210, Instalaciones eléctricas en construcciones); al desarrollo y edición de software masivo o empacado (511210, Edición de software y edición de software integrada con la reproducción); a proporcionar acceso a software como aplicación que se ofrece en servidores compartidos o dedicados; al hospedaje de páginas web; al procesamiento electrónico de información (518210, Procesamiento electrónico de información, hospedaje y otros servicios relacionados); a la aplicación de los principios de la ingeniería en el diseño, desarrollo y utilización de procesos y sistemas (541330, Servicios de ingeniería), y a proporcionar una variedad de servicios administrativos para la administración diaria de negocios (561110, Servicios de administración de negocios).

Para toda organización es de alto interés que su personal mantenga una estabilidad pues esto ayudara a garantizar su eficiencia y productividad, es por ello que decimos el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

El fenómeno de rotación puede ser definido como "...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado" (Reyes, 2005, pág. 163).

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la organización, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los colaboradores con los objetivos de la organización para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Identificamos los inicios del problema de rotación del personal después de iniciada la Revolución Industrial, en donde en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, mera intuición (Arias, 2004),

La investigación se realiza utilizando la técnica de estudio de caso, donde el objeto de estudio es una organización de desarrollo de software que ofrece soluciones de TI y procesos de negocio enfocados en satisfacer las necesidades de desarrollo, implantación y soporte de las empresas. Tiene una trayectoria de casi 30 años y una amplia cartera de clientes globales avalan su capacidad para brindar servicios innovadores, de alta calidad, a tiempo y en presupuesto.

La organización cuenta con el talento y la experiencia de aproximadamente 9,000 profesionales para garantizar que el equipo sabrá entender y ofrecer la mejor solución tecnológica y de negocios. La empresa está catalogada como de vanguardia que se concibe como una opción de desarrollo profesional para sus empleados, al respecto su directora general (Softtek, 2014):

“Yo creo que más bien depende de la empresa. Si tú te gradúas de esta carrera y te metes al área de sistemas de una empresa tradicional, va a ser difícil poder crecer. En cambio, si te metes a una empresa dedicada a TI, eso te da muchas opciones de crecimiento. Creo que las oportunidades de crecimiento van más de la mano de la empresa que de la industria” (Treviño, 2012).

Sin embargo, la rotación para esta industria se está volviendo cada vez algo más importante, debido que no solo va asociada a costos, si no a la calidad de vida de los colaboradores, se entiende que actualmente en la industria de la Tecnología de la Información hay una gran demanda de personal, empero, se ofrecen todas las oportunidades para poder contrarrestar este fenómeno.

En este punto, se considera pertinente señalar que el concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando los trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones (Flores, Abreu y Badii, 2008).

La percepción general sobre la rotación de personal es negativa. Los clientes o los proveedores de una empresa pueden experimentar desconfianza hacia una firma en la que sus empleados duran poco tiempo. Al haber una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos (Flores, et al, 2008).

A nivel interno de la empresa, la rotación de personal también tiene varias consecuencias negativas. Cambiar empleados exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo. Los nuevos empleados, por otra parte, sólo ganarán experiencia a medida que desarrollen su trabajo. De este modo es probable que, en el proceso, la productividad de la empresa caiga (Flores, et al, 2008).

La rotación de personal, de todas formas, puede ser positiva en ciertos contextos. Cuando dicha rotación se produce para adquirir personal más capacitado, la inversión de dinero y tiempo se justifica por los resultados posteriores que puede alcanzar la entidad en cuestión (Flores, et al, 2008).

# **CAPITULO I**

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Actualmente en la industria de Tecnología de la Información de Desarrollo de Software en Ensenada cuenta con una rotación de personal anual acumulada de 18.43% cerrada en el 2014, lo cual representa un aproximado de 60 colaboradores que salieron de la organización, de una población de 320 colaboradores al día de hoy. Siendo este un síntoma latente, de a que se están perdiendo colaboradores importantes, desconociendo con precisión el porqué de su decisión voluntaria de renuncia.

Este hecho tiene como consecuencia la necesidad de suplir al colaborar que se retira, lo cual implica un costo por introducir a un nuevo colaborador a la organización, adicionalmente a este costo debe considerarse el costo de reubicación del recurso humano. Dichos costos son absorbidos por la empresa, dado que no debe tener repercusiones con el cliente.

También debe contemplarse el hecho de que el recurso humano use a la empresa como trampolín para migrar a otras organizaciones, dado que es pertinente señalar que mucho del personal de la organización es foráneo.

Complementariamente, los datos que arroja la encuesta de clima organizacional de la empresa del 2014, indican un valor de 45.7% en la variable intención de permanecer, lo que se califica como destructivo.

Este escenario representa un área de oportunidad para la empresa, a fin de estudiar los porqués y hechos que llevan al personal a renunciar, con la finalidad de que se puedan diseñar estrategias que arraiguen y consoliden el sentido de pertenencia del empleado de operaciones.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

Analizar si el clima organizacional medido a través de las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e Intención por permanecer se relaciona con la rotación de personal.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar las causas –económicas, personales y profesionales- que llevan a los empleados de operaciones de la organización desarrolladora de software en Ensenada a renunciar voluntariamente.
- Medir el clima organizacional de organización con base en las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e Intención por permanecer.
- Caracterizar y cuantificar los costos de calidad inherentes a la rotación de personal.
- Determinar si existe relación lineal significativa entre las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, productividad, búsqueda de empleo e Intención por permanecer y la rotación de personal.

## **1.3 Alcance.**

El alcance se define como descriptivo, dado que se pretenden describir las características o rasgos de la rotación de personal operativo en una organización de Desarrollo de Software (Salkind, 1998). Además el estudio es correlacional dado que valorará la posible asociación entre las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

El estudio busca diagnosticar los factores que propician la rotación de personal durante el periodo enero 2014 a la fecha, mediante la aplicación de una encuesta de

clima organizacional. Mostrar los factores que influyen en la rotación de personal de esta organización en Ensenada con el fin de disminuir la rotación de personal en ésta organización.

Todos los recursos y/o colaboradores de Staff y Operaciones de la organización de Desarrollo de Software en Ensenada, de cualquier práctica (AMS, App Dev, ITIS y QA), que hayan salido voluntariamente de la organización son sujetos de estudio.

#### **1.4 Hipótesis**

H<sub>0</sub>1: Los costos de calidad están asociados a la rotación de personal

H<sub>0</sub>2: Se cuantifican los costos de calidad inherentes a la rotación de personal

H<sub>0</sub>3: Se relacionan significativamente en forma lineal las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e Intención por permanecer.

#### **1.5 Preguntas de Investigación**

- ¿Cuáles son las causas económicas, personales y profesionales que llevan a los empleados de operaciones de industria de desarrollo de software a renunciar voluntariamente?
- ¿Cómo se define el clima organizacional de en una organización de desarrollo de software con base en las variables las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e Intención por permanecer?
- ¿Qué costos de calidad están asociados a la rotación de personal?
- ¿Cómo deben cuantificarse los costos de calidad inherentes a la rotación de personal?

- ¿Las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, búsqueda de empleo e Intención por permanecer y rotación de personal se relacionan significativamente en forma lineal?

## **1.6 Justificación**

En 2014 se tuvo un alto índice de rotación de personal de colaboradores de la operación, este tipo de empleado es el responsable de desarrollo y soporte de software, su salida repercute en la atención al cliente y puede ser causa de retrasos en la entrega y cumplimiento de los proyectos. Esto tiene un costo y merma la productividad e imagen de la organización. Por ello se justifica realizar un estudio sobre este fenómeno, a fin de clarificar las causas de origen y plantear estrategias para revertir esta tendencia.

Mediante el presente trabajo de investigación se determinará si existe una relación entre la rotación de personal y causas determinadas en una industria de desarrollo de software. Así como los factores que determinan cada variable y el grado de relación existente en ellas.

Si la variable de clima organizacional medido afecta negativamente a las variables independientes, el estudio nos permitirá proponer un programa de retención del talento humano.

## **1.7 Variables**

La investigación plantea un estudio del clima organizacional (variable dependiente) medido a través de siete variables independientes, las cuales se indican a continuación.

### **1.7.1 Variable Dependiente.**

Como se indicó la variable dependiente es el Clima organizacional, el cual se define como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce

influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Sandoval, 2004, p. 84).

### **1.7.2 Variables Independientes**

Las variables independientes a utilizar son ocho y se enlistan a continuación:

- Prácticas de la Organización. Prácticas de Capital Humano / Diversidad e Inclusión / Procesos de Comunicación Interna
- Oportunidades. Oportunidades de Carrera / Formación y Desarrollo (talleres, clases virtuales y presenciales) / Promociones y Desafíos
- Personas. Integridad y Comunicación con los Líderes / Calidad de las relaciones en los Equipos de Trabajo
- Calidad de Vida. Balance entre la vida laboral y personal / Iniciativas de Calidad de Vida / Calidad de las Instalaciones Físicas
- Reconocimiento y Compensación. Remuneración y políticas de compensación / Beneficios Corporativos / Reconocimiento formal e informal / Retroalimentación
- Motivación en el Trabajo. Actividades del día a día / Niveles de Autodeterminación / Responsabilidad.
- Características esenciales de Generación “Y” (Milenio o Millennials).
- Prácticas de la gestión de recursos humano en la Industria de la Tecnología de la información en una organización mexicana.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 Concepto de Rotación**

La rotación de personal o turnover es el flujo de entrada y salida de personal. En general, se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. Existen dos sub-tipos de rotación laboral, la rotación voluntaria, es decir las personas que deciden renunciar a la empresa por diferentes razones y la rotación involuntaria, la cual pertenece al grupo de personas que son despedidas por la empresa. Por la naturaleza de los datos y porque el porcentaje de rotación involuntaria es aproximadamente solo de un 25%, se analizará la rotación que considera ambos sub-tipos de rotación, para luego ponderarlo según corresponda (English, 2012).

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa que conserva el sistema. Sin embargo, a veces el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente y la rotación escapa del control de la organización (English, 2012).

Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal, situación que lleva a plantear que las pérdidas de recursos no sólo son provocadas por la organización, por lo que resulta esencial establecer los motivos que provocan la salida de tales recursos humanos, para que la organización pueda tomar (English, 2012).

Uno de los focos de interés para el departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro para esto

deben de están conscientes los administradores de Recursos que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal. Para poder aterrizar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación (Robbins, 2005).

Para Arias (2009) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

El término Rotación de Recursos humanos según Chiavenato (1998) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Estudios demuestran que por lo general mientras más alta es la jerarquía del puesto, mayor será la permanencia y en cuanto a los niveles de edad, los jóvenes tienden a presentar tasas más altas de cambio de empleo que los trabajadores maduros. Esto se debe a que al trabajador joven lo que le interesa primordialmente es contar con oportunidades de progresar, mientras que al de edad madura le preocupa más bien la seguridad de su empleo (Bureau of Business Practice, 1977).

La rotación de personal puede tener varias consecuencias negativas, en especial si el índice de rotación de personal es alto. Sin embargo, a partir de la rotación de personal

pueden producirse algunos beneficios como son mayores oportunidades para promoción interna, así como la aportación de experiencia de los nuevos trabajadores (Davis, 2002).

## **2.2 Índice de rotación de personal**

Para utilizar el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos, se utiliza la siguiente ecuación propuesta Arias (1990):

$$\text{Índice de rotación} = ((A + D) / 2) * 100 / PE$$

Dónde:

A: admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D: desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

PE: promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Dada la fórmula anterior, se observa que el denominador siempre va a ser el mismo para cualquier periodo de tiempo que se mida, ya que la dotación de una empresa debería mantenerse aproximadamente constante en condiciones normales, mientras que el numerador es variable según el periodo de tiempo que se mida, ya que en 1 mes habrán renunciado o ingresado un número de personas inferior que si sumamos todas los movimientos de personal que ha habido en 1 año. Por ende, a mayor plazo, mayor índice de rotación. Lo importante es establecer un plazo estándar para medir la rotación, y solo compararla entre periodos iguales (Ibarra, 2012).

## **2.3 Causas de la rotación de personal**

La rotación de personal no se debe a una única causa, sino más bien existen varios factores que pueden incidir en esta. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. En cambio, los

fenómenos internos, se componen de casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos, que cuando es inadecuada predispone al personal a retirarse de la organización. Dentro de estos factores pueden mencionarse los siguientes según Loyola (2014):

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

De acuerdo con Velásquez (2005), las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Por lo tanto hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral.

## 2.4 Costos de la rotación de personal

Según Heróles (2007) la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

El costo de rotación de personal, representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa (Chiavenato 2000, Burbano 1993, Arias 1999).

Según Chiavenato (2000) la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

Costos primarios de la rotación de personal: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

Costos secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extra laborales, costos extra operacional.

Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

Chiavenato (2000) también detalla en forma amplia aspectos que se relacionan con la rotación de personal, de los cuales los que son fácilmente medibles en términos de dinero se ubican en los costos primarios de rotación de personal, es en esta clasificación donde

se va a desarrollar el procedimiento para la determinación del costo de rotación de recursos humanos, específicamente en lo que corresponde a los costos de reclutamiento y selección de personal.

Las empresas, en procura de lograr el aprovisionamiento de personal, podrían efectuar la contratación de servicios de agencia de empleo, cuyo contrato seguramente establecerá los compromisos de pago al llenar la vacante con el personal idóneo y acorde a las exigencias del cargo, de ser así, estos conceptos acordados de pago podrían considerarse los costos de aprovisionamiento de personal.

Pero podría darse el caso también, y es el que se considera en el desarrollo de la presente investigación, que la empresa cuenta con un área de Recursos Humanos que se encarga del proceso de aprovisionamiento de personal, en esa unidad se presentarán las actividades de reclutamiento y selección.

El reclutamiento y selección de personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato 2000, Pinto 2000). El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados. En el reclutamiento externo los candidatos potenciales son ajenos a la empresa. La presente investigación va a desarrollar el procedimiento de determinación del costo de rotación de personal para la captura del nuevo empleado o trabajador enfocándolo en el reclutamiento externo.

El costo de rotación que se establece en la presente investigación involucra las erogaciones de dinero o que puedan expresarse en términos monetarios que deba realizar la empresa para lograr ocupar la(s) vacante(s) con personal idóneo y en los mismos niveles de capacitación de la(s) persona(s) desvinculada(s) de la organización.

Recurrir a la contabilidad tradicional para lograr este objetivo parecería imposible porque lo más detallado que ofrece la información es por áreas de responsabilidad y por concepto, por ejemplo: sueldos y salarios, alquileres, depreciaciones del área de Recursos Humanos. Según Kaplan y Cooper (1999), una de las críticas que se le hace a la contabilidad tradicional es que grandes cantidades de dinero gastado aparecen en las cuentas de resultados bajo categorías como marketing y ventas, administración, distribución, investigación y desarrollo y costos generales. Estas cantidades de dinero no son asignadas a todos los objetos de costos (por ejemplo, productos, servicios y clientes), ya que las cuentas anuales no exigen, y de hecho no permiten, que estos costos se asignen a objetos de costos.

Los referidos autores indican que la contabilidad tradicional no hace ningún intento de vincular, de forma causal, las erogaciones realizadas con las actividades y procesos que se efectúan realmente, o con los objetos de costos, servicios y clientes, por ejemplo, que crean la demanda de estos costos o se benefician de ellos. Se justifica entonces la necesidad de utilizar un procedimiento que permita determinar en forma adecuada el costo de las actividades que se realizan en la empresa para lograr cubrir la(s) vacante(s) dejada(s), este procedimiento es el costeo en base a las actividades.

## **2.5 Cultura organizacional**

Es el conjunto de valores, tradiciones y costumbres de la empresa que guía el comportamiento del empleado. Estas directrices no están escritas en un conjunto de políticas y procedimientos, pero son tradiciones transmitidas a lo largo de los empleados como experiencia a los nuevos empleados (Loyola, 2014).

La cultura de la organización a menudo tiene un efecto mucho mayor sobre las acciones de los empleados que los premios que se ofrecen en los planes de compensación, las direcciones proporcionadas por los supervisores o las políticas de las empresas por escrito (Loyola, 2014).

Para desarrollar y mantener una cultura, los valores en la cultura de la organización a menudo se explica a los nuevos empleados y se refuerza a los empleados antiguos a través de historias (Loyola, 2014).

## **2.6 Clima Organizacional.**

De acuerdo con Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante

induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

## **2.7 Dimensiones de Clima Organizacional**

### **2.7.1 Prácticas de la Organización.**

En esta variable de investigación se hace énfasis en el capital humano que para Velázquez (2004) es el recurso más importante para una organización; éste se refleja en la conducta de las personas y su posición en el proceso productivo y el proceso de comunicación interna de acuerdo a Costa (1999) como actividad principal de la organización, También de la trascendencia de la comunicación y la cultura en la organización. Menciona cómo se debe gestionar una crisis de comunicación dentro de la organización, los ámbitos y la comunicación por objetivos, además de esto las responsabilidades que debe tener un director de comunicaciones dentro de la empresa.

#### **2.7.1.1 Capital Humano**

El estudio del capital humano y su gestión se ha convertido en un tema recurrente de investigación. Se ha analizado el papel de la gestión de recursos humanos en la motivación de la persona, a través del absentismo y la rotación en la obtención de unos niveles de rendimiento o resultados operacionales o en la formulación e implantación de la estrategia de la empresa. En el contexto español también existen estudios en los que una serie de variables, como la estrategia corporativa, el tamaño, el sector, la tecnología o la cultura empresarial, por poner unos ejemplos, justifican la orientación que se adopta en las prácticas de gestión (López y Valle, 2007)

## **2.7.2 Oportunidades.**

En esta variable se hace énfasis en la formación y desarrollo de los colaboradores la formación y desarrollo por competencias es fundamental en la alineación de los colaboradores con la estrategia organizacional, desarrollando y fortaleciendo los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de cada uno de los colaboradores, criterios esenciales para un excelente desempeño de la actividad laboral, enfocados en el rápido avance y crecimiento de la tecnología, sistemas de información, conocimientos y sistemas cambiantes del entorno organizacional, por lo anterior es esencial que los colaboradores tengan una formación directamente relacionada con el desarrollo o COR de la organización, acorde con estos cambios y asuman la responsabilidad lo cual es una realidad que va directamente relacionado con el éxito del colaborador y de la organización (Ulloa, 2015)

### **2.7.2.1 Planes de Carrera.**

La planeación del Capital Humano es esencial para su participación, motivación y desarrollo pro-activo en la organización, por lo que contar con planes precisos de desarrollo del capital humano, así como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional.

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral, por lo que hay que distinguirla de la carrera académica. Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito, estos son algunos puntos que son importantes en la definición de un plan de carrera (William, Werther, y Heith, 1995):

- Carrera profesional: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- Historial profesional: el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.

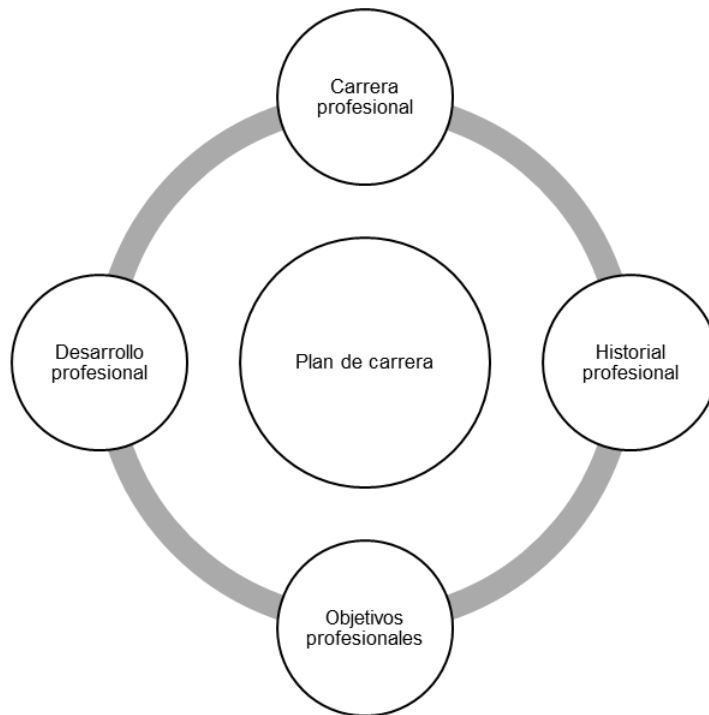
- Objetivos profesionales: los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- Planeación de la carrera profesional: el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- Desarrollo profesional: el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

La planeación de la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que guarda el futuro. Es un proceso estrictamente racional. Las preguntas ¿cuáles son mis objetivos profesionales? ¿Cuál es el primer paso que debo dar? ¿Adónde quiero llegar? Constituyen la clave del proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de a dónde quiere llegar.

La figura 2 ilustra los elementos a considerar al construir el plan de carrera profesional de acuerdo con William, Werther, y Heith (1995), se requiere de al menos estos elementos a fin de poder asegurar el éxito del individuo.

Figura 2. El plan de carrera profesional y sus elementos



Fuente: Elaboración propia con base en William B. Werther, Jr. y Heith Davis (1995)

### 2.7.3 Personas.

En esta variable de investigación hacemos énfasis a la comunicación de los líderes viendo la parte de trabajo en equipo y la comunicación las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones. Se ha visto, al hablar de diseño organizacional, que parte importante de este diseño consiste en delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación. Basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal. La formalización organizacional implica la restricción de los canales y contenidos de las comunicaciones posibles. Sin embargo, las comunicaciones tiene algo de encantador para el sistema de pensamiento del individuo quién lo dude, que trate de no escuchar una conversación ajena y de ahí se puede desprender la enorme dificultad que hay en los sistemas organizacionales para lograr que las comunicaciones se mantengan dentro de los canales formalmente previstos para ellas. (Rodríguez, 2006)

### **2.7.3.1 Comunicación con los Líderes**

De acuerdo a Bennis, Warren, Nanus y Burt (1995) los líderes necesitan desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol. El éxito de su liderazgo depende de su capacidad para comunicarse efectivamente. El desarrollo por parte del líder de la competencia de la comunicación le permitirá mejorar su capacidad de conectarse con la gente, de compartir eficazmente sus ideas, planes y visión, de impartir instrucciones y definir expectativas en forma clara y precisa, de encender la pasión en el corazón de sus colaboradores, de influir y organizar significados compartidos en la organización y, en consecuencia, alinear a las personas a una visión compartida.

### **2.7.3.2 Relaciones en los Equipos de Trabajo**

Para Aguilar y Vargas (2010) trabajo en equipo es un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social.

De acuerdo con la definición anterior un equipo es un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal.

### **2.7.4 Calidad de Vida.**

El interés por la Calidad de Vida ha existido desde tiempos inmemorables. Sin embargo, la aparición del concepto como tal y la preocupación por la evaluación sistemática y científica del mismo es relativamente reciente. La idea comienza a popularizarse en la década de los 60 hasta convertirse hoy en un concepto utilizado en ámbitos muy diversos,

como son la salud, la salud mental, la educación, la economía, la política y el mundo de los servicios en general (Arostegui, 1998).

En un primer momento, la expresión Calidad de Vida aparece en los debates públicos en torno al medio ambiente y al deterioro de las condiciones de vida urbana. Durante la década de los 50 y a comienzos de los 60, el creciente interés por conocer el bienestar humano y la preocupación por las consecuencias de la industrialización de la sociedad hacen surgir la necesidad de medir esta realidad a través de datos objetivos, y desde las Ciencias Sociales se inicia el desarrollo de los indicadores sociales, estadísticos que permiten medir datos y hechos vinculados al bienestar social de una población. Estos indicadores tuvieron su propia evolución siendo en un primer momento referencia de las condiciones objetivas, de tipo económico y social, para en un segundo momento contemplar elementos subjetivos (Arostegui, 1998).

En líneas generales, para Schalock (1996), la investigación sobre Calidad de Vida es importante porque el concepto está emergiendo como un principio organizador que puede ser aplicable para la mejora de una sociedad como la nuestra, sometida a transformaciones sociales, políticas, tecnológicas y económicas. No obstante, la verdadera utilidad del concepto se percibe sobre todo en los servicios humanos, inmersos en una *Quality revolution* que propugna la planificación centrada en la persona y la adopción de un modelo de apoyos y de técnicas de mejora de la calidad.

En este sentido, el concepto puede ser utilizado para una serie de propósitos, incluyendo la evaluación de las necesidades de las personas y sus niveles de satisfacción, la evaluación de los resultados de los programas y servicios humanos, la dirección y guía en la provisión de estos servicios y la formulación de políticas nacionales e internacionales dirigidas a la población general y a otras más específicas, como la población con discapacidad.

### **2.7.5 Reconocimiento y Compensación.**

Según Mercer (2000, p. 194), “la compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función: Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio.

Uno de los objetivos de las organizaciones para alcanzar sus propios intereses es utilizar distintos tipos de incentivos o compensaciones otorgados a sus empleados para que éstos se sientan más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan. Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente. Por esta razón, ocupan un lugar importante en el departamento o área de gestión de personal en la empresa, ya que es fundamental que el empleado desarrolle un buen desempeño en su trabajo. En los distintos tipos de organizaciones se utilizan procesos de compensaciones tradicionales y rígidas frente a procesos de compensaciones flexibles y avanzadas. Compensaciones basadas en dos enfoques (Chiavenato, 1999).

### **2.7.6 Motivación en el Trabajo.**

El estudio de la motivación ha dado lugar al surgimiento de la Psicología de la Motivación y la Emoción, la cual ha sido aplicada a diversos ámbitos de la vida cotidiana o de la conducta, siendo uno de ellos el de la actividad física y el deporte. En este sentido, Escartí y Brustad (2000), afirman que los modelos explicativos de la motivación en el deporte han evolucionado desde modelos mecanicistas hacia modelos sociales y cognitivos. Por ello, en las últimas tres décadas se ha ido perfilando en el horizonte de la motivación una de las teorías que cuenta actualmente con uno de los constructos teóricos más coherentes y sólidos para explicar la motivación humana, y más concretamente, la motivación hacia

las actividades físicas y deportivas: la Teoría de la Autodeterminación (TAD) de Deci y Ryan (1985).

La nueva generación de empleados exige trabajos interesantes que satisfagan sus motivaciones más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Ahora las empresas están obligadas a ofrecer trabajos más significativos para mantener al personal contento e interesado; de lo contrario seguirán habiendo altos índices de rotación de personal, ausentismo, sabotajes, etcétera (Schultz, 2000).

## **2.8 Generación Y.**

### **2.8.1 Los cimientos de la Generación Y**

Veamos, de manera sintética las características de las generaciones anteriores a la Y. El primer hito en este recorrido genealógico se refiere a la etiqueta asignada a la generación X, acuñada (o, mejor dicho, reutilizada) por Douglas Coupland en 1991 para definir a las personas ubicadas entre los treinta y los cuarenta de edad (Delgado, 2008). En opinión de Sánchez (2008) las diferencias generacionales son más fáciles de ilustrar si se compara la generación del periodo conocido como *baby boom* (nacidos entre los años 1945 y 1962) y la generación X (nacidos entre 1963 y 1981). Los *baby boomers* son siempre muy trabajadores y leales a un solo empleo en su vida profesional, a diferencia de quienes pertenecen a la generación X, donde el trabajo es sólo un aspecto de su vida y tienen diversos empleos en su vida profesional. Los *baby boomers* consideran el sacrificio personal una virtud, no así los de la generación X, para quienes este comportamiento debe ser ocasional (Medina, 2009).

Los de la generación del *baby boom* tienen un fuerte respeto por la autoridad, en contraste con la generación X, que suele cuestionarla. La generación X corresponde a una era exigente para el hombre y la mujer, porque ambos salieron a trabajar fuera del hogar. Además, comparada con los *boomers*, en esta generación el número de divorcios se duplicó. En parte debido a estas experiencias de vida, los miembros de la generación X anhelan un mayor sentido de familia y son menos dados a anteponer el trabajo a la

familia, amigos u otros intereses; según ellos, sus padres padecían el síndrome de déficit vacacionario (Medina, 2009).

Muchas de las personas inscritas dentro de la generación X fueron testigos de cómo sus padres cosechaban dificultad y restricciones económicas a cambio de su lealtad con una organización, motivo por el cual su primera lealtad ahora es con ellos mismos y sus familias. En general, no ocurre así con la institución o el lugar donde trabajan. Si bien pueden estar profundamente comprometidos con su labor, no están dispuestos a sacrificarse como sus padres, y están menos obsesionados con los títulos y los ascensos (Sánchez, 2008).

La particularidad esencial de la generación X consiste en haber pasado por todo tipo de situaciones de transición: conocen las televisiones en blanco y negro y los celulares de última generación; las cintas de cassette y los Blu-ray; han vestido como en el programa televisivo español Cuéntame y como en las zonas modernas de Los Ángeles; su educación no fue tan completa como las de las generaciones anteriores, pero (al menos en España) no sufrieron la escuela secundaria obligatoria; han conocido un poco de la Guerra Fría, pero vieron caer el Muro de Berlín. En general, [ellos] no desean vivir como vivieron sus padres, pero tampoco les agrada cómo viven los chicos y chicas nacidos a partir del año 1985 (Delgado, 2008).

Ahora se analizan las características de la generación Y, considerada como la masa crítica para el surgimiento del trabajador. Detrás de esta propuesta de vida laboral subyace un conjunto de experiencias formativas diferenciales respecto a sus progenitores. La generación Y, y su predecesora, la generación X, se traslapan en el tiempo porque apenas se encuentran separadas por una década; es decir, conviven y compiten en el mismo mercado laboral. Así, el concepto de generación Y tiene su origen en referencia a estos jóvenes, quienes serán los sucesores de los ya no tan jóvenes miembros de la generación X (Medina, 2009).

Por lo anterior, la generación Y recibe diversas denominaciones: del Siglo XXI, también conocida como la generación del Milenio, la generación 2001 o la generación Why, por la analogía fonética con el nombre de la letra Y en inglés y por su carácter crítico, común a la mayoría de sus integrantes. Abarca a los nacidos, aproximadamente, entre 1981 y 2000. Es decir, los mayores están a punto de alcanzar la treintena y los más jóvenes apenas han abandonado los pañales (Medina, 2009).

Pero, ¿cuáles podrían ser los rasgos definitorios de los *echoboomers* o generación Y? Quizá el principal sea el individualismo; ellos tienen una mentalidad de corto plazo, quieren las cosas ya y ahora. Estos jóvenes sólo han conocido la democracia y no la guerra ni el autoritarismo. Son una generación de resultados, no de procesos. Tienen una sólida formación académica y están inmunizados a los cambios, no por aversión, sino por costumbre (Medina, 2009).

Los *Why* son silenciosos, pero con un alto índice de impacto social con objetivos claros, aunque no los reivindican en forma directa, casi siempre buscan materializarlos desde su mundo virtual, con los *blogs* de internet, el *Messenger* y los SMS. La generación Y se ha desarrollado en un entorno de bonanza económica y, posiblemente, ha sufrido las interminables jornadas laborales de sus padres. Por ello, el trabajo es una condición permanente en su vida y se considera como un valor positivo. Mientras tanto, su existencia transcurre aparejada con la globalización (Medina, 2009).

Según Medina (2009) también el ciclo vital de esta generación está marcado por tres condicionantes:

1. La prolongación de la juventud, debido a las presiones económicas y sociales.
2. La superposición de las fases del ciclo vital, en parte condicionado por el factor anterior.
3. Una mayor variabilidad entre las personas de la misma generación.

En otros términos se ha construido una cultura participativa en la que el espectador dejó de ser pasivo, los productores y consumidores mediáticos se ven hoy como participantes

interactivos conforme a un nuevo conjunto de reglas incomprensibles todavía para todos los involucrados. (Medina, 2009).

### **2.8.2 Balance vida laboral – vida privada y conflicto potencial**

La interfaz entre trabajo y vida privada ha sido caracterizada por diferentes términos tales como conflicto trabajo-familia, derrame trabajo-familia, balance trabajo-vida privada, enriquecimiento e integración trabajo-familia, interacción negativa entre trabajo y familia y conflicto inter-roles. Básicamente, se afirma que siempre existe interferencia entre el trabajo y los aspectos de la vida de una persona no vinculados al trabajo, que implican conflicto inter-roles, en el cual las presiones provenientes de los ámbitos laboral y familiar son mutuamente incompatibles en algún aspecto (Golik, 2013).

El conflicto potencial entre trabajo y familia fue descrito como la anticipación de la incompatibilidad de presiones procedentes de los futuros roles familiares y laborales. Según este autor, el conflicto potencial surge de las expectativas sobre las exigencias y demandas que estos roles implican para cada persona. El conflicto potencial es la creencia en que la participación en un futuro rol laboral interferirá en el rol familiar y viceversa. Desde la etapa estudiantil, los individuos son conscientes de las opciones laborales que permitirán un mayor o menor ajuste entre sus expectativas profesionales y personales. Esta toma de consciencia se plasmará en los aspectos privilegiados en la elección del primer empleo, la elección de la edad para tener hijos y los beneficios esperados de un futuro empleador. (Golik, 2013).

El conflicto potencial entre vida profesional y vida privada, y, en consecuencia, los aspectos privilegiados al momento de elegir un empleador estarían condicionados por diversos factores, entre ellos el sexo del individuo y su contexto familiar. Una miríada de investigaciones sugiere diferencias significativas de género en las actitudes y los valores vinculados con el trabajo, como la satisfacción laboral, la compensación y las aspiraciones de carrera. Esta diferencia también influye en la interfaz trabajo-familia. (Golik, 2013).

Algunos estudios afirman que el hecho de ser mujer se vincula a niveles menores de conflicto potencial. Por el contrario, en otras investigaciones, la relación es inversa: las mujeres experimentan un mayor conflicto familia-trabajo y trabajo familia que los hombres. Si bien hoy en día ambos sexos aspiran a desarrollar una carrera profesional, los estereotipos culturales siguen atribuyendo a la mujer la responsabilidad primaria del hogar (Golik, 2013).

No existen diferencias de género. De manera que nos interrogamos si las mujeres pertenecientes a la Generación Y serán más propensas que los hombres a reflejar el potencial conflicto de vida laboral y vida privada/familiar en las elecciones laborales. (Golik, 2013).

En lo que se refiere al contexto familiar, las actitudes de los jóvenes hacia el trabajo están significativamente influenciadas por las experiencias laborales de sus padres, los patrones de trabajo maternos inciden fuertemente en las elecciones de vida de las mujeres. (Golik, 2013).

El background y las actitudes hacia el gerenciamiento de la interfaz trabajo-familia y la transmisión intergeneracional de valores y actitudes de las personas de más edad a las generaciones más jóvenes es un aspecto básico de la teoría de la socialización. La familia sirve como agente de socialización y de transmisión de valores de una generación a otra. Según la teoría del rol social, los niños, independientemente de su sexo, están influenciados desde edad temprana por los mandatos culturales y los comportamientos que son apropiados. Como resultado, las mujeres y los hombres experimentan diferentes mensajes acerca de su carrera y de aquello que esperan de un vínculo laboral. El hecho de provenir de una familia donde ambos padres trabajan influenciará las actitudes hacia la búsqueda de equilibrio. Aquellos jóvenes cuyas madres trabajan fuera del hogar, al considerar esto natural, percibirán probablemente un menor conflicto vida laboral-vida privada. En todo caso, la labor profesional de los padres ejercerá una influencia importante en las expectativas de balance. (Golik, 2013).

### **2.8.3 La gestión del talento y la generación de valor en la empresa**

En un mercado competitivo, la gestión de talentos es un impulsor del éxito organizacional y de la creación de valor. La gestión de talentos es la puesta en práctica de estrategias diseñadas para aumentar la rentabilidad de la empresa, siendo este un activo estratégico y no un gasto. El desarrollo de subsistemas mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades comerciales actuales y futuras del mercado es una necesidad del día a día. El desafío más grande en la gestión de la fuerza laboral es crear la capacidad de competir por talento y generar a partir de este una ventaja competitiva. Efectivamente, es un punto de apalancamiento estratégico de los negocios en la actualidad. (Gutiérrez, 2011)

La gestión de talentos ha surgido como la nueva moda de nuestros directivos y es que ofrece un enorme valor de negocio hoy en día, es compleja y cada vez creciente, influidos por factores externos como la macroeconomía, la expansión internacional y las fusiones & adquisiciones. (Gutiérrez, 2011)

En definitiva es importante saber qué talento necesitamos y cómo lo vamos a medir. Por tanto, tenemos que saber el valor real del talento que adquirimos y no basta con hacer, sino que hay que hacer bien. Así la fuerza laboral debe desempeñarse mejor que el estándar del mercado, generando valor en la empresa mediante una eficaz dirección estratégica dentro de la cual incluye, la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los procesos como: modelos de competencia, evaluación de desempeño, planes de transición de carrera & outplacement. (Gutiérrez, 2011)

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

El presente capítulo ilustra el diseño del método a fin de alcanzar los objetivos planteados, describe el diseño del instrumento de recolección de datos, su validación y análisis de confiabilidad, también define la población y determina el muestreo.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

Acorde al contexto, marco teórico y experiencia personal se plantea un diseño no experimental, también conocido como investigación ExPost Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983, p. 269) la investigación ExPost Facto es un tipo de "... investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables". En la investigación ExPost Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

#### **3.2 Tipo de Investigación**

La investigación siguiendo a Hernández (2010), considerando la profundidad del estudio se define como Correlacional debido a que se miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales. Los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación.

La investigación también se define como explicativa de acuerdo a Hernández (2010) debido a que estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación).

Algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea esencialmente exploratorio contendrá elementos descriptivos, o bien un estudio correlacional incluirá elementos descriptivos y lo mismo ocurre con cada una de las clases de estudios. Igualmente una investigación puede iniciarse como exploratoria o descriptiva y después llegar a ser correlacional y aún explicativa. (Díaz, 2009)

### **3.3 Métodos Generales de Investigación**

De acuerdo a Moya 1991, el método científico de investigación se basa en dos tipos de razonamiento: el deductivo y el inductivo. El método deductivo procede de lo general a lo particular y utiliza especialmente el razonamiento matemático: se establecen hipótesis generales que caracterizan un problema y se deducen ciertas propiedades particulares por razonamientos lógicos. El método inductivo realiza el proceso inverso: a partir de observaciones particulares de ciertos fenómenos se intenta deducir unas reglas generales aplicables a todos ellos. La investigación estadística se desarrolla utilizando el ciclo deductivo-inductivo en las siguientes cuatro etapas:

- Planteamiento del problema.
- Recolección de la información.
- Organización y clasificación de los datos recogidos.
- Análisis e interpretación de los resultados.

### **3.4 Técnicas Generales de Investigación**

#### **3.4.1 Cuestionario**

A grandes rasgos Hernández (2010), define el cuestionario es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para, finalmente, dar puntuaciones globales sobre éste. De tal manera que, podemos afirmar que es un instrumento de investigación que se utiliza para recabar, cuantificar, universalizar y finalmente, comparar la información recolectada. Como herramienta, el cuestionario es muy común en todas las áreas de estudio porque resulta ser una forma no costosa de investigación, que permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis de la información. Por ello, este género textual es uno de los más utilizados por los investigadores a la hora de recolectar información.

La estructura del cuestionario es simple. Por un lado, está formado por las instrucciones que indican, de forma clara, cómo contestar las preguntas que lo constituyen. También es importante que se indique el propósito de dicho cuestionario y la relevancia de éste para la investigación. Además, es importante garantizar al encuestado la confidencialidad de la información que éste proporcione. Por otro lado, el cuestionario está formado por una serie de preguntas organizadas que deben estar escritas de forma coherente y breve. En general, existe una serie de criterios que se tienen que tomar en cuenta a la hora de redactar las preguntas. Sin embargo, estos criterios varían según los propósitos de la investigación o del público a encuestar. La mayoría de estos criterios están enfocados a facilitar la obtención de la información requerida. Por ejemplo, es importante que las preguntas sean breves y fáciles de comprender; es decir, evitar preguntas que requieran cálculos complejos o esfuerzos mayores por parte del encuestado.

#### **3.5 Variables de Investigación**

Es el conjunto de valores, tradiciones y costumbres de la empresa que guía el comportamiento del empleado. Estas directrices no están escritas en un conjunto de

políticas y procedimientos, pero son tradiciones transmitidas a lo largo de los empleados como experiencia a los nuevos empleados (Loyola, 2014). Es por eso que se definieron como variables de apoyo o independientes, las prácticas de la organización, las oportunidades que tienen los empleados dentro de la organización, el trabajo en equipo a través de la variable de personas, calidad de vida, reconocimiento y compensación, niveles de autodeterminación a través de la variable de trabajo, las prácticas de la gestión del recurso humano y las características esenciales de la generación y. Anexo 1. Matriz Operacional de Variables

### **3.5 Diseño de Instrumento**

Para el diseño del instrumento de medición se usó como referencia de acuerdo a Gildardo (2009), aplicado en la Dirección General de Salud de las Personas en Lima Pero, para cual el diseño del instrumento uso las siguientes dimensiones para la medición del clima organizacional:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

**1. Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

**2. Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**3. Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

**4. Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**5. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**6. Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

**7. Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

**8. Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

**9. Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

**10. Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

**11. Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquico (Gildardo, 2009)

Al realizar un trabajo de investigación es importante contar con una forma de evaluar los resultados para poder determinar si este ha tenido un impacto sobre el área de estudio. Para ello se utilizan instrumentos de medición que proporcionan datos cuantitativos respecto al área de estudio. Esto es de utilidad especialmente para las áreas sociales donde es difícil cuantificar los resultados.

Para que se pueda tener un instrumento de valor, se requiere que cumpla con características de validez, confiabilidad y factibilidad (Namakforoosh, 2000). La validez de contenido es respecto a si este se aplica al área apropiada; la confiabilidad es la exactitud y precisión de la medición; la factibilidad es la posibilidad de aplicar este dado los recursos del proyecto. En base a estos parámetros se puede establecer que el instrumento de medición es bueno.

Dentro del diseño del instrumento se definieron siete variables de investigación. Para cuantificar dichas variables se diseñaron preguntas, en total el instrumento incluyó 79 (antes de ser validadas), distribuidas de la siguiente manera:

- Aspectos Sociodemográficos:
  - Edad
  - Sexo
  - Niveles de Estudio
  - Estado Civil
  - Percepción Económica
  - Satisfacción, intención de permanecer en la organización
- Prácticas de la organización: ocho preguntas con opción a en la escala de Likert

- Organización: 10 preguntas con opción a en la escala de Likert
- Personas: 12 preguntas con opción a en la escala de Likert
- Calidad de Vida: nueve preguntas con opción a en la escala de Likert
- Reconocimiento y compensación: 10 preguntas con opción a en la escala de Likert
- Motivación en el Trabajo: seis preguntas con opción a en la escala de Likert
- Generación Y: 24 preguntas con opción a en la escala de Likert

El cuestionario busca obtener datos demográficos para caracterizar al sujeto de estudio, los restantes ítems son para medir las variables del estudio, se buscó una herramienta que permitirá evaluar los diferentes aspectos que impactan al clima organizacional de una industria desarrolladora de software. Anexo 2. Encuesta Clima Organizacional antes de validación por expertos.

### **3.6 Modelo cuantitativo para dictaminar la validez de contenido**

Lawshe (1975) propuso un modelo que consiste en organizar un Panel de Evaluación de Contenido, integrado por especialistas en la tarea a evaluar (pudiendo ser competencias, conocimientos, habilidades, funciones u otro tipo de elemento distintivo de la capacidad de un sujeto que va a ser evaluado), quienes contarán con un ejemplar de la prueba o del conjunto de ítems a analizar y sobre los cuales deberán emitir su opinión en tres categorías: esencial, útil pero no esencial, no necesario. Lawshe (1975) propone que estas categorías se asocien con la habilidad, conocimiento o competencia medidos por el ítem para el desempeño de una tarea.

### **3.7 Validez**

Para determinar la validez del instrumento propuesto se realizaron pruebas de validez de contenido entre cinco expertos en el área de investigación, esta prueba consiste en someter a evaluación cada uno de los elementos que conforman el instrumento y evaluar los resultados mediante el método de Lashwe. Este método propone un coeficiente para

hacer la síntesis de opinión de varios expertos sobre la pertinencia los elementos del instrumento evaluado (Levy-Leboyer, 1990, traducción Diorki, S.A.).

La segunda fase consiste en hacer un cálculo para cada ítem, donde se asigna un valor cuantitativo a cada uno. Para la escala se da un valor de 1 para aquellos ítems marcados como fundamentales, y un valor de 0 para el resto. Teniendo estos valores, se calcula la validez del ítem (CVR) con la ecuación:

$n_e$ = número de panelistas que  $CVR' = \frac{n_e}{N}$ , tienen acuerdo en la categoría “esencial”

$N$ = número total de panelistas

Esta expresión es planteada por Lawshe con la intención de que se pueda interpretar como si fuera una correlación, por tomar valores de -1 a +1; de tal modo que CVR es negativa si el acuerdo ocurre en menos de la mitad de los jueces; CVR es nula si se tiene exactamente la mitad de acuerdos en los panelistas y, finalmente, CVR es positiva si hay más de la mitad de acuerdos.

Tabla 1. Aplicación de las ecuaciones de Lashwe a la encuesta realizada a expertos.

	Item	Respuesto Experto 1	Respuesto Experto 2	Respuesto Experto 3	Respuesto Experto 4	Respuesto Experto 5	Validez de contenido
Prácticas de la Organización	1	1	0	1	0	1	60%
	2	1	1	0	1	1	80%
	3	1	0	1	0	1	60%
	4	0	1	1	1	1	80%
	5	1	1	1	1	1	100%
	6	0	1	1	1	1	80%
	7	0	1	0	1	0	40%
	8	1	0	0	0	1	40%
	9	0	1	1	1	1	80%
Organización	10	1	1	1	1	1	100%
	11	1	1	1	1	1	100%
	12	1	0	1	0	1	60%
	13	1	1	1	1	0	80%
	14	0	1	1	1	1	80%
	15	0	1	0	1	0	40%
	16	1	1	1	1	0	80%
	17	1	1	1	1	0	80%
	18	1	1	1	1	0	80%
Personas	19	0	0	1	0	0	20%
	20	1	0	1	0	1	60%
	21	1	1	1	1	1	100%
	22	0	1	1	1	0	60%
	23	1	1	1	1	1	100%
	24	1	1	0	1	0	60%
	25	0	0	1	0	0	20%
	26	0	0	1	0	0	20%
	27	0	1	1	1	0	60%
Calidad de Vida	28	0	1	1	1	1	80%
	29	0	0	0	0	0	0%
	30	0	1	0	1	0	40%
	31	1	1	1	1	1	100%
	32	1	1	1	1	1	100%
	33	1	1	1	1	0	80%
	34	1	1	0	1	1	80%
	35	1	1	1	1	1	100%
	36	0	1	1	1	1	80%
Reconocimiento y compensación	37	1	1	1	1	1	100%
	38	0	0	1	0	0	20%
	39	0	1	1	1	0	60%
	40	1	1	1	1	1	100%
	41	1	1	1	1	1	100%
	42	0	0	0	0	1	20%
	43	0	1	1	1	0	60%
	44	0	0	1	0	1	40%
	45	0	0	1	0	1	40%
Trabajo	46	0	1	1	1	0	60%
	47	1	1	1	1	1	100%
	48	0	0	1	0	1	40%
	49	1	0	1	0	0	40%
	50	1	0	1	0	0	40%
	51	0	0	0	0	0	0%
	52	1	1	1	1	1	100%
	53	0	1	1	1	1	80%
	54	0	1	1	1	0	60%
Generación Y	55	1	1	1	1	0	80%
	56	1	0	0	0	0	20%
	57	0	0	0	1	1	40%
	58	1	0	0	0	0	20%
	59	1	0	0	0	0	20%
	60	0	0	0	0	0	0%
	61	0	0	1	1	0	40%
	62	0	0	1	1	0	40%
	63	1	0	0	0	1	40%
	64	0	0	1	0	0	20%
	65	1	0	1	1	1	80%
	66	1	0	0	0	0	20%
	67	1	1	1	1	1	100%
	68	1	0	1	0	1	60%
	69	1	0	1	0	0	40%
70	1	1	1	1	1	100%	
71	1	1	1	1	0	80%	
72	1	1	1	1	1	100%	
73	0	0	1	0	0	20%	
74	0	0	1	0	1	40%	
75	1	1	1	1	1	100%	
76	1	1	0	1	0	60%	
77	0	1	0	1	0	40%	
78	0	1	0	1	0	40%	
79	0	0	1	0	0	20%	
Validez de contenido global							60.25%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

La interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las ecuaciones que se muestran en la Tabla 1. Los resultados obtenidos se comparan con los criterios establecidos por Lawshe, donde plantea que si se tiene más de 50% de acuerdos entre jueces, se debe considerar que el elemento (mejor conocido como ítem) tiene cierto grado

de validez de contenido. Por lo tanto basados en la afirmación mencionada y el resultado de la aplicación de la fórmula de validez de contenido global se puede decir que el instrumento evaluado es válido bajo el criterio de validez de contenido.

### 3.8 Escala de Medición

Para cada variable, el cuestionario propone una serie de enunciados para interpretar la evaluación de cada variable. Para ello se usó una escala tipo Likert (ver Tabla 2), que permite obtener un valor cuantificable respecto a cada ítem en el instrumento (Likert, 1932).

*Tabla 2. Escala Likert para encuestas*

Respuesta	Valor
Completamente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

*Fuente: Elaboración Propia (2016)*

### 3.9 Confiabilidad

Para medir la confiabilidad de los resultados obtenidos al aplicar una prueba piloto del instrumento en un grupo de estudiantes de licenciatura se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach. El cual es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. El resultado alfa de Cronbach es de 0.97825 (ver Tabla 3). Considerando que el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.70 (ver Tabla 4) según referencia; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o

duplicación. Varios ítems están midiendo el mismo elemento de un constructo por lo tanto deben eliminarse (Oviedo y Campo- Arias, 2005).

Tabla 3. Resultado alfa de Cronbach de la prueba.

Alfa de Cronbach	No. de Elementos del instrumento	No. de encuestados
0.97825	47	17

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Basados en la definición de la escala del alfa de Cronbach se puede determinar que el instrumento evaluado en la prueba piloto realizada guarda un nivel de confiabilidad excelente (Anexo 3 Encuesta Clima Organizacional después de validación por expertos).

Tabla 4. Interpretación de Resultados para Cronbach Alpha.

Cronbach Alpha	Interpretacion
$\alpha \geq 0.9$	El Instrumento es excelente
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	El instrumento es bueno
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	El instrumento es aceptable
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	El instrumento es de baja confiabilidad
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	El instrumento es pobre
$\alpha < 0.5$	El instrumento es inaceptable

Fuente: Elaboración Propia basado en George y Mallery (2003)

### 3.10 Muestreo

Si bien, se pueden encontrar empresas de desarrollo de software en Baja California, no es práctico determinar el total de equipos, especialmente cuando los equipos se forman por proyecto y están en cambio regular. Por esta razón se considera que la población es no cuantificable o infinita.

Cuando la población no es cuantificable, el tamaño de muestra se puede calcular utilizando un cálculo estadístico para poblaciones no conocidas. Este se expresa como:

$$n = \frac{z^2 \pi (1 - \pi)}{e^2}$$

Donde  $n$  denomina el número de encuestas,  $z$  es el nivel de  $\pi$  precisión, es la probabilidad de muestra y  $e$  es el nivel de error para la muestra (Arias, 1999).

El nivel de precisión es de particular interés porque este marca un porcentaje de la confiabilidad del instrumento, así como el rango de error que se podría encontrar en este. Este es definido por un porcentaje, normalmente entre valores de 80% a 99%. Al realizar el cálculo, se sustituye el porcentaje por un valor determinado de tablas de cálculo estadístico (Tabla 5).

*Tabla 5. Valores para de nivel de precisión en una distribución normal*

Nivel de Confianza	99%	97.5%	95%	90%	85%	80%	75%
$z$	2.58	2.24	1.96	1.65	1.44	1.28	1.15

Fuente: Torres, Paz, & Salazar (2002)

Para el trabajo de investigación se tomó un nivel de confianza  $z$  de 90% y un rango de error  $e$  de 10%. Para el cálculo de tamaño de muestra, este toma los valores:

$$z = 90\% = 1.65$$

$$e = 0.10 = 0.10$$

$$\pi = 0.5$$

$$n = \frac{z^2 \pi (1 - \pi)}{e^2} = \frac{(1.65)^2 * (0.5) * (0.5)}{0.10^2} = 68.06$$

Bajo este cálculo, se ocuparía aplicar el instrumento a 68 personas para obtener una precisión de 90%.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

Como se mencionó en el apartado de metodología se planeó una muestra de 68 encuestas ( $n=68$ ), sin embargo se tuvo una tasa de respuesta de 39, lo que representa el 57.3% de la meta establecida, empero de acuerdo al teorema del límite central que indica:

Si una muestra es lo bastante grande ( $n > 30$ ), sea cual sea la distribución de la variable de interés, la distribución de la media muestral será aproximadamente una normal. Además, la media será la misma que la de la variable de interés, y la desviación típica de la media muestral será aproximadamente el error estándar (Lind, Marhal y Wathen, 2012).

Es decir al tener una muestra mayor a 30 ( $n=39$ ), esta se considera lo suficientemente grande dado que cualquier variable aleatoria con esperanza  $\mu$  y para  $n$  lo bastante grande, la distribución de la variable es una normal estándar (Lind, Marhal y Wathen, 2012). Por lo tanto el tamaño de la muestra tomada para la presente investigación se considera adecuado y representativo.

De acuerdo a los datos sociodemográficos de la muestra obtenida el 35.9% de los encuestados tiene una edad por debajo de 30 años, es decir pertenece a la generación Y, mientras el 64.1% son mayores a 30 años, pertenecientes a la Generación X. Fueron encuestados un 66.7% hombres y 33.3% mujeres; respecto al estado civil de los encuestados, en su mayoría son solteros: 61.7%, es resto se divide entre casados y otro estado civil. El 92% de los encuestados cuentan con nivel de estudios nivel licenciatura.

La tabla 6 muestra las percepciones económicas por rango, con el fin de obtener donde se encuentran ubicadas las percepciones económicas de los colaboradores, el 25.6% se encuentra en un rango salarial más bajo entre \$10,000 y \$15,000 pesos; el 23.1% se encuentra en el rango entre \$15,000 y \$20,000 pesos, y el 17.9% está en el rango de

entre \$20,000 y \$25,000 pesos, el resto de los colaboradores encuestados está por arriba de \$25,000 pesos.

Tabla 6. Percepción Económica por rango

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Entre \$10,000 y \$15,000	10	25.6%	25.6%
Entre \$15,000 y \$20,000	9	23.1%	48.7%
Entre \$20,000 y \$25,000	7	17.9%	66.7%
Entre \$25,000 y \$30,000	3	7.7%	74.4%
Entre \$30,000 y \$35,000	4	10.3%	84.6%
Más de \$35,000	6	15.4%	100.0%
	39	100.0%	

Fuente: Elaboración Propia (2016).

Lanzón (2014) indica que en la lista de los profesionales más cotizados en México se ubican en cuarto lugar los ingenieros y arquitectos de software, cuyo rango salarial va desde 25 a 80 mil pesos mensuales más bono. Este dato indica que 49% de la muestra tiene un salario inferior al que se percibe en otras latitudes del país como Monterrey y Guadalajara. En tal sentido la rotación pudiese darse a causa de buscar mejores ingresos.

Tabla 7. Satisfacción por rangos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Entre 1 y 2 años	6	15.4%	15.4%
Entre 2 y 3 años	8	20.5%	35.9%
Entre 3 y 5 años	12	30.8%	66.7%
Para Siempre	7	17.9%	84.6%
Otro	6	15.4%	100.0%
Total	39	100.0%	

Fuente: Elaboración Propia (2016)

La tabla 7 muestra el nivel de satisfacción mostrados en rangos, lo que se traduce en el nivel de permanencia en la organización -por rangos-, la intensidad de permanencia entre 1 y 2 años es del 15.4%; entre 2 y 3 años es del 20.5%, lo cual nos dice que el 35.9% de la muestra no tiene intenciones de permanecer más de 4 años en la organización, el 30.8% se encuentra en el rango entre 3 y 5 años y el resto para siempre que representa el 17.9% de los encuestados.

Es importante señalar que la percepción de los trabajadores respecto a la empresa es mayormente positiva, en la tabla 8 se ilustran los resultados, se destaca que el mayor porcentaje se ubica en la opción bueno, llama la atención la variable reconocimiento y compensación con 38% que la valora como regular, lo que representa un foco rojo que debe atenderse. Asimismo un 21% valora como regular la calidad de vida, un signo a tener en cuenta, ya que estas variables pueden estar incidiendo en la rotación.

Tabla 8. Percepción de las Variables de Investigación.

	Malo	Regular	Bueno	Total
Prácticas de la Organización	0%	13%	87%	100%
Organización	0%	15%	85%	100%
Personas	0%	13%	87%	100%
Calidad de Vida	0%	21%	79%	100%
Reconocimiento y Compensación	3%	38%	59%	100%
Motivación en el Trabajo	0%	15%	85%	100%
Generación Y	0%	15%	85%	100%

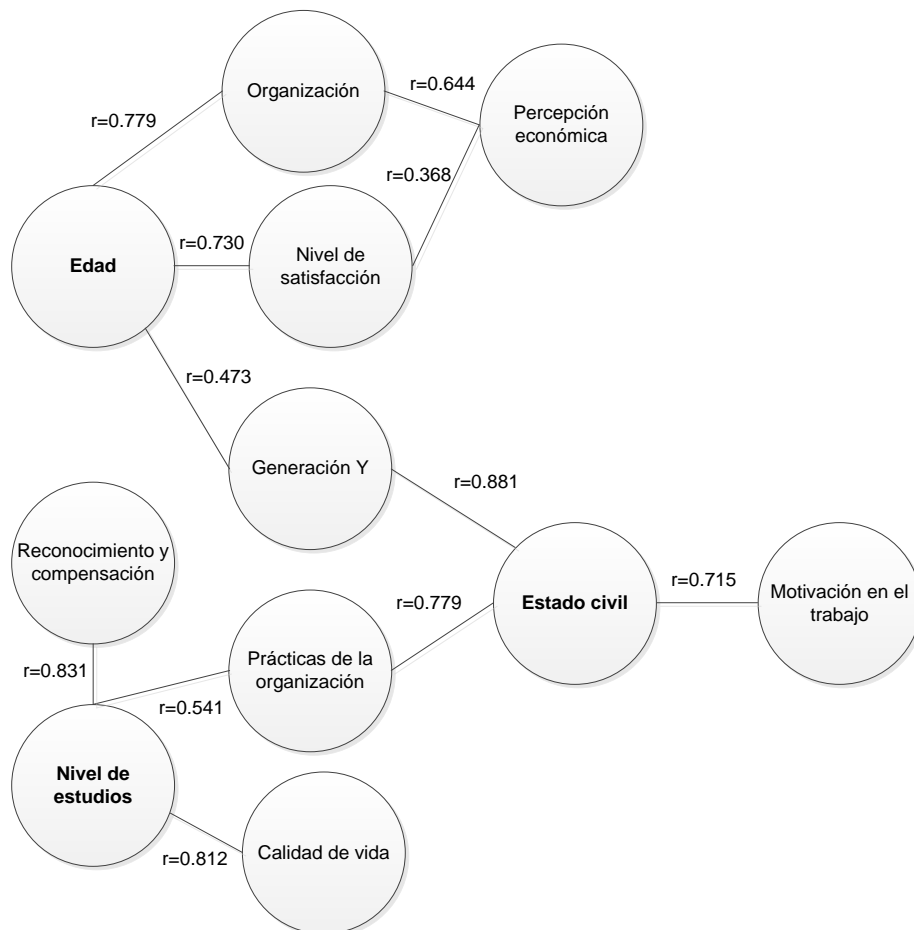
Fuente: Elaboración Propia (2016)

De acuerdo a la tabla 8, se tiene que resaltar el porcentaje obtenido en reconocimiento y compensación, siendo esta una variable que puede afectar a la rotación de personal, el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente. La motivación no consiste tan sólo en ofrecer retribuciones o incentivos, los empleados tienen que saber lo que se espera que hagan, los objetivos que tienen que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos por la empresa a la cual prestan su trabajo. Además de las retribuciones financieras, las no financieras también juegan un papel significativo, ya que hay personas

que prefieren un buen entorno laboral en vez de un aumento de sueldo, debido a que prefieren trabajar en un ambiente armónico, en lugar de recibir un poco más de dinero, que no asciende a un porcentaje importante de su sueldo, este caso se presenta con más frecuencia en los cargos ejecutivos (Flores y Sepúlveda, 2008)

Considerando que el estado del arte menciona características particulares de la llamada generación Millennials se realizó un análisis de correlación entre las variables de estudio y los indicadores demográficos edad, estado civil y nivel de estudios, el grafico 3 ilustra los resultados significativos, particularmente se destaca la prevalencia de una correlación positiva significativa entre la Edad y las variables organización, nivel de satisfacción y generación Y.

Grafico 3. Correlación de indicadores Demográficos



Fuente: Elaboración Propia (2016).

La figura ilustra las correlaciones significativas obtenidas a través del coeficiente de correlación entre tres indicadores demográficos de la muestra y las variables de estudio.

Particularmente se obtuvo una correlación  $r=0.779$  entre edad y organización, lo que significa que el 60.68% de la relación entre ambas se explica en forma lineal; en el caso de edad y nivel de satisfacción  $r=0.730$ , por lo tanto la relación entre ambas se explica en un 53.29% en forma lineal, de ello se infiere que a mayor edad es mayor la satisfacción; por último entre edad y la variable de Generación Y,  $r=0.473$ , es decir solo el 22.37% de la relación se explica en forma lineal.

La incorporación de la variable generación constituye una aportación del estudio, a partir de los resultados se infiere que las diferencias marcadas entre las generaciones deberían implicar nuevas formas de organización y gestión, dejando claro que la praxis común de que una persona permanecía toda la vida laborando en una empresa no aplica en los jóvenes: Millennials.

Una correlación positiva significativa entre las variables percepción económica y organización,  $r=0.644$ , que se explica en un 41.47% en forma lineal. También una correlación positiva significativa entre el nivel de estudios y las variables: reconocimiento y compensación ( $r=0.831$ ), calidad de vida ( $r=0.812$ ) y prácticas de la Organización ( $r=0.541$ ). Lo cual significa que a mayor nivel de estudios es mayor el reconocimiento y compensación, algo lógico desde el estado del arte, asimismo a mayor nivel de estudios se busca mayor calidad de vida.

También se encontró una correlación positiva significativa entre el estado civil y las variables: Generación Y,  $r=0.881$ ; Prácticas de la Organización  $r=0.815$  y Motivación en el Trabajo  $r=0.715$ . Estos resultados representan un hallazgo en estudios realizados en México, dado que se infiere que la relación entre el estado civil y la generación Y se explica en un 77.61% en forma lineal; en el mismo sentido la relación entre estado civil y prácticas de la organización se explica en un 66.42% y en el caso de estado civil y motivación en el trabajo se explica en 51.12% en forma lineal.

Se observa una correlación positiva significativa del entre la precepción económica y el nivel de Satisfacción (intensión de permanencia dentro de la organización),  $r=0.368$ . Aunque en menor proporción, dado que sólo el 13.54% de la relación se explica linealmente. Según Chaparro et al (2015) entre las causas evitables de la rotación se encuentran la insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal y falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Los resultados del estudio están en concordancia con estos señalamientos, es decir, al pagar sueldos bajos se está generando insatisfacción, hecho que a su vez es efecto para inhibir el sentido de pertenencia.

En términos de gestión las empresas hasta ahora funcionan en su mayoría con esquemas estándar, tienen programas y políticas definidas que aplican en forma genérica a todos los empleados, empero los resultados de correlación indican que esta forma de administrar al personal pierde vigencia. Las empresas actualmente en sus plantillas tienen trabajadores de distintas generaciones, los cuales tienen intereses diferentes, por ejemplo, acorde al nivel de estudios deben establecerse las políticas de reconocimiento y compensación, calidad de vida y las prácticas de gestión.

Estos hallazgos ilustran la necesidad de un cambio de paradigma, dejar atrás la gestión estandarizada como si la empresa fuese un juego de damas chinas –donde las fichas son iguales- para dar paso a un modelo de gestión diferenciado según las características peculiares de su personal, una gestión donde la empresa se parece más a un juego de ajedrez, donde existen piezas diferentes, cada una con reglas propias para sus movimientos. Esto es la empresa en la actualidad, donde se vive un cambio generacional y como tal el sistema de gestión debe adaptarse.

También se realizó un análisis de correlación entre las variables, los resultados se muestran en la tabla 3. Llama la atención que en la mayoría de los casos se tiene una alta correlación significativa directa (mayor a 0.6), es decir las variables varían en forma

concomitante. Sólo el caso de las variables calidad de vida y oportunidades el resultado es menor a 0.5 ( $r=0.447$ ).

Tabla 9. Correlación entre variables

Variablen	Prácticas de la organización	Oportunidades	Personas	Calidad de vida	Reconocimiento y compensación	Motivación en el trabajo	Generación Y
Prácticas de la organización	1						
Oportunidades	0.635	1					
Personas	0.896	0.753	1				
Calidad de vida	0.682	0.447	0.737	1			
Reconocimiento y compensación	0.787	0.606	0.849	0.754	1		
Motivación en el trabajo	0.828	0.817	0.904	0.678	0.789	1	
Generación Y	0.849	0.737	0.882	0.628	0.766	0.890	1

Fuente: Elaboración Propia (2016).

De acuerdo con Martínez *et al.* (2009) la correlación  $\rho=-0.338$  es débil e inversa, el coeficiente de determinación:  $R^2= 0.1142$ , indica que solo el 11.42% de la relación entre ambas variables se explica en forma lineal. Lo interesante de este resultado es el signo negativo que denota una relación inversa, es decir a mejor clima organizacional disminuye la tasa de rotación de personal. Este resultado permite inferir que un 88.58% de la relación no es lineal o depende de otras variables, este dato constituye un hallazgo principal, que debe atenderse en futuras investigaciones a través de un análisis de regresión.

Al respecto Manosalvas, Manosalvas & Quintero (2015) señalan que el clima organizacional es uno de los factores que influye sobre la satisfacción laboral, considerando que el profesional de TI en México es escaso y el sector está en crecimiento, encontrar ofertas de empleo con mejores salarios es sencillo, de ahí que las empresas de Ensenada deban mejorar los salarios y prestaciones si desean evitar la rotación de su personal.

## Modelo para Calcular Costos de Rotación de Personal

La industria de desarrollo de software tiene un comportamiento particular en relación al resto de las industrias, su personal operativo normalmente es un profesionalista de informática, computación o áreas afines que cuenta con una o varias certificaciones en tecnologías de redes y telecomunicaciones como voz, seguridad y servicios inalámbricos, entre otras; es importante indicar que el capital humano con estas características es muy escaso en México, por lo que reemplazarlo es un reto que puede requerir varios meses y un costo muy superior al promedio. Por ello se propone un modelo sobre los costos implicados en este proceso, los cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 10. Costos de Rotación de Personal.

Costos de reclutamiento y selección	Costos de recolocación de personal seleccionado
<p>Este rublo incluye los costos de la entrevista de salida del colaborador, en específico el tiempo de entrevista del trabajador con el departamento de recursos humanos, que tiene una duración promedio de una hora. Además de las acciones administrativas y registros, como son la baja del colaborador de la nómina y seguridad social, además del cálculo del finiquito.</p> <p>También se incluyen los costos por la oferta de la plaza, anuncio en bolsa de trabajo (se calcula el costo tomando como base el pago anual por inscripción entre el número de colaboradores ingresado). Asimismo se adicionan los costos de las entrevistas la inicial y la técnica, en ambas se consideran los salarios del personal de reclutamiento y selección tomando en cuenta ocho horas de trabajo por día, y el 5% del costo mensual del salario de los gerentes.</p>	<p>La mayoría de las veces el individuo seleccionado para cubrir la vacante radica en una localidad distinta a Ensenada, en tal sentido se cubren los costos de viaje, costo de alojamiento, costo por cambio de domicilio y costos de alimentación.</p>
Costos de inducción	Costos de entrenamiento
<p>En esta clasificación se consideran los costos de servicio de recepción del personal, costos del personal involucrado en la inducción y costo de alimentación durante el periodo de inducción.</p>	<p>La empresa tiene una política de 30 días para entrenamiento e inducción en el puesto y otros 30 días para entrenamiento técnico a fin de que el personal alcance el rendimiento normal definido por la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016)

Considerando dichos costos se tiene un promedio de 75 mil pesos por plaza contratada, el cual varía según el puesto, dado que algunos demandan capacidades y certificaciones de vanguardia que dificulta el encontrar candidatos, o encontrar candidatos que quieran trabajar en Ensenada, y que acepten la remuneración y prestaciones ofrecidas por la empresa.

## **Reclutamiento y Selección.**

- Entrevista de Salida del Colaborador El tiempo de entrevista del trabajador con el departamento de Recursos Humanos es de aproximadamente 1 hora.
- Acciones Administrativas y Registros. 1 hora utilizada por el departamento de Recursos Humanos para dar de baja al colaborador y acciones administrativas, 2 horas utilizadas por el departamento de Nominas para el trámite de bajas y finiquito del trabajador.
- Costos por Anuncio (bolsa de trabajo). Los gastos por anuncios en bolsa de trabajo se calcula tomando como base el costo anual por inscripción en las páginas de internet de las bolsas de trabajo entre el número de colaboradores ingresado.
- Costo de Primera Entrevista. Los salarios del personal de reclutamiento y Selección tomando en cuenta 8 horas de trabajo por día.
- Costo Entrevista Técnica. Los salarios del personal de reclutamiento y selección en entrevista Técnica, y 5% del Costo Mensual del salario de los Gerentes.

## **Recolocación de Personal Seleccionado**

- Costo de Viaje. El costo del boleto de avión del Colaborador o traslado.
- Costo de Departamento para visitas. El costo o la renta de departamento u hotel, para el hospedaje de 2 semanas.
- Costo de Cambio de casa. El costo por el cambio de ciudad, incluye traslado de cosas personales de vivienda
- Costo de Alimentación. Costo de Viáticos de Alimentación duran 2 semanas.

## **Entrenamiento de Inducción**

- Servicio de recepción de personal. 0.5 horas del costo del departamento de Recursos Humanos.
- Costo de entrenamiento de Inducción, personal involucrado. 4 horas del costo del departamento de Recursos Humanos.
- Costo de alimentación en entrenamiento de inducción. Costo de alimentación para el periodo de inducción (café y galletas)

**Práctica y Entrenamiento para alcanzar el rendimiento medio normal para la organización.**

- Entrenamiento Inducción/Técnico en el puesto 30 días. 30 días en periodo de prácticas o entrenamiento, el área o proyecto encargado dedica aproximadamente 50% del tiempo líder en la orientación en el desarrollo del trabajo.

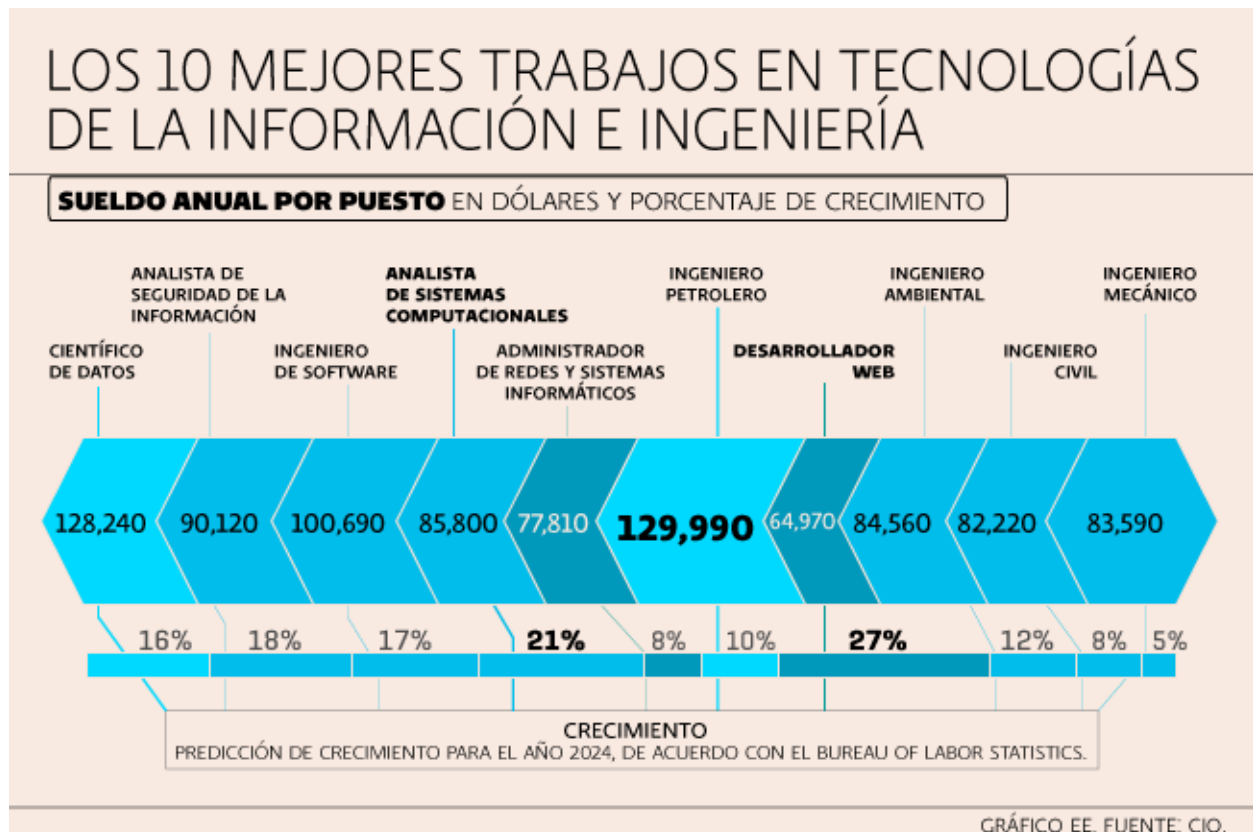
## CAPITULO IV

### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

#### 5.1 Discusión

La Rotación de profesionales de TI sigue siendo uno de los retos más persistentes que enfrentan las empresas del sector, las cuales están vinculadas con la innovación continua como es el caso de la industria de desarrollo de software, donde el costo de reemplazo de una vacante operativa es muy alto, pero pareciera no ser posible retener al personal de las nuevas generaciones X y Millennials, sino que se ha entrado en una etapa donde el personal transita permaneciendo un corto tiempo en la empresa (de máximo 3 años).

Tabla 11. Los 10 mejores trabajos en tecnología de la información e ingeniería.



Copyright © 2001 - 2015 Edeworld SA de CV, Partner de International Data Group para México. Empresa editora más grande de información relacionada con la computación y líder a nivel mundial como proveedor de servicios de información en Tecnología de la información (TI)

De acuerdo a la revista CIO México el sueldo anual promedio: \$100,690 dólares = \$1,862,765 anuales o \$155,230 pesos mensuales antes de impuestos, con un crecimiento del 17%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación el factor de reconocimiento y compensación es uno de los factores que se encuentran en el rango de malo con un 3% y un 39% en la categoría de regular, lo cual podemos considerar que este porcentaje de malo podría incrementar debido a que en la categoría de regular están en el centro y podrían irse a la categoría de mal, infiriendo que este variable tiene gran impacto en la organización del desarrollo de software, los altos salarios ofrecidos en organizaciones afecta a la rotación de personal en esta industria.

La investigación se apoya con Madero y Olivas (2015) que desde la perspectiva teórica, se observa que el factor económico ha sido estudiado desde diversos puntos de vista y sigue siendo un aspecto determinante en la satisfacción y en la motivación en el trabajo; es importante mencionar que existe poca bibliografía que muestre información relacionada con el balance vida-trabajo en la primera experiencia profesional.

En este aspecto se observa que cuando un trabajador se siente bien emocionalmente como consecuencia de las relaciones inter- personales y de los procesos de comunicación en sus áreas de trabajo, aumenta su productividad y mantiene una estabilidad en la empresa. Es por eso que desde la primera experiencia profesional se debe lograr esta comunicación entre la empresa y el joven trabajador, siendo un factor clave en la retención de las personas en un centro de trabajo. Sin embargo, en los últimos años se puede percibir en los jóvenes egresados que el nivel de estabilidad o permanencia dentro de una empresa es cada vez más corto. (Madero y Olivas, 2015)

La gerente general de Manpower y MBA del IEEM (2002) describe, con mucha agudeza y simpatía, a la Generación Y. Nosotros observamos que muchas veces se percibe una diferencia entre la impaciencia de la Generación Y, con la actitud de trabajar duro para avanzar de la Generación X o de los Baby Boomers. Estas situaciones se están dando

en distintos lugares de trabajo a medida que los jóvenes de la Generación Y se relacionan con sus colegas mayores. Este tipo de conflictos generacionales son inevitables, pero ciertamente manejables cuando los miembros de los distintos grupos etarios están dispuestos a escucharse mutuamente y a adaptarse como corresponde

En la investigación tenemos la Generación Y como parte variable de investigación, los resultados nos arrojaron que parte de nuestra muestra el 36% cuentan con las características de esta generación, lo cual apoya con la referencia antes mencionada, y puede que la interacción con otras generaciones pueda arrojar conflicto y afecte a la rotación de personal.

De acuerdo a los datos medidos en la investigación de las variables de investigación podemos coincidir con Great Place to Work®, la empresa de investigación, consultoría y formación dedicada al estudio del clima y la cultura organizacional, realizó, en el marco del Ranking de las Mejores Empresas para Trabajar 2014, una investigación especial para conocer cómo es el clima de trabajo en las diferentes áreas de las organizaciones. Esta investigación se basó en la opinión de más de 60.000 empleados, pertenecientes a 40 empresas destacadas como Excelentes Lugares para Trabajar durante el año 2014.

Los que están en el centro del ranking son las áreas de Atención al Cliente (79), que incluye los sectores de Call Center y Soporte Técnico, IT (78) y Operaciones (77). Cuando la pregunta gira en torno de los beneficios, Administración y Finanzas pasan a ser la segunda área con mejor percepción en beneficios especiales, casi al nivel de Atención al Cliente.

Por otro lado, Ventas aparece casi en el último lugar y IT Sistemas desciende varios puntos. En cuanto a la Comunicación, las áreas de Recursos Humanos (algo propio de este sector) y Comerciales son las que demuestran mejor percepción. Mientras que Administración, Legales y IT las que demuestran niveles más bajos y presentan mayores dificultades para abordar estos temas; lo cual podemos inferir a que el clima

organizacional tiene alta correlación con la rotación de personal asociada grandemente a tipo de generación que se está incorporando a la industria de IT.

Como parte de nuestro estudio pudimos hacer una correlación de las variables de investigación de la Edad y Percepción Económica y están muy correlacionadas con la intención de permanecer dentro de la organización no más de 3 años.

En un artículo publicado en la revista Inc., la especialista de recursos humanos Suzanne Lucas nos comparte algunos costos asociados con la rotación de personal que no son notorios a simple vista.

La persona que deja el puesto tenía responsabilidades que ahora quedarán inconclusas lo cual se traduce en disminución de la productividad; El aumentar el trabajo de tus empleados actuales puede disminuir la calidad de todas sus funciones esto repercute en sobrecarga de trabajo para otros empleados; conocimiento perdido; alguien en tu empresa tendrá que sentarse con el nuevo trabajador y explicarle cómo hacer su trabajo y esto repercute en el costo de entrenamiento y el proceso de reclutamiento y selección en una empresa puede tener altos costos, expertos estiman que el costo total de la rotación de personal puede alcanzar valores tan altos como el 150% del salario del empleado en mención.

## **5.2 Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenido de los datos sociodemográficos de la muestra el 35.9% de los encuestados tiene una edad por debajo de 30 años, en el cual pondremos foco debido a que entran dentro de la Generación Y. Otro factor importante es que el 61.7% de los encuestados son solteros. Mientras 92% de los encuestados cuentan con nivel de estudios nivel licenciatura. De primera instancia estos datos sociodemográficos contribuyen negativamente a la rotación de personal en la organización y por ende a las variables definidas de clima organizacional.

Es pertinente desmitificar las creencias que hay respecto de los jóvenes de la Generación Y. Actualmente, las empresas en general, están viviendo el “choque generacional”, y tal como lo afirma Don Tapscott, la alternativa menos aconsejable es desatender los reclamos de los jóvenes. Su recomendación es escucharlos y comprenderlos; ya que resulta inevitable incorporarlos para asegurar la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Es muy común escuchar opiniones tales como: “los jóvenes no tienen vergüenza, son vagos, no tienen motivación, trabajan solo por dinero, carecen de ambiciones, pero quieren ganar enseguida buen salario”. Sin embargo esto no es así. Es indispensable comprender que los jóvenes funcionan de forma totalmente distinta a como funcionaron las generaciones anteriores. Y no ocurre solo en el ámbito laboral, sino que en el personal también. Cada vez son más las empresas que intentan cambiar y adaptar sus estructuras a las nuevas formas de trabajar. Ya no sirve exigirles a los jóvenes que sean ellos los que se adapten porque lo único que se logra es que vayan a otra empresa o, que inicien sus propios emprendimientos. Por último, las características, valores e intereses de la Generación Y detectados en este estudio, deja abierto el camino para futuros procesos de investigación, aplicable a todo tipo de organizaciones, como podría ser un estudio comparativo entre el sector público y la actividad privada. Es una temática interesante para profundizar, teniendo en cuenta el impacto que trae aparejado la incorporación al mercado laboral de la Generación Y a las organizaciones. (González, 2011)

La rotación de profesionales de TI sigue siendo uno de los retos más persistentes que enfrentan las empresas del sector, las cuales están vinculadas con la innovación continua como es el caso de la industria de desarrollo de software, donde el costo de reemplazo de una vacante operativa es muy alto, pero pareciera no ser posible retener al personal de las nuevas generaciones X y *Millennials*, sino que se ha entrado en una etapa donde el personal transita permaneciendo un corto tiempo en la empresa (de máximo 3 años).

El estudio arroja resultados, principalmente en el tema de las correlaciones, pero también permite ilustrar un cambio de paradigma en el caso de la rotación de personal, principalmente ocasionado por las diferencias culturales de las personas, mientras los

*baby boomers* buscaban un empleo para toda la vida, los miembros de la generación X buscan tener varios empleos y los *Millennials* tienen un enfoque de corto plazo, según resultados, esto se infiere a partir de las correlaciones encontradas entre algunas variables e indicadores demográficos.

Este escenario demanda un nuevo enfoque de gestión de personal, al menos en el sector TI caracterizado por su competitividad e intensa oferta, reconociendo que los trabajadores están en tránsito, permanecerán un periodo corto en la empresa, no importando el clima organizacional sino su espíritu de aventura, en tal sentido quizás sea recomendable crear un esquema flexible de contratación, por proyectos o productos, no de planta a fin de disminuir los costos de la rotación.

Costos que además dependen del tiempo de adaptación del nuevo personal a las dinámicas trabajo. Lo que trae como consecuencia falta de productividad y eficiencia de grupo (Chaparro et al, 2015).

En tal sentido es importante en el futuro investigar si el uso de algunas estrategias podría ampliar el periodo de permanencia, al mismo tiempo crear esquemas de equipos de aprendizaje que sirvan para desarrollar capacidades en los trabajadores y mediante esquemas de vinculación con centros educativos incidir en la formación y certificación de profesionistas que pudiesen ser candidatos a contratar, como una incubadora germinadora de semillas.

De acuerdo a la Tabla 1 de la página 54, la percepción económica entre \$10,000 y \$20,000 pesos se encuentra el 48.7%, lo cual representa una oportunidad debido a que estos colaboradores por el rango de salario bajo tienden a no permanecer mucho tiempo en la organización, además debe tenerse en cuenta que 35.9% no tiene intenciones de permanecer en la organización más de 3 años. Esto impactó la variable clima organizacional y por ende a la rotación de personal de la organización.

La correlación que existe entre la variable de Oportunidad y la Edad, tiene una alta correlación en base a la Tabla 3. Siendo esta importante debido a que los planes de carrera dentro de la organización impactan negativamente al crecimiento de los colaboradores. Y a su vez esta variable tiene correlación positiva hacia la Generación Y, debido al impacto que puede tener este tipo de características en los rangos de edad.

De acuerdo a la Tabla 4. La Calidad de Vida y las Oportunidades, tiene una correlación positiva hacia el nivel de Satisfacción o sea, al nivel de interés de permanecer dentro de la organización, esto nos da un panorama y podemos concluir que estas variables pueden inferir en que los colaboradores quieran estar más tiempo dentro de la organización. A su vez también vemos una correlación positiva de la Percepción Económica con las Oportunidades o planes de carrera dentro de la organización, esto se debe a que el colaborador quiere ver su futuro dentro de la organización y esto vaya ligado con la percepción económica.

Validando los datos sociodemográficos, la mayoría de los colaboradores cuentan con nivel Licenciatura y resto nivel maestría, podemos concluir que el 100% de la muestra tiene nivel profesionalista, tiene una alta relación con las variables de Reconocimiento y Compensación, debido que el mercado cuenta con salarios altos para posiciones de profesionalista en la industria de desarrollo de Software, también tiene una relación positiva con la parte de la Gestión de los Recursos, esto se debe también a que la Generación Y tiene otro estilo de manejo del liderazgo. Y existe una alta relación positiva con el tipo de generación para este estudio la Generación Y, con el estado civil de los colaboradores, podemos concluir que esto impacta al clima organizacional y rotación de personal, debido a que fácilmente puede moverse de organización en la región, nacional o internacionalmente.

Como parte de nuestro estudio pudimos hacer una correlación de las variables de investigación de la Edad y Percepción Económica y están muy correlacionadas con la intención de permanecer dentro de la organización no más de 3 años.

Por último se presentó una tabla de percepción en frecuencias de las variables de investigación con el fin de validar que nivel de aceptación hay en la variables, en general 6 de las variables de Investigación se encuentran en un porcentaje de aceptación del 80% tales como prácticas de la organización, oportunidades, personas, calidad de vida, motivación en el trabajo y generación Y, la única variable que tiene un porcentaje bajo en nivel de aceptación está en un 59%, con lo cual podemos concluir que aunado a que las variables de investigación tiene dependencias con la edad y la intención de permanecer dentro de la organización excepto reconocimiento y compensación, podemos ver que independientemente si subimos el nivel de estas variables el nivel de aceptación no va a disminuir, esta característica está reflejado en la Generación Y, y debemos vivir con este nivel y nivel de rotación de personal, y cuantificar los costos asociados a la rotación de personal con el fin de tener un control de esta métrica, las variables de clima organizacional van a mejorar en la medida que nos adaptemos a esta generación, la cual cada día ira en aumento por el incremento de colaboradores de menos de 30 a la industria de desarrollo de software

## REFERENCIAS

- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño, 5ª edición, México, 2004, Editorial Trillas.
- Arias Galicia, Fernando. 1990. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas.
- Arostegui, I. (1998) Evaluación de la calidad de vida en personas adultas con retraso mental en la comunidad autónoma del País Vasco. Universidad de Deusto.
- Arrospedi I., “Tienen expectativas distintas con relación al trabajo”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Junio 2011
- Bennis, Warren, Nanus y Burt. Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. 1995.
- Bureau of Business Practice (1977) Como evitar la Rotación de Personal. Serie Administración Dinámica. Diana. Mexico.
- Cerón, M. C. (2006). Metodologías de la investigación social. Santiago: Lom Ediciones.
- Chiavenato Idalberto. 1999. Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed. México McGraw Hill.
- Costa J. (1999), La comunicación en acción, Barcelona, Editorial Paidós,
- Davis, K. (2002) Comportamiento Humano del Trabajo. Mc Graw Hill. México
- Diaz Nevarez, Victor Praticio; Metodologia de la investigación científica y bioestadística. RIL editores, 2009.
- Fernando J. Pons Verdú y José Ramos López; Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación; Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 2012.
- Flores, Roberto. J. L. Abreu y M. H. Badii; International Journal of Good Conscience. Marzo 2008.
- Flores B. y Sepulveda C., Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos, Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Comercial. Valdivia, Chile 2008.

- Gildador G. Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional Organizacional RM N° 623-2008/MINSA. Dirección General de Salud de las Personas Dirección de Calidad en Salud Lima, Perú. 2009
- Gómez-Vela, María; Sabeh, Eliana N.; Calidad de vida evolución del concepto y su influencia en la investigación y la práctica, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca.
- Gonzalez R. La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia, Palermo Business Review. Argentina. 2011.
- Golik, Mariela; Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. (2013).
- Lind, D. A., Marhal, W. G., & Wathen, S. A. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía. Décimo quinta edición, McGraw Hill, México.
- López, A.; Valle, R., Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas. Universidad Pablo de Olavide, 2007.
- Madero S. y Olivas M., Analisis de los Factores del comportamiento organizacional en los jóvenes que están iniciando su carrera laboral. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática de la UNAM, 2014. México, D.F.
- Medina, Cesar; La generación y el surgimiento del trabajador 2.0. Gestión y Estrategia Num. 36, Julio/Diciembre 2009.
- Moreno, J. A., y Martínez, A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas.
- Moya Calderon, Rufino, Estadística Descriptiva Ed. San Marcos. Perú. 1991.
- Namakforoosh, M. N. (2000). Metodología de la investigación. México: Editorial Limusa.
- México First (Agosto 2014). Estudio nacional de sueldos y rotación de empleo en el sector TI. Retraído 21 de septiembre de 2015, de Mexico First, Web site: [http://www.mexicofirst.org/templates/mexico\\_first/3aconv/Presentaci%C3%B3n%20Ejecutiva%20ENSRE\\_Junio%202014.pdf](http://www.mexicofirst.org/templates/mexico_first/3aconv/Presentaci%C3%B3n%20Ejecutiva%20ENSRE_Junio%202014.pdf)

- Jorge Everardo Aguilar Morales y Jaime Ernesto Vargas Mendoza; Trabajo en Equipo; Network de Psicología Organizacional, 2010.
- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 2 (2008).
- Reyes, A. (2005). Administración de personal. México: Limusa.
- Reyes-Heróles, R. (2007) La Rotación de Personal cuesta caro. <http://expansion.mx/midineroy/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caroy-view>. Recuperado 20 junio 2009.
- Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice.
- Rodríguez, D. (2006). Dirección moderna de organizaciones en empresas Chinas y Japonesas. 1a. Edición. México.
- Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, Cañedo Andalia R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed. 2009.
- Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Lucio, P. B. (2010). Metodología de la Investigación (5a Ed. ed.). México: McGraw Hill.
- Schalock, R. (1996). Quality of Life. Application to Persons with Disabilities. Vol. II. M. Snell, & L. Vogtle Facilitating Relationships of Children with Mental Retardation in Schools.
- Schultz, D. (2000) Psicología industrial tercera edición. Mc Graw Hill. Mexico
- Secretaría de Economía, [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx), México First, Reporte Final, Agosto 2014.
- Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2002). TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACION DE MERCADO. Universidad Rafael Landívar.
- Ullua Saavedra, Monica. Ensayo: La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual. Universidad Militar Nueva granada facultad de estudios a distancia (faedis) programa de administración de empresas diplomado en alta gerencia bogotá, d.c. 2015.
- Velázquez G. Gestión Administrativa en las organizaciones del siglo XXI: Una visión empresarial de la administración, Editorial Académica Española (2013)

- William B. Werther, Jr. y Heith Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc. Graw Hill, Cuarta Edición, México, 1995.
- WILLIAM M., Mercer, Taller de Compensación. México. 2000.

## **GLOSARIO**

Staff = Personal de áreas de Soporte como Desarrollo Humano, Auditoria, Mejora Continua, Reclutamiento y Selección, Infraestructura, Comunicaciones y Cultura Organizacional.

GDC = Centro Global de Desarrollo

AMS = Mantenimiento y Soporte de Aplicaciones

App Dev = Desarrollo de Aplicaciones

ITIS =

QA = Aseguramiento de Calidad.

TI = Tecnología de la Información.

background

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz Operacional de Variables

Variable	Definición Operacional	Items	Rango	Barometro
<i>Practicas de la Organizacion</i>	El estudio del capital humano y su gestión se ha convertido en un tema recurrente de investigación. Se ha analizado el papel de la gestión de recursos humanos en la motivación de la persona, a través del absentismo y la rotación (Arthur, 1994; Huseid, 1995).	1,2,3,4,5,6	6 - 30	Malo. 6 - 10 Regular. 11 - 20 Bueno. Mas de 21
<i>Organizacion</i>	De acuerdo con William B. Werther, Jr. y Heith Davis la planeación del Capital Humano es esencial para su participación, motivación y desarrollo pro-activo en la organización, por lo que contar con planes precisos de desarrollo del capital humano, así como conocer cuáles serán los requerimientos de personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional.	7,8,9,10,11,12,13,14,15	9 - 45	Malo. 9 - 15 Regular. 16 - 30 Bueno. Mas de 31
<i>Personas</i>	De acuerdo a Bennis, Warren y Nanus, Burt los líderes necesitan desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol. El éxito de su liderazgo depende de su capacidad para comunicarse efectivamente	16,17,18,19,20,21,22	7 - 35	Malo. 7 - 12 Regular. 13 - 23 Bueno. Mas de 23
<i>Calidad de Vida</i>	Calidad de Vida aparece en los debates públicos en torno al medio ambiente y al deterioro de las condiciones de vida urbana. Durante la década de los 50 y a comienzos de los 60, el creciente interés por conocer el bienestar humano y la preocupación por las consecuencias de la industrialización de la sociedad hacen surgir la necesidad de medir esta realidad a través de datos objetivos, y desde las Ciencias Sociales se inicia el desarrollo de los indicadores sociales, estadísticos que permiten medir datos y hechos vinculados al bienestar social de una población. Estos indicadores tuvieron su propia evolución siendo en un primer momento referencia de las condiciones objetivas, de tipo económico y social, para en un segundo momento contemplar elementos subjetivos (Arostegui, 1998).	23,24,25,26,27,28,29,30	8 - 40	Malo. 8 - 13 Regular. 14 - 27 Bueno. Mas de 28
<i>Reconocimiento y Compensacion</i>	Según WILLIAM M. Mercer (2000), nos dice que "La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus". Pág. 194 Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función: Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Beneficios Corporativos	31,32,33,34,35	5 - 25	Malo. 5 - 8 Regular. 9 - 17 Bueno. Mas de 18
<i>Motivacion en el Trabajo</i>	El estudio de la motivación ha dado lugar al surgimiento de la Psicología de la Motivación y la Emoción, y ha sido aplicado a diversos ámbitos de la vida cotidiana o de la conducta, siendo uno de ellos el de la actividad física y el deporte. En este sentido, Escartí y Brustad (2000)	36,37,38,39	4 - 20	Malo. 4 - 10 Regular. 11 - 20 Bueno. Mas de 21
<i>Generacion Y</i>	El primer hito en este recorrido genealógico se refiere a la etiqueta asignada a la generación X, acuñada (o, mejor dicho, reutilizada) por Douglas Coupland en 1991 para definir a las personas ubicadas entre los treinta y los cuarenta de edad (Delgado, 2008). En opinión de Ignacio Sánchez (a quien se recupera in extenso), "las diferencias generacionales son más fáciles de ilustrar si se compara la generación del periodo conocido como baby boom (nacidos entre los años 1945 y 1962) y la generación X (nacidos entre 1963 y 1981)". Los baby boomers son siempre muy trabajadores y leales a un solo empleo en su vida profesional, a diferencia de quienes pertenecen a la generación X, donde el trabajo es sólo un aspecto de su vida y tienen diversos empleos en su vida profesional. Los baby boomers consideran el sacrificio personal una virtud, no así los de la generación X, para quienes este comportamiento debe ser ocasional. (Medina, 2009)	40,41,42,43,44,45,46,47	8 - 40	Malo. 8 - 13 Regular. 14 - 27 Bueno. Mas de 28

Elaboración Propia (2016).

## Anexo 2. Encuesta Clima Organizacional antes de validación por expertos

Edad:  Por debajo de 30  Mayor o igual de 30  
 Sexo:  Hombre  Mujer  
 Nivel de Estudios completados  Licenciatura  Postgrado-Master  Postgrado-Doctorado  
 Estado Civil: \_\_\_\_\_ Dependientes Economicos: \_\_\_\_\_  
 Percepción Económica Neta:  
 Entre \$10,000 - \$15,000    Entre \$15,000 - \$20,000    Entre \$20,000 - 25,000    Mas de \$25,000  
**Instrucciones:** Para cada declaración, encierre en un X el número que se parece a su actitud.

	1 = Completamente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Completamente de acuerdo
1 La compañía comunica adecuadamente sus estrategias a los colaboradores					
2 Entiendo claramente la visión y dirección de la compañía					
3 Se comunica adecuadamente sus políticas, normas y procedimientos					
4 Los colaboradores hablan positivamente de la compañía					
5 Me enorgullece de trabajar en esta organización					
6 Creo en el futuro de la compañía					
7 Siento a esta organización como uno de los mejores lugares para trabajar					
8 Me siento aceptado por los demás en la compañía					
9 Las personas tienen la oportunidad de desarrollar actividades cada vez más desafiantes					
10 Siento que estoy creciendo en mi carrera profesional					
11 Mi trabajo me permite poner en práctica mis habilidades, conocimientos y competencias					
12 La compañía invierte en programas de formación para mejorar mi desarrollo profesional					
13 Mi líder y yo hemos conversado sobre los próximos pasos en mi carrera					
14 Se tienen en cuenta las necesidades de las personas cada vez que ocurren cambios en la compañía					
15 En el trabajo, tengo la oportunidad de realizar lo que mejor hago cada día					
16 En los últimos seis meses, alguien de la compañía ha conversado conmigo acerca de mi progreso					
17 En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer					
18 Mi líder o alguien de la compañía, alientan mi desarrollo					
19 Los líderes son conscientes de los problemas que los colaboradores pueden estar lidiando					
20 Mi líder cumple habitualmente con lo que promete					
21 Mi líder me brinda retroalimentación honesta y directa cuando es necesario					
22 Esta compañía escucha a las personas y las tiene en cuenta					
23 El management promueve la participación de los colaboradores					
24 Me gusta la gente con la que trabajo					
25 En el equipo se comparte la información para alcanzar los objetivos					
26 Las personas colaboran entre sí					
27 En esta compañía, las personas se tratan con consideración					
28 Mis compañeros me auxiliaron durante mi proceso de integración					
29 Tengo un mejor amigo en el trabajo					
30 A mi líder o alguien, le importo yo como persona					
31 Me satisface el equilibrio entre mi vida laboral y personal					
32 La compañía se preocupa por la salud y seguridad en el trabajo					
33 Me satisfacen las iniciativas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores					
34 Esta compañía ayuda a los colaboradores a equilibrar su vida personal y profesional					
35 La compañía proporciona los recursos necesarios para realizar el trabajo cotidiano					
36 Cuento con los materiales y recursos para cumplir con el trabajo correctamente					
37 Las instalaciones cumplen con las medidas de seguridad para trabajar					
38 Este es un lugar saludable para trabajar					
39 Las oficinas contribuyen a un buen clima laboral					
40 La compañía premia el desempeño de manera adecuada					
41 En comparación con el mercado, el paquete de compensación total (NC, beneficios, bonos) es competitivo					
42 Entiendo los criterios relacionados con el Nivel de Compensación de la administración y su aplicabilidad					
43 Mi compensación se basa en mi nivel de rendimiento y desempeño					
44 El plan de beneficios de la compañía es satisfactorio					
45 Mi líder es justo en cuanto a la determinación de los ajustes de compensación que recibo					
46 En la compañía, las personas reciben un trato justo/equitativo					
47 Siento que mi desempeño es reconocido					
48 Siento que soy importante para esta compañía					
49 Hace poco me reconocieron por hacer un buen trabajo					
50 La información formal de la compañía es compartida entre el management y los colaboradores					
51 Mi líder incentiva a las personas a resolver las situaciones por su cuenta					
52 Mi líder establece mis objetivos y metas de forma clara					
53 Mi líder me permite participar en las decisiones que afectan a mi trabajo					
54 Sé lo que se espera de mí en la compañía					
55 En el trabajo, mis opiniones son importantes					
56 Que mi trabajo tuviese un horario fijo					
57 Mi trabajo me da seguridad					
58 Me gusta trabajar tratando a muchas personas					
59 Mi trabajo es estimulante e intelectualmente					
60 Mi trabajo aporta a la sociedad					
61 La compañía refleja la diversidad social					
62 La compañía me da retos y problemas a resolver					
63 El dinero no fuese lo más importante para las personas con las que trabajo					
64 Los ascensos y reconocimiento de mi esfuerzo son por estatus					
65 La compañía me permite un equilibrio entre el trabajo y familia					
66 La compañía pone esfuerzos en iniciativas sociales					
67 Mi líder me trata con respeto					
68 Recibo apoyo e indicaciones por parte de mi líder					
69 La supervisión de mi líder es supervisada con Calidad					
70 Mi líder toma en cuenta mis ideas					
71 Mi líder conoce bien su trabajo y es un buen profesional					
72 Tengo responsabilidad individual en mi trabajo y libertad para tomar decisiones					
73 En mi equipo de trabajo hay tomadas decisiones conjuntas					
74 Mi líder está interesado por las iniciativas e ideas en las personas que forman mi equipo de trabajo					
75 Mi líder me da feedback periódico sobre como he realizado mi trabajo					
76 Tengo pensado permanecer en una misma compañía el resto de mi carrera profesional					
77 Me identifico con los problemas de mi empresa					
78 Estoy emocionalmente atado a la compañía					
79 Siento que la compañía es como "parte de mi familia"					

Elaboración Propia (2016).

### Anexo 3. Encuesta Clima Organizacional después de validación por expertos

<b>ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL</b>										
<b>Instrucciones:</b> Para cada requisito, ponga una X en los cuadros siguiente de acuerdo a los parametros										
<b>Edad:</b>	Por debajo de 30 <input type="checkbox"/>	Mayor igual a 30 <input type="checkbox"/>								
<b>Sexo:</b>	Hombre <input type="checkbox"/>	Mujer <input type="checkbox"/>								
<b>Niveles de Estudio:</b>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Maestria o Posgrado <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>							
<b>Estado Civil:</b>	Solero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>							
<b>Percepcion Economica:</b>	Entre \$10,000 y \$15,000 <input type="checkbox"/>	Entre \$15,000 y \$20,000 <input type="checkbox"/>	Entre \$20,000 y \$25,000 <input type="checkbox"/>							
	Entre \$25,000 y \$30,000 <input type="checkbox"/>	Entre \$30,000 y \$35,000 <input type="checkbox"/>	Mas de \$35,000 <input type="checkbox"/>							
<b>Instrucciones:</b> Para cada declaración, encierre en un X el número que se parece a su actitud, de acuerdo a los siguientes parametros										
1 = Completamente en desacuerdo      2 = En desacuerdo      3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo										
4 = De acuerdo      5 = Completamente de acuerdo										
			1	2	3	4	5			
1	La compañía comunica adecuadamente sus estrategias a los colaboradores					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Entiendo claramente la visión y dirección de la compañía					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Se comunica adecuadamente sus políticas, normas y procedimientos					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Los colaboradores hablan positivamente de la compañía					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Me enorgullece de trabajar en esta organizacion					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Creo en el futuro de la compañía					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Las personas tienen la oportunidad de desarrollar actividades cada vez mas desafiantes					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Siento que estoy creciendo en mi carrera profesional					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Mi trabajo me permite poner en práctica mis habilidades, conocimientos y competencias					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	La compañía invierte en programas de formación para mejorar mi desarrollo profesional					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Mi líder y yo hemos conversado sobre los próximos pasos en mi carrera					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Se tienen en cuenta las necesidades de las personas cada vez que ocurren cambios en la compañía					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	En los últimos seis meses, alguien de compañía ha conversado conmigo acerca de mi progreso					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Mi líder o alguien de la compañía, alientan mi desarrollo					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Mi líder cumple habitualmente con lo que promete					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Mi líder me brinda retroalimentación honesta y directa cuando es necesario					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Esta compañía escucha a las personas y las tiene en cuenta					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	El management promueve la participación de los colaboradores					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Me gusta la gente con la que trabajo					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	En esta compañía, las personas se tratan con consideración					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Mis compañeros me auxiliaron durante mi proceso de integración					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Me satisface el equilibrio entre mi vida laboral y personal					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	La compañía se preocupa por la salud y seguridad en el trabajo					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Me satisfacen las iniciativas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Esta compañía ayuda a los colaboradores a equilibrar su vida personal y profesional					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	La compañía proporciona los recursos necesarios para realizar el trabajo cotidiano					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Cuento con los materiales y recursos para cumplir con el trabajo correctamente					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Las instalaciones cumplen con las medidas de seguridad para trabajar					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Las oficinas contribuyen a un buen clima laboral					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	La compañía premia el desempeño de manera adecuada					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	En comparación con el mercado, el paquete de compensación total (NC, beneficios, bonos) es competitivo					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Mi compensación se basa en mi nivel de rendimiento y desempeño					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	En la compañía, las personas reciben un trato justo/equitativo					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Siento que mi desempeño es reconocido					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Mi líder establece mis objetivos y metas de forma clara					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Mi líder me permite participar en las decisiones que afectan a mi trabajo					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Sé lo que se espera de mi en la compañía					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	En el trabajo, mis opiniones son importantes					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	La compañía me permite un equilibrio entre el trabajo y familia					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Mi Líder me trata con respeto					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Recibo apoyo e indicaciones por parte de mi líder					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Mi Líder toma en cuenta mis ideas					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Mi Líder conoce bien su trabajo y es un buen profesional					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Tengo responsabilidad individual en mi trabajo y libertad para tomar desiciones					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Mi líder me da feedback periodico sobre como he realizado mi trabajo					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Tengo pensado permanecer en una misma compañía el resto de mi carrera profesional					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elaboración Propia (2016).