

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS:

**“ASPECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA MAQUILADORA DE
EXPORTACIÓN DE MEXICALI, B. C.”**

PRESENTA:

CAROLINA RODRÍGUEZ OREJEL

**Para Obtener el GRADO de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Director de Tesis:

DR. MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS

Mexicali, Baja California

Febrero de 2014.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes lo son todo para mí y quienes siempre me han apoyado y alentado a seguir luchando para alcanzar todas las metas propuestas tanto en mi vida personal como la profesional.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme día a día alcanzar mis objetivos. También agradecer a mis familiares, amigos y a todas aquellas personas que de alguna manera han compartido conmigo esta etapa de mi vida.

Agradezco también a los maestros de la UABC quienes impartieron las asignaturas del posgrado, ya que aprendí mucho de ellos; también agradecer a la Mtra. Karla Cervantes y al Dr. Manuel A. Ibarra, por su apoyo y paciencia durante el transcurso de la maestría.

ÍNDICE

Introducción.....	9
I. Capítulo 1	17
Marco teórico.....	17
1.1 La administración de recursos humanos.....	17
1.1.1 Importancia del recurso humano	18
1.2 Selección de personal.....	20
1.2.1 Procesos de selección de personal.....	21
1.2.2 Técnicas en la selección de personal.....	23
1.3 Motivación.....	24
1.3.1 Teoría de las necesidades de Maslow.....	27
1.3.2 Principales situaciones de desmotivación.....	30
1.4 Liderazgo.....	32
1.4.1 Estilos de liderazgo.....	36
1.5 Clima organizacional.....	38
1.5.1 Enfoques del clima organizacional	40
1.5.2 Dimensiones del clima organizacional	41
1.6 La rotación del recurso humano en las organizaciones.....	42
1.6.1 Factores de la rotación de personal en las organizaciones.....	43
1.6.2 Costos de la rotación de personal.....	43
1.6.3 ¿Cómo se mide la rotación laboral?	46
II. Capítulo 2.....	48
Metodología de la investigación.....	48
2.1 Tipo de Estudio y método de investigación.....	48
2.2 Población y muestra	49
2.3 Instrumentos utilizados	49

2.4 Hipótesis del estudio	50
2.5 El diseño y descripción de los instrumentos.....	50
2.6 Validación y confiabilidad de la escala	51
2.7 Procedimiento de aplicación.....	53
III. Capítulo 3.....	55
Análisis e interpretación de resultados	55
3.1 Análisis de los datos.....	55
3.2 Interpretación de los resultados de las sub-dimensiones del clima organizacional.....	55
3.3 Interpretación de los resultados de las dimensiones del clima organizacional.....	61
a. Interpretación con graficas de los resultados de las sub-dimensiones del clima organizacional.....	65
3.4.1 Sistemas de trabajo	66
3.4.2 Información.....	67
3.4.3 Capacitación, reclutamiento y selección.....	68
3.4.4 Apoyo a la creatividad, espíritu de servicio y compromiso con la comunidad.....	69
3.4.5 Acciones de seguridad en el trabajo	70
3.4.6 Compensación.....	71
3.4.7 Manejo de conflictos y toma de decisiones	72
3.4.8 Relaciones de trabajo superior-colaborador	73
3.4.9 Filosofía de calidad.....	74
3.4.10 Colaboración de la empresa con los empleados	75
3.5 Interpretación de los resultados del clima organizacional dentro del área/departamento de reparación de discos duros.....	76
3.6 Interpretación con graficas de los resultados de las sub-dimensiones del clima organizacional del área de discos duros.....	84
3.6.1 Sistemas de trabajo	85

3.6.2 Información.....	86
3.6.3 Capacitación, reclutamiento y selección.....	87
3.6.4 Apoyo a la creatividad, espíritu de servicio y compromiso con la comunidad.....	88
3.6.5 Acciones de seguridad en el trabajo	89
3.6.6 Compensación.....	90
3.6.7 Manejo de conflictos y toma de decisiones	91
3.6.8 Relaciones de trabajo superior-colaborador	92
3.6.9 Filosofía de calidad.....	93
3.6.10 Colaboración de la empresa con los empleados	94
3.7 Análisis de los resultados en las encuestas de salida a los empleados.....	95
3.7.1 Motivos de baja de personal	97
3.8 Comparación de resultados	99
IV. Conclusiones	101
4.1 Conclusiones.....	101
4.2 Recomendaciones	102
Referencias bibliográficas.....	106
Anexos.....	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Promedio de rotación de personal periodo 2004-2011	13
Cuadro 2. Estadísticos de fiabilidad (SPSS v21).....	52
Cuadro 3. Estadísticos de fiabilidad por sub-dimensiones.....	52
Cuadro 4. KMO y prueba de Bartlett (SPSS v21).....	53
Cuadro 5. Resultados de las sub-dimensiones: “Sistemas de trabajo” y “Acciones de seguridad en el trabajo” dentro de la dimensión de “Calidad de vida en el trabajo”.....	56

Cuadro 6. Resultados de la sub-dimensión: “Información”, dentro de la dimensión de “Comunicación”.....	55
Cuadro 7. Resultados de las sub-dimensiones: “Capacitación reclutamiento Selección”; “Compensación”; “Manejo de conflictos y toma de decisiones” y “Relaciones de trabajo superior-colaboradores” dentro de la dimensión “La organización”.....	56
Cuadro 8. Resultados de las sub-dimensiones: “Filosofía de Calidad” y “Apoyo a la creatividad, espíritu de servicio y compromiso con la Comunidad” y “Colaboración de la empresa con los empleados” dentro de la dimensión “Calidad y productividad”.....	57
Cuadro 9. Grafica de medias por sub-dimensión del clima organizacional.....	58
Cuadro 10. Resultados de la dimensión “Calidad de vida en el trabajo”.....	60
Cuadro 11. Resultados de la dimensión “Comunicación”.....	60
Cuadro 12. Resultados de la dimensión “La organización”.....	61
Cuadro 13. Resultados de la dimensión de “Calidad y productividad”.....	62
Cuadro 14. Grafica de medias por la dimensión del clima organizacional.....	62
Cuadro 15. Grafica de sub-dimensión de sistemas de trabajo.....	65
Cuadro 16. Grafica de sub-dimensión de información.....	66
Cuadro 17. Grafica de sub-dimensión de capacitación, reclutamiento y selección.....	67
Cuadro 18. Grafica de sub-dimensión de “Apoyo a la creatividad, espíritu de servicio y compromiso con la comunidad.....	68
Cuadro 19. Grafica de sub-dimensión de “Acciones de seguridad en el trabajo”.....	69
Cuadro 20. Grafica de sub-dimensión de “Compensación”.....	70
Cuadro 21. Grafica de sub-dimensión de “Manejo de conflictos y toma de decisiones”.....	71
Cuadro 22. Grafica de sub-dimensión de “Relaciones de trabajo superior-colaborador”.....	72
Cuadro 23. Grafica de sub-dimensión de “Filosofía de calidad”.....	73
Cuadro 24. Grafica de sub-dimensión de “Colaboración de la empresa con los empleados”.....	74

Cuadro 25. Resultados de la dimensión: “Calidad de vida en el trabajo” y las sub-dimensiones que la conforman: “Sistemas de trabajo” y “Acciones e seguridad en el trabajo” en el área de discos duros.....	77
Cuadro 26. Resultados de la dimensión: “Comunicación” y la sub-dimensión que la conforma: “información” en el área de discos duros.....	77
Cuadro 27. Resultados de la dimensión: “La organización” y las sub-dimensiones que la conforman: “Capacitación, reclutamiento y selección”, “Compensación”, “Manejo de conflictos y toma de decisiones” y “Relaciones de trabajo superior-colaborador” en el área de discos duros..	78
Cuadro 28. Resultados de la dimensión: “Calidad y productividad” y las sub-dimensiones que la conforman: “Filosofía de calidad”, “Apoyo a la creatividad, espíritu de servicio y compromiso con la comunidad” en el área de discos duros.....	79
Cuadro 29. Grafica de medias por dimensión del clima organizacional del área de “Discos Duros”.....	79
Cuadro 30. Grafica de medias por sub-dimensión del clima organizacional del área de “Discos duros”.....	81
Cuadro 31. Grafica de sub-dimensión de “Sistemas de trabajo” en el área de “Discos duros”.....	85
Cuadro 32. Grafica de sub-dimensión de “Información” del área de “Discos duros”.....	86
Cuadro 33. Grafica de sub-dimensión de “Capacitación, reclutamiento y selección” del área de “Discos duros”.....	87
Cuadro 34. Grafica de sub-dimensión de “Apoyo a la creatividad, espíritu de servicio y compromiso con la comunidad” del área de “Discos duros”.....	88
Cuadro 35. Grafica de sub-dimensión de “Acciones de seguridad en el trabajo” del área de “Discos duros”.....	89
Cuadro 36. Grafica de sub-dimensión de “Compensación” del área de “Discos duros”.....	90

Cuadro 37. Grafica de sub-dimensión de “Manejo de conflictos y toma de decisiones” del área de “Discos duros”	90
Cuadro 38. Grafica de sub-dimensión de “Relaciones de trabajo superior-colaborador” del área de “Discos duros”.....	91
Cuadro 39. Grafica de sub-dimensión de “Filosofía de calidad” del área de “Discos duros”.....	92
Cuadro 40. Grafica de sub-dimensión de “Colaboración de la empresa con los empleados” en el área de “Discos duros”.....	93
Cuadro 41. Resultados de la “Encuesta de salida a los empleados”.....	94
Cuadro 42. Grafica de resultados de la “Rotación por áreas/departamentos del área de producción de la empresa”.....	95
Cuadro 43. Resultados de “Los motivos de las bajas de personal”.....	96
Cuadro 44. Grafica de “Las causas y/o motivos de las bajas de personal en la empresa”.....	97

INTRODUCCIÓN

En México, la industria maquiladora de exportación tiene sus inicios a mediados de la década de los sesenta, bajo la promoción del programa de industrialización de la frontera. Fue implementado como una solución al fuerte desempleo que existía en esa época y se implementó para emplear a la mano de obra que no formaba parte de la población económicamente activa (INEGI 2006).

Debido a este programa de industrialización, muchas maquiladoras se instalaron en el país lo cual le daba la oportunidad a las personas desempleadas de obtener un trabajo y debido también a este programa, las maquiladoras vieron oportunidades para sus negocios debido a la mano de obra barata que México les ofrecía; Esto provocó con el tiempo que hubiera mucha demanda de trabajadores en las distintas maquiladoras, lo que le daba a las personas desempleadas la posibilidad de cambiar de un trabajo a otro si así lo deseaban y esto trajo consigo la rotación de personal en esta industria, problemática que afectaba directamente a los empresarios.

El fenómeno de la rotación es de suma importancia para los empresarios ya que afecta directamente a los resultados que desean obtener tanto en la productividad y calidad del trabajo de este sector, debido a que cuando la tasa de rotación es elevada en una misma empresa esto da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales por las cuales se ha incrementado la rotación del empleado, debido a que se considera que el recurso humano es la parte fundamental de toda organización. Por lo que los empresarios y dueños de las empresas deben estar al tanto de lo que motiva al personal que labora para ellos, aunque no es fácil tener a todo mundo contento siempre, pero se deben interesar al menos por mantener un buen

clima organizacional en la empresa, ya que este engloba todos los aspectos que ocurren al interior de la organización.

Si bien es cierto que al marcharse un empleado de la empresa donde labora fácilmente puede ser sustituido por otra persona que ocupe la vacante, hay que considerar también que no nada más se va la persona, sino que se lleva consigo el talento, la capacidad, y habilidades que posee las cuales muchas de ellas aprendió en la misma empresa, y que el hecho de contratar a nuevo personal que ocupe esa vacante implica costos para la empresa los cuales a la larga le irán afectando.

En México, las ventajas derivadas de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), los múltiples tratados y acuerdos comerciales con gran parte del mundo, los bajos salarios y los costos de operación, así como los bajos costos de transportación debido a la situación geográfica que tiene el país con Estados Unidos, trajo consigo el crecimiento de la industria maquiladora. Este crecimiento, como se comentó anteriormente, trajo consigo uno de los problemas más serios que aquejan actualmente a la industria maquiladora de exportación en México que es la rotación del recurso humano, (INEGI 2006). Es por ello que la rotación del recurso humano es considerada como una problemática que va en aumento día a día, ya que como menciona Chiavenato (1983), se ve a la organización como un sistema abierto, el cual se caracteriza por el incesante flujo del recurso humano el cual necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. El mismo autor define la rotación del personal como “La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, que en otras palabras se podría describir a esta fluctuación por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización y que cuando ese número supera ciertos índices es cuando se convierte en un problema (p. 154).

Al hablar de organización se hace referencia a la empresa maquiladora la cual describe *Mungaray (1990: 95)*, como “una empresa con actividades de servicios

de transformación industrial que los propietarios de las materias primas requieren para convertirlos en productos semi o totalmente elaborados”. Debido a que las actividades de este tipo de empresa requieren la elaboración de productos, es necesario el reclutamiento, selección y capacitación de personal para que se lleven a cabo dichas actividades, ya que el recurso humano juega un papel muy importante en este proceso.

La rotación de personal no es una causa, si no que vendría siendo un efecto, derivado de ciertos fenómenos localizados dentro o fuera de la misma organización, el cual va fuertemente ligado a la actitud y el comportamiento del personal que labora en dicha organización. Vendría siendo entonces este fenómeno una variable importante de los factores internos y externos que forman parte de la misma empresa. Si bien es cierto que en toda organización competitiva ocurre normalmente un volumen de entradas y salidas lo cual es normal y en ocasiones hasta positivo, debido a que se pueden renovar recursos trayendo nuevo personal con ideas nuevas que pueden aportar a la organización, pero este volumen no debe exceder límites que lleven a la empresa a tener conflictos en su productividad y desempeño (Chiavenato, 1983).

El problema de la rotación de personal en la industria maquiladora, inició a partir de 1983, y coincide con la rápida expansión de la industria en las ciudades fronterizas. Para ese año ya se contaban con una tasa anual de 100% de rotación de personal en las ciudades fronterizas y para 1989 ya rebasaba este porcentaje a más de 152.4%. Prácticamente se estaba renovando la empresa por año, en cuanto al recurso humano se refiere, lo cual provocó que a partir de entonces se empezara a estudiar y analizar este problema que afecta a este sector de una manera acelerada (Carrillo y Santibáñez, 1993).

Esta problemática no es ajena a las organizaciones del sector maquilador, en este caso específicamente se hace referencia a la empresa Tecnomex Industrial S.A.,

la cual está dedicada a proveer servicios de post venta de información tecnológica e industrial de telecomunicaciones a sus clientes a nivel mundial.

La misma se encuentra establecida en Mexicali Baja California en 1991, ubicada en Parque industrial Palaco; se ha especializado en la reparación y logística de garantías en monitores, impresoras, unidades de disco y LCD, las cuales están divididas por separado en distintas áreas de la empresa, la cual cuenta con una plantilla de más de 655 empleados aproximadamente en la actualidad. (Tecnomex Industrial S. A., 2012). La empresa se está viendo afectada entre otros problemas, por la fluctuación constante de su personal de producción, haciendo más difícil el logro de los objetivos y metas propuestas para con sus clientes. Esto debido a que la empresa presenta rotación constante de su personal de producción entre un 5 y 6% mensual, cuando la meta deseable en el sector maquilador oscila entre 2% y 3% mensual. Estas cifras dicen que en el lapso de 1 año aproximadamente más del 50% de su personal se ha ido renovando debido al cambio constante del recurso humano que conlleva la rotación de personal. Este problema trae como resultado, una producción deficiente, pérdida de recursos invertidos en selección, reclutamiento y capacitación, pérdida de contratos de uno o varios proyectos, y la fuga del talento del recurso humano que se va de la organización (Tecnomex Industrial S. A., 2012).

De acuerdo a información obtenida acerca de la rotación de personal en el sector maquilador a nivel local, la consultoría SADA y Asociados “ha aplicado desde el año 2004 una encuesta que tiene por objetivo medir la rotación de personal en el municipio, para esto ha tomado una muestra de 25 empresas las cuales de manera mensual responden a una serie de preguntas que van enfocadas a obtener los índices de rotación de personal” estos resultados se muestran el cuadro 1 (Sánchez, 2012).

Promedio de Rotación de Personal Mensual Periodo: 2004-2011

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Enero	6.20	8.30	6.20	5.90	5.40	5.10	2.50	3.10
Febrero	4.90	5.90	5.20	4.10	3.40	3.40	2.10	2.60
Marzo	5.80	6.20	5.40	4.80	4.10	3.90	2.80	3.80
Abril	5.60	4.60	5.40	4.70	4.20	1.90	2.60	2.00
Mayo	6.00	4.70	5.90	5.60	3.60	2.50	2.80	2.80
Junio	6.90	5.70	6.50	5.80	4.20	2.20	2.90	2.60
Julio	6.40	5.20	6.40	5.10	4.30	2.60	3.10	
Agosto	6.90	5.80	6.70	6.30	3.70	2.40	3.10	3.10
Septiembre	6.00	5.30	5.50	4.80	2.90	2.20	2.60	2.40
Octubre	4.70	5.10	5.70	4.80	5.40	2.40	2.80	2.90
Noviembre	4.90	5.30	5.00	4.00	3.20	2.40	2.60	
Diciembre	5.90	6.20	5.50	4.70	3.70	2.20	2.30	
Promedio Anual	5.85	5.69	5.78	5.05	4.01	2.77	2.68	2.81

Cuadro 1. Promedio de rotación de personal mensual periodo 2004-2011

Como comenta Sánchez (2012), de acuerdo a esta información, “Los promedios de rotación para el período comprendido entre los años 2004 al 2007 se mostraban superiores al 5%, iniciando en el 2004 con un porcentaje de 5.85% el mayor de este período, para después descender al 5.69 % en 2005, e incrementarse .09% en 2006 logrando un acumulado de 5.78%, finalmente en el último año del periodo presentó una reducción de .73%, logrando una mínima de 5.05%. Acertadamente a partir del 2008 se presentó un descenso en los porcentajes siendo 4.01% para dicho año, para posteriormente presentar un descenso de 1.27% en el año 2009 y encontrar su nivel más bajo durante 2010, año en el cual el promedio fue de 2.68%.” Para los últimos 3 periodos disminuyó el porcentaje debido a la recesión que se vivió a nivel mundial en el período del 2008 al 2010 que sin duda alguna afectó a estos sectores.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo general: Analizar los Aspectos del Clima organizacional inciden en la rotación de personal en la

empresa maquiladora de exportación Tecnomex Industrial S. A., de donde se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Identificar cuál de los aspectos del clima organizacional es el de mayor relevancia para esta problemática de la rotación de personal.
- Comparar el índice de rotación de personal de las distintas áreas de producción de la empresa.
- Determinar las principales causas de la rotación laboral.

De los siguientes objetivos específicos, se desprenden las preguntas de investigación que a continuación se presentan:

- ¿La rotación de personal está relacionada con el liderazgo que se maneja hacia los empleados de la empresa?
- ¿La rotación de personal esta intrínsecamente relacionada con la motivación de los empleados en la empresa?
- ¿De qué manera influye el clima organizacional de la empresa al incremento en el índice de rotación de personal de producción?
- ¿Los aspectos del clima organizacional pueden ser vistos de distintas maneras por unas personas que por otras en la misma organización?

Debido a esta situación se considera importante realizar este estudio para contribuir a disminuir en cierto grado la rotación del personal de producción, llevando esto a una mayor productividad y logro de las metas de la organización.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, los resultados permitirán determinar los factores que están influyendo a que se dé esta problemática. Lo anterior permitirá tener un panorama acerca de lo que influye para que un trabajador decida terminar su relación laboral con la empresa.

Para ello el presente estudio es de tipo descriptivo ya que se analiza cómo es y cómo se manifiesta este problema, describiendo las tendencias del grupo o población a investigar. Así mismo el método se utiliza es el enfoque cuantitativo, ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y establecer teorías.

Esta investigación es de tipo correlacional ya que compara los diferentes aspectos del clima organizacional para conocer cuál es el más que incide sobre la rotación. Y también la investigación es de corte transversal debido a que se aplicaron encuestas en un momento determinado para conocer el clima organizacional y en el aspecto del análisis de los índices de rotación el estudio es de tipo longitudinal.

Para lo cual se plantea como hipótesis la siguiente:

El alto índice de la rotación de personal de producción en la empresa maquiladora de exportación “Tecnomex Industrial S. A.”, está influenciado principalmente por los aspectos del clima organizacional tales como: La compensación, el liderazgo, la capacitación, reclutamiento y selección de personal.

Este documento está estructurado en cuatro capítulos, el capítulo primero es el marco teórico de esta investigación, es una de las fases más importantes del trabajo de investigación, consiste en analizar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema. El capítulo dos contiene la metodología de la investigación, que representa el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico. El capítulo tres está integrado por el análisis e interpretación de los resultados, en este capítulo es donde se encuentran los resultados de la investigación de una manera clasificada y ordenada, que incluye cuadros estadísticos, graficas elaboradas con el propósito de hacer más comprensible los resultados que arrojaron la investigación. El

capítulo 4 forma ya l aparte final de esta investigación y este contiene las conclusiones y recomendaciones finales de esta investigación.

CONCEPTOS BÁSICOS: clima organizacional, rotación de personal, maquiladora, motivación, liderazgo, capacitación, reclutamiento, selección, compensación, sueldos, salarios.

Capítulo 1.

Marco teórico

1.1. La Administración de recursos humanos

Para hablar de administración de recursos humanos primero hay que definir lo que es la administración, ya que es ahí donde se desprende el estudio del capital humano; la definición que muchos autores en general utilizan es que, la administración es una ciencia que se encarga del estudio de cinco funciones básicas de la organización con el fin de obtener el máximo beneficio, estas funciones son: planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales representan el proceso de administración (Jiménez, 1987). De estas cinco funciones de la administración general, se desprende una en la cual se basa esta investigación, esta función es la que se encarga de la administración del recurso humano la cual se desarrolla en función de la integración, que de acuerdo Dessler (2009), la administración de recursos humanos se define como “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (p.2).

Otra definición acerca de la administración de recursos humanos que utiliza el autor Wayne (2010), es que “la administración de recursos humanos implica coordinar, la participación de los individuos para el logro de los objetivos organizacionales” en consecuencia a lo que se entiende en este concepto es que los administradores de todos los niveles de la organización deben interesarse en este tema, ya que depende de una buena administración de este recurso para que se logren las metas de la empresa (p.4).

Después de definir este concepto se llega a la conclusión entonces que el propósito que persigue la administración del capital humano es mejorar las contribuciones que aporta el personal la organización de una forma responsable, ética y social; ya que la buena administración de este recurso se refleja en la

manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y esto a su vez determinará el grado de éxito de la empresa (Werther y Davis, 2008:9).

Los aspectos de los que se encarga la administración del recurso humano abarcan desde: definir el personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, así como identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, en general es estar pendiente de las personas que laboran para la organización comprendiendo más que nada su comportamiento, ya que todas las personas piensan y actúan de manera diferente y es por eso que se vuelve un poco más difícil pero no imposible administrar este recurso. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001:4)

Los recursos humanos deben de ser valiosos para las empresas, ya que representan una ventaja competitiva cuando estos mejoran la eficiencia y eficacia, cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia y todo esto se logra sabiendo administrar a este recurso, es por ello que se le debe dar mayor importancia dentro de las organizaciones.

1.1.1. Importancia del Recurso Humano

Como se mencionó anteriormente, el recurso humano bien administrado puede aportar mucho en una organización, es entonces que este elemento se vuelve de suma importancia para las empresas ya que los recursos humanos son las personas que en una organización aparecen como elementos de trabajo, los cuales utilizan los demás recursos de la empresa como los materiales, maquinaria, métodos de trabajo, etc., en donde si falta alguno de estos elementos ya no se podría completar el proceso que realiza la empresa u organización.

Los recursos humanos son sin duda el elemento principal de toda organización, pero también son el factor más difícil de controlar y muchas veces debido a la falta

de un buen liderazgo en su equipo de trabajo, es por ello que en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales (Aguirre F., 2011).

Para Alles (2008), la importancia del recurso humano para los gerentes en las organizaciones, tiene que ver con que estos conozcan las herramientas de los recursos humanos para así evitar que con una mala administración ocurra:

- Contratar a la persona equivocada para el puesto.
- Tener una alta rotación de personal o una rotación diferente a la deseada, o contar con personal insatisfecho.
- Que la gente no este comprometida con los objetivos de la organización.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- Contar con personal que no esté suficientemente capacitado o el que si lo este que pierda su nivel.

Para evitar todos estos problemas, los gerentes deben darle la importancia necesaria a todos los aspectos que afecten en los resultados que esperan obtener ya que no solo corresponde al departamento de recursos humanos, sino que es una situación de toda la organización (p.21).

Por otra parte, hablar del recurso humano es evocar otro concepto que está íntimamente relacionado con éste y el cual cobra más fuerza cada día ya que se intenta emplear este término para llegar a la mentalidad de los empresarios y gerentes de compañías para que le den esta importancia dentro de las organizaciones; el término “Capital Humano”, se entiende como todos aquellos factores poseídos por los individuos, como sus conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas. Dando a entender entonces que este concepto es todo lo que el individuo posee en su persona para lograr la realización de los objetivos de

la organización y como su nombre lo dice, se debe ver como parte del capital de la empresa (Arias y Heredia, 1973:373).

Es importante tomar en cuenta todos los aspectos de los que se encarga la administración del recurso humano, dado que de ahí es donde se pueden detectar los posibles problemas que pueda enfrentar la organización. Uno de los problemas que se presenta por la mala administración del recurso humano es la rotación de personal, que es la base de estudio de este trabajo; la rotación de personal está íntimamente ligada con la administración del recurso de las organizaciones, ya que si en una organización se cuenta con una mala administración la cual se esté aplicando ya sea desde la definición del puesto, la selección del personal, la motivación o los métodos de compensación aplicados a los empleados, esta se verá reflejada en la separación de manera voluntaria por parte del trabajador de la empresa, debido considera que las condiciones en la que la empresa administra a su personal no van de acuerdo a los objetivos que el individuo desea alcanzar.

1.2. Selección de personal

Debido a la importancia del recurso humano para las organizaciones se debe considerar también la selección de los candidatos idóneos que habrán de formar parte de la organización y de acuerdo a Maristany (2007), la selección “es un proceso a través del cual se busca a una persona o a un grupo pequeño de personas con la aptitud para llevar a cabo cierta actividad.” Aunque en este proceso se debe considerar no solo seleccionar a personas que sean capaces de desarrollar dicha actividad si no que cumplan con los requisitos del puesto y se adecuen a él, ya que de otro modo si se contrata a una persona que exceda la habilidad para la realización de cierta actividad, seguramente esta persona se sentirá a la larga insatisfecha por la situación dentro de la organización (p. 271).

El objetivo básico que persigue la selección de personal es el hecho de filtrar la entrada y por ende restringirla del personal que no sea apto para el puesto, se encarga de escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades

de la organización. La selección busca encontrar al o a los candidatos adecuados para los puestos que existen en la empresa, esto todo con el fin de mantener o aumentar la eficiencia en el desempeño del personal (Chiavenato, 2007: 169).

Las empresas gastan mucho en la selección de personal, ya que el hecho de buscar y seleccionar a las personas que formaran parte de su equipo de trabajo requiere de tener una estructura de selección en la empresa, la cual genera ciertos costos, pero también existe otra vía de selección del personal que es la efectuada por un tercero, en este caso algunas empresas optan por contratar compañías externas llamadas de outsourcing que se dedican exclusivamente a la contratación de personal para otras empresas, evitándose así la compañía en incurrir en costos extras y mantener el gasto bajo control en la contratación de empleados (Maristany, 2007: 273).

Es importante que las empresas inviertan en la selección de personal ya sea por medio de un tercero o por sus propios medios, ya que todas las personas difieren tanto en la capacidad por aprender a realizar una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. El proceso selectivo debe de dar una vista amplia al futuro de como la selección de las personas correctas para los puestos pueden verse reflejadas en los resultados de la productividad de la empresa (Chiavenato, 2007: 169).

1.2.1. Procesos de selección de personal.

El punto de partida para los procesos de selección comienzan a partir de que se solicita una vacante a un puesto determinado y pasan por el reclutamiento, es ahí cuando se empieza con el análisis de los requisitos y las especificaciones de los puestos, esto se hace con el fin de obtener mayor objetividad y precisión al momento de la selección del personal para la vacante existente. Por consiguiente es el análisis de los requisitos necesarios para cubrir el puesto y compararlos con los diferentes candidatos a cubrir la misma vacante. En este punto la selección

vendría siendo una forma de un proceso de comparación y decisión (Chiavenato, 2007: 169).

De acuerdo con Rodríguez (2007), “el proceso de selección comienza cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye cuando se decide a quien se va a contratar”. Pero cabe mencionar que dentro del inicio y conclusión de este proceso existen ciertas etapas intermedias que hay que completar para que este proceso sea eficaz, las cuales deben coincidir con las necesidades de la organización de cubrir los puestos vacantes, es aquí donde todo este proceso se enfoca (p.153).

Si tomamos a la selección como un proceso de decisión, este solo admite tres modelos: modelo de colocación, que es donde solo hay un candidato para una vacante; el modelo de selección, que es aquel en donde existen varios candidatos para una sola vacante y se van rechazo los candidatos que no cumplan con los requisitos a través del proceso de comparación; y por último el modelo de clasificación, que es aquel en el que existen diferentes candidatos para diferentes puestos, en donde se hace la comparación y si eres rechazado en una vacante es ver si se puede aceptar en otra de las existentes y donde si cumpla con los requisitos (Chiavenato, 2007: 172, 173).

En el proceso de selección pueden surgir ciertas limitaciones que afectaran en alguna medida al momento de seleccionar al candidato idóneo para el puesto vacante, estas limitaciones por lo regular son impuestas ya sea por la organización, el medio externo o hasta el mismo seleccionador, entonces para elegir el mejor candidato, “los seleccionadores deber de tomar en cuenta: los requerimientos de la empresa, las normas éticas y la oferta de trabajo”, considerando estos tres aspectos el seleccionador reducirá su margen de candidatos para poder elegir cual será el que cumpla todos los lineamientos del puesto y de la empresa (Rodríguez, 2007:154).

Los procesos de selección no varían mucho de una a empresa a otra, debido a que en todas ellas se busca encontrar al candidato idóneo para las vacantes que desean cubrir, siguiendo las técnicas de selección de personal se podrá tener un mejor control en la contratación de los empleados, ya que estas sirven a su vez como filtros dejando solo al personal adecuado para ocupar el puesto.

1.2.2. Técnicas en la selección de personal.

Una vez iniciado el proceso de selección, es necesario aplicar las distintas técnicas para la correcta selección de personal, pero el personal de recursos humanos a cargo debe determinar que técnicas son las que se deben seguir y cuáles son las que se adecuan a sus necesidades, estas se clasifican en cinco grupos, de acuerdo al autor Chiavenato (2007) estas son: La entrevista de selección, pruebas de conocimientos o habilidades, exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación (p.177).

En algunas compañías no se preocupan por invertir en demasiados exámenes ya sea psicológicos o de personalidad y mucho menos en técnicas de simulación debido a que consideran que estos representan un gasto considerable para la empresa; en donde más se centra su atención es en la entrevista que se les realiza a los candidatos a los puestos vacantes ya que la finalidad de esta es “constatar y ampliar información sobre el curriculum vitae del candidato, obtener información también sobre su personalidad y motivación, la adecuación a la empresa y al puesto de trabajo, y por último el informar al candidato de las condiciones de trabajo” (Ena, Delgado y Ena T., 2006:10).

Es conveniente además de las técnicas de selección mencionadas anteriormente, hacer una verificación de referencias y antecedentes que el candidato al empleo proporcionó en su curriculum vitae, ya que “la verificación de las referencias en trabajos anteriores proporcionara respuestas a las preguntas relacionadas con el desempeño del candidato al puesto. También son útiles para verificar posibles

omisiones de información”. Esta técnica se utiliza mucho en la actualidad por las empresas, ya que es una forma de obtener información de sus candidatos sin arriesgarse en cierta manera a contratar a alguien que cuente con la experiencia necesaria para el puesto vacante (Mosley, Megginson, y Pietri, 2005:454).

Una vez verificadas las referencias y obtenida la información sobre los aspirantes, se procede a hacer una selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores, esta se hace por el departamento de personal de la organización, siendo este departamento un filtro en el cual solo quedarán los candidatos que cumplieron con todos los requisitos del puesto para posteriormente pasar a la selección final la que regularmente realiza el supervisor que solicita la vacante, es aquí cuando en ocasiones el supervisor decide hacer una entrevista final a los candidatos seleccionados para poder así tomar la decisión final, ya sea por el mismo supervisor, el departamento de recursos humanos o ambos, esto marca el fin del proceso de selección (Rodríguez, 2007:157).

Es de suma importancia tener en cuenta todos los aspectos relacionados a la selección de personal, ya que si no existe una buena selección puede ser en este paso donde inicie el problema de la rotación de personal, debido a que el empleado no cumple con las expectativas del puesto o tal vez porque no era lo que esperaba y no se siente satisfecho en él, por lo cual decide marcharse de la empresa, dejando la vacante abierta para ser cubierta de nuevo.

1.3. Motivación

A lo largo de la historia se ha venido estudiando acerca de factores motivantes en el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones, uno de ellos fue el experimento de Hawthorne, el cual fue realizado en una planta de la Western Electric, en Hawthorne Chicago en 1924 por Elton Mayo, en este experimento se trataba de encontrar la eficiencia en la producción de los empleados, aplicando en uno de los grupos estudiados más iluminación en su área de trabajo y en el otro

grupo con las mismas condiciones de iluminación que venían trabajado; en ambos grupos se incrementó la productividad, lo cual asombro a los investigadores, entonces llevaron el experimento a una segunda fase, en la cual separaron a un grupo de obreras llevándolas a un lugar diferente para hacer el estudio, se les dio mejores condiciones de trabajo, un tiempo para sus alimentos en la mañana y otro en la tarde, se les daba un día de descanso y horarios distintos de trabajo, lo que sorprendió a los investigadores fue que aumentó su eficiencia en el trabajo debido a las nuevas condiciones que se les habían puesto a los grupos de estudio, todo esto debido a que estas personas al ser investigadas se sentían motivadas a realizar sus actividades con mayor eficiencia. Gracias a este experimento se pudo comprobar que si el trabajador se sentía bien sería más productivo a la hora de trabajar; “Un resultado importante con este experimento fue el descubrimiento de una poderosa fuerza motivadora” (Mosley, Megginson y Pietri, 2005:191).

A partir de este tipo de experimentos se logró llegar a definir a la motivación en todo aquello que influye en el comportamiento del ser humano para que realice actividades que lleven al logro de objetivos, tan es así que un persona motivada puede llegar a dar mejores resultados en la organización que una persona que no tiene esa motivación, su rendimiento es bajo y no se desarrolla en su totalidad (Lussier y Achua, 2005:74).

De acuerdo Maristany (2007): “Motivar es dar motivo a una persona o cierto grupo de personas para que trate de alcanzar cierto objetivo”. Aunque se escuche fácil el concepto, es más complejo de lo que parece, ya que primero que nada hay que preocuparse por buscarlos motivos que impulsan a alguien a cambiar su comportamiento en pro de los objetivos de la organización y tener esa habilidad de encontrarlos y llevarlos a cabo (p.159).

Debido a que no siempre las necesidades de una persona son las mismas que la de otra, es muy difícil identificar y medir estas necesidades ya que es de manera personal, pero por medio de la observación se pueden llegar a obtener ciertos

criterios en base al comportamiento para poder identificar qué es lo que motiva a cierto grupo de personas en común y sobre todo si forman parte de un equipo de trabajo, porque tal vez lo que sean las necesidades de un grupo ahora, tal vez no lo sean el día de mañana. Según Chiavenato (1983), menciona que las personas son diferentes en lo que concierne a motivación, que “las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento”, pero que a pesar de esta diferenciación entre patrones de comportamiento del individuo, el proceso del cual resultan estos patrones es básicamente el mismo para todas las personas (p.58).

En las organizaciones con una gerencia bien informada se enfocan siempre en integrar las necesidades y metas de los individuos con las necesidades y metas de la organización, eso es uno de los factores que los lleva al éxito de las mismas. Lo cual conlleva a otra definición de motivación la cual sería “la disposición para trabajar en la consecución de los objetivos de la organización” (Mosley, Megginson y Pietri, 2005:191).

Muchas empresas y gerentes de las mismas, en la actualidad han tenido que ponerle atención al concepto de la motivación dentro de las organizaciones, debido a que si los empleados no se desempeñan de una manera satisfactoria las empresas pierden dinero. Aunque algunas otras dejan de lado este aspecto tan importante ya que consideran que con o sin motivación las personas necesitan trabajar para solventar sus gastos y tratan de invertir lo menos posible en las técnicas que se dedican a la búsqueda de lo que motiva a los empleados; estas mismas empresas son las que consideran que los empleados no son los más importantes dentro de la organización quedándose con el modelo antiguo de Taylor en donde se establecía que las maquinas podrían sustituir a las personas y en caso de que se ocuparan personas era solo porque aún no había una máquina para sustituirlas (Maristanhy, 2007).

Un estudio realizado por una firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, informo que “el 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, mientras que el 16.5% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y solo el 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora”, estas tendencias se las atribuyen a la poca motivación al empleado o que no se le presentan buenas oportunidades de mejora dentro de la empresa (Reyes R. 2007).

“En la motivación del empleado también influyen el grado de logro, afiliación o poder que busca el individuo, la expectativa de recompensas y el valor que a estas se les dama; también el valor por recibir un trato equitativo en su trabajo”, en todos estos aspectos los supervisores deben ser muy receptivos en cuanto a las necesidades que se puedan satisfacer dentro de la organización, ya que existen otras necesidades de los empleados las cuales están fuera del alcance de la empresa proporcionarles (Newstrom, 2007:236).

1.3.1. Teoría de las necesidades de Maslow

Hablando un poco más de la satisfacción de las necesidades de las personas, surge en 1943 una teoría por un psicólogo estadounidense, Abraham Maslow, quien formuló en su teoría una jerarquía de las necesidades humanas la cual describe que conforme se satisfacen las necesidades más básicas de los seres humanos, estos van desarrollando necesidades y deseos más elevados. Esta teoría fue representada por una pirámide con 5 niveles, los cuales se fundan en ciertas premisas fundamentales que son: “solo se motivan las necesidades no satisfechas; las necesidades de la gente solo se distribuyen de acuerdo a un orden de importancia que van de las necesidades básicas a las complejas; la gente no se sentía motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que haya satisfecho por lo menos en grado mínimo las necesidades de orden inferior.” Estas premisas que se reflejan en los niveles de la pirámide suponen que las personas contamos con niveles de necesidades, las cuales son:

necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización (Lussier y Achua, 2005:76).

Existen dos principios que dan fundamento a la teoría de Maslow, que de acuerdo a los autores Mosley, Megginson y Pietri (2005), son: “las necesidades de las personas se pueden organizar de acuerdo con su importancia y que una necesidad satisfecha deja de servir como motivador primario del comportamiento”, lo que en general da a entender que una vez que el individuo satisface sus necesidades, estas ya no son motivador para él, debido a que ya han sido cubiertas, se necesita entonces encontrar otro motivante (p.196).

De acuerdo a un artículo publicado por Martínez J.C. (2001), dice que “El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas”, que es el que cubre la alimentación, el aire, el agua, etc. También se menciona que en los países desarrollados estas necesidades primarias están cubiertas para la mayoría de las personas al igual que las necesidades de seguridad que representan el segundo nivel en esta pirámide de jerarquía de las necesidades humanas.

Las necesidades de seguridad, ubicadas en la pirámide arriba de las necesidades fisiológicas y surgen a partir que se satisfacen estas, también se considera este segundo escalón de la pirámide como parte de las necesidades primarias del individuo. Este segundo escalón de la pirámide se describe como la necesidad del individuo de sentirse libre de amenazas y daños, protegidos contra accidentes o dolor, competidores o criminales, etc. Aunque no siempre podemos sentirnos completamente seguros, pero si es parte en la que se puede disfrutar de la vida sin tener que estar siempre con el temor de que algo malo pueda pasar. “Después de todo, contamos con leyes, políticas, seguros, luces, cerraduras, seguridad social, contratos sindicales, etc., que nos protegen” (Newstrom, 2007: 225).

Las necesidades sociales o de pertenencia, ubicadas después de las necesidades de seguridad en el tercer escalón de la pirámide, estas surgen una vez que se

obtiene seguridad, en donde la gente lo que busca y necesita es amor, amistad, aceptación, ingreso a grupos, afecto, etc. Es más que nada el relacionarse con las demás personas y sentirse parte de un grupo (Chiavenato, 1983: 61).

Las necesidades de estima, ubicadas en la pirámide arriba de las necesidades sociales, y estas se dan a partir de que han sido cubiertas las otras necesidades anteriores a esta, y trata de cubrir necesidades como el respeto por sí mismo, el reconocimiento de sus logros, el prestigio, etc. (Lussier y Achua, 2005:76).

En la parte superior de la pirámide, el último escalón, se encuentran las necesidades de autorrealización, estas son las necesidades de autosatisfacción del individuo, como diría el autor y creador de esta jerarquía Maslow Abraham (1991), en su libro: "Motivación y personalidad", "es el deseo del individuo de llegar a ser más de lo que uno es de acuerdo a su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de hacer". Estas necesidades van a variar de persona a persona, ya que todos tenemos distintos deseos de autorrealización (p.32).

Una vez cubiertos estos 5 niveles en la pirámide y que constituyen las necesidades humanas, el individuo se encuentra motivado para lograr todos los objetivos propuestos, ya que para escalar cada nivel en dicha pirámide tiene que esforzarse y sentirse motivado para alcanzar a cubrir todas sus necesidades hasta el nivel más elevado. En una organización, es probable que las personas que se encuentran más satisfechas en cuanto a sus necesidades se refieran, sean las que permanezcan más tiempo dentro de la empresa, y se dediquen a ayudar a otros a cumplir sus objetivos y desarrollar sus tareas dentro de la misma organización (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007:242).

Por otra parte, cuando una persona ha satisfecho todas sus necesidades, es más difícil que se le motive, es por eso que "el gran descubrimiento de Maslow fue haberse dado cuenta que una vez que se satisface una necesidad, está ya no motiva a una persona a que haga un esfuerzo"; lo cual pone en una situación un

poco complicada a las organizaciones ya que tendrán que ingeniárselas para lograr motivar de alguna otra manera a los empleados; aunque si bien es cierto, siempre habrá cosas que motiven a una persona a querer alcanzar distintas metas cada día, lo cual es un gran motivante para cualquier individuo (Newstrom, 2007:226).

1.3.2. Principales situaciones de Desmotivación

En contra parte de lo que motiva al personal de las organizaciones, se encuentra también las situaciones que llegan a desmotivar a las personas y de acuerdo a un artículo publicado por Vargas (2010), se menciona que “se sabe que por lo menos 4.5 millones de trabajadores entre 20 y 40 años reportan algún tipo de depresión, ocasionada por problemas profesionales, y lo cual disminuye sus índices de productividad un 40%, de acuerdo con datos del IMSS”. Estas cifras son alarmantes ya que los factores de motivación laboral se dejan a un lado en algunas compañías lo que los está llevando disminuir en porcentaje demasiado alto la productividad del personal que labora para ellos y el cual no se siente motivado lo suficiente para poder realizar su trabajo con eficiencia.

En autor Maristany (2007), menciona siete principales situaciones que llevan a la desmotivación del individuo dentro de las organizaciones, mismas que a su vez aparte de no generar valor para el empleado hacen que este no se sienta comprometido en lograr los objetivos de la empresa, estas situaciones son:

1. La Política: aquí abarca todas las políticas de la empresa que no están escritas y que pueden cambiar en cualquier momento por los directivos, sin que estas sean precisamente en beneficio del empleado, pudiendo ser injusto y hasta cometer arbitrariedades.
2. Expectativas dudosas: En esta situación, muchas veces cuando los gerentes o líderes dan a entender a los empleados ciertas posibilidades de

beneficios futuros a los empleados, los cuales no se llegan a concretar y resultan en daño para el empleado.

3. Reuniones improductivas: el realizar reuniones en las cuales se les invierte mucho tiempo y no se llega a concretar algo lo cual puede resultar en que decaiga el ánimo del empleado.
4. Hipocresía: en esta situación abarcaría el hacer o decir cosas contradictorias, como el hecho de reducción de gastos pero solo a los niveles inferiores, mientras los gerentes siguen con los mismos beneficios, cuando se les pide a los empleados que aporten ideas o sugerencias las cuales no son tomadas en cuenta, etc.
5. Los cambios constantes: los cambios constantes sin que se sienta estabilidad en la empresa, como los cambios en procesos. Aunque los cambios no siempre son malos, lo negativo aquí sería que los cambios fueran muy constantes sin darle tiempo al empleado a adaptarse a alguno.
6. Retener información: El retener información a los empleados la cual sea benéfica para su trabajo, esto desmotiva en gran medida a los empleados.
7. Estándares de baja calidad: el hacer productos de baja calidad influye en los clientes y en el número de piezas que tenga que producir cada empleado y el estar fabricando piezas constantemente que sean rechazadas es un factor desmotivante.

Existen algunos otros factores que desmotivan a los empleados, tales como remuneraciones por debajo de la debida, el que no se les proporcione aumentos de sueldo, bonos, etc., aunque no siempre se puede tener al empleado contento al ciento por ciento, se deben considerar estas siete situaciones que influyen en la desmotivación del empleado ya que son de alguna manera más controlables por los gerentes de la empresa, sin que por ningún motivo se pierda mucho dinero si se corrigen (p.167).

“Se estima que un empleado deprimido o desmotivado en su trabajo, que se siente a disgusto (en extremo) en su ámbito de trabajo, genera un costo tres veces más

alto que cualquier otro padecimiento médico por baja productividad, subraya el especialista del Hospital Siquiátrico Dr. Héctor Tovar Acosta del IMSS. En países como Estados Unidos, este fenómeno laboral representa para las compañías una pérdida anual de 250,000 millones de dólares anuales, según el Departamento de Trabajo. Cifras del IMSS estiman que una persona con depresión en promedio pierde 15 días laborales al año.” La desmotivación del empleado trae consigo el aumento del ausentismo laboral, de la rotación de personal, y todo esto se resume en pérdidas económicas para la compañía para la que labora (Vargas, 2010).

No es difícil para los gerentes de las organizaciones identificar qué es lo que desmotiva a su trabajador, pero la mayoría de las veces ignoran este tipo de circunstancias y se enfocan solo en lograr las metas que persigue la empresa. Otros factores que también afectan en la desmotivación del empleado son: Improvisación en el trabajo, arduas jornadas laborales, remuneración inadecuada, mal trato, falta de reconocimiento, pocas oportunidades de crecimiento, etc. Para solucionar esos factores que desmotivan al personal, primero que nada la gerencia debe de darle seguimiento constante a los colaboradores, hacerlos partícipes de las decisiones de la compañía, ese tipo de situaciones que se hagan en pro del empleado siempre resultan en motivantes para lograr un cambio positivo en las personas (Quintero, 2011).

1.4. Liderazgo

Hablar de motivación es también hablar de liderazgo, ya que estos dos conceptos van de la mano para el logro de los objetivos de cualquier organización, debido a que no solo es responsabilidad de la empresa el motivar a los empleados si no que los supervisores y gerentes son las personas que se relacionan directamente con el personal, y un buen líder se destaca por el desempeño que muestran sus subordinados. Debido a esta relación existente entre estos conceptos el autor Newstrom (2007), menciona las diez principales formas de motivación de los supervisores a sus empleados en una organización las cuales son:

1. Dar las gracias personal y oportunamente.
2. Destinar tiempo para reunirse a escuchar.
3. Ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
4. Crear una atmosfera divertida.
5. Promover comunicaciones abiertas.
6. Dar oportunidad de participación.
7. Dar sensación psicológica de pertenencia.
8. Entregar recompensas basadas en el desempeño.
9. Dar oportunidades para aprender y crear.
10. Realizar celebraciones de éxito.

Como se observa en estas formas para la motivación de los empleados, no deberían representar un obstáculo difícil de enfrentar por los supervisores, sino que son formas que se pueden llevar a cabo sin que necesariamente se deban emplear todas, si no que de acuerdo al tipo de trabajo de sus subordinados es como pueden ser reconocidos por su supervisor (p.233).

Después de la motivación, el liderazgo forma también parte importante en toda organización ya que un buen liderazgo determina los logros que la empresa desea alcanzar. Si se tiene un mal líder por lo tanto se tendrá un mal liderazgo el cual acarrea problemas tales como el logro de metas, problemas con el clima organizacional, también una alta rotación de empleados, debido a esto último a que los empleados no se sienten influenciados por el líder de manera que los impulse al logro de los objetivos tanto de la organización como los propios.

“Según un estudio realizado en Estados Unidos menciona que el 77% de los empleados no están satisfechos con su trabajo, la razón principal por la que las personas renuncian a las empresas es que sus jefes no los tratan bien. Los que se quedan en el empleo trabajando con malos jefes se sienten menos satisfechos con su trabajo y con su vida, se sienten menos comprometidos con la empresa y tienen más conflictos en el trabajo y la familia” (Lussier y Achua, 2005:4).

Lo anterior nos deja en claro que debido al mal liderazgo en las organizaciones se ve afectada en gran medida la rotación de personal ya que las personas no se sienten a gusto en su trabajo, por lo cual deciden marcharse de la empresa y la otra parte de los empleados que continúan en ella se sienten insatisfechos debido al mal clima organizacional originado por falta del buen liderazgo ya que su jefe inmediato no los hace sentirse parte del equipo influyendo de manera negativa en el desempeño de los subordinados.

Para entender más a detalle lo que liderazgo representa dentro de las organizaciones, los autores Mosley, Megginson y Pietri (2005), definen liderazgo como “el proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo en la fijación y consecución de metas”...“El liderazgo implica guiar, instigar y motivar a los empleados para el desempeño de sus tareas y responsabilidades. Consiste también en instruir y dotar de autoridad a los empleados”. Este concepto más que nada describe al liderazgo como un trabajo en conjunto de todos los miembros del equipo de trabajo dentro de la organización, dejando en claro que es responsabilidad de todos lograr las metas propuestas. Es un proceso que a través de la influencia de los líderes sobre los seguidores es como se logra que se den los cambios y mejoras en las organizaciones (p.10, 220).

En cuanto a organizaciones se trata, de acuerdo a los autores Bateman, Snell, Sánchez, Nava, Paterna y Lavigne, 2009: 435 (2009: 435, 438) comentan que las organizaciones bien dirigidas tienen éxito debido a la buena colaboración de sus subalternos, pero también pueden fracasar por lo mal que estos colaboren. Haciendo referencia más que nada al empleado o seguidor, ya que no existe líder sin seguidores y, lo que la gente espera de sus líderes es que estos los lleven al logro de sus objetivos, además que se les reconozca su trabajo no solo con un mejor salario y promociones si no poderse desempeñar en lo que hacen, que se les tenga la confianza para que se les pueda delegar responsabilidades, permitiéndoles crecer dentro de la misma organización, lo que a su vez los hará

sentirse satisfechos laboralmente, logrando un mejor desempeño y productividad para la empresa, ya que una empresa bien dirigida se basa en el buen desempeño de sus colaboradores.

Debido a que el liderazgo es una parte fundamental en las organizaciones y más que nada en las relaciones que existen entre superior y subordinado, el autor Chiavenato (1983), menciona que la estructura de la organización se basa en esta relación, ya que “la autoridad es un elemento universal de todas las organizaciones formales”, entonces liderazgo se podría considerar como sinónimo de poder, ya que el líder tiene la autoridad de tomar de decisiones, de influir en otros, de controlar todos los aspectos relacionados con las actividades laborales de los empleados que están a su cargo; pero el influir en otros no necesariamente se entiende que es en forma positiva, ya que como mencione anteriormente si no se es un buen líder no se tendrán buenos resultados, independientemente si se tiene el poder o no (p.31).

Después de describir brevemente lo que el liderazgo representa en una organización, habría que mencionar también ciertas características que debe poseer un líder, aunque existe la interrogante respecto a que si el líder ¿nace o se hace?, es algo que sin duda muchos estudiosos al respecto se preguntan, y en si no se podría responder con la respuesta exacta a esta interrogante, pero si se han determinado algunas características que debe poseer un líder para poder llegar al logro de sus objetivos, tales como: Empuje o esfuerzo, el cual refleja la alta necesidad de alcanzar los logros, también que debe contar con la motivación de liderazgo, es decir, el querer dirigir; debe contar con honestidad, integridad y credibilidad; también confianza en sí mismo, sin llegar a la arrogancia, contar con conocimiento amplio del negocio el cual está dirigiendo; y por ultimo algo que podría considerarse más importante sería el tener la capacidad de percibir las necesidades y objetivos también de sus subordinados (Bateman, Snell, Sánchez, Nava, Paterna y Lavigne, 2009: 435).

Debido a que las personas difieren de sus sentimientos, razones, sueños, esperanzas, necesidades un sin fin características que los definen, es una tarea más complicada para el líder el influenciar en ellos de manera positiva para la consecución de los objetivos, es por ello que se podría decir que el liderazgo es tanto racional como emocional y también ser considerado en parte tanto un arte como una ciencia, dado a la habilidad para analizar y responder a ciertas situaciones (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007:8).

1.4.1. Estilos de liderazgo

Existen distintos estilos de liderazgo que los líderes de las organizaciones adoptan para la consecución de sus objetivos, en ocasiones desempeñando uno o más estilos en un mismo líder, de los cuales los autores Lussier y Achua (2005:150), mencionan: el estilo autocrático o directivo, Consultivo o de apoyo, participativo, delegador y, el orientado al logro. Cada uno de estos estilos tiene sus características particulares, y como se mencionó anteriormente, cada líder puede adoptar uno o varios de estos estilos.

El estilo de liderazgo directivo se basa en un líder con autoridad, este “actúa de manera independiente para establecer metas, toma de decisiones, dar órdenes y exigir obediencia de las personas que supervisa” este tipo de liderazgo produce resultados a corto plazo, sin embargo este tipo de líder no es del agrado de la mayoría de los empleados, ya que se centra en un estilo muy rígido de dirección, por lo que el compromiso del empleado hacia la organización disminuye y tienden a surgir problemas de ausentismo y rotación de personal (Newstrom, 2007: 202).

En el estilo de liderazgo consultivo o de apoyo, el líder apoya a sus subordinados y les permite participar con aportación de ideas pero manteniendo la mayor responsabilidad en la toma de decisiones, es un líder que “supervisa continuamente y proporciona al empleado el soporte, la ayuda o el entrenamiento para crear confianza en sí mismo.” Este estilo de liderazgo necesita que se le invierta el suficiente tiempo por parte del líder en la motivación del empleado, ya

que este líder además ayuda a sus subordinados a resolver conflictos y también en la satisfacción de sus necesidades laborales, aumentando las posibilidades de que el empleado acepte las decisiones del líder a su cargo (Paz, 2012).

El líder participativo es que líder que influye en sus subordinados para hacerlos participar en los procesos de tomas de decisiones, de modo que sus ideas sean utilizadas para el éxito de la organización, los hace sentirse parte de la empresa de modo tal que sientan que sus aportaciones son muy valiosas. Aunque este estilo de liderazgo es el más difícil de aprender y practicar por un supervisor porque se basa prácticamente en “el sentido de responsabilidad, capacitación, la experiencia y el buen juicio del empleado, así como la capacidad del supervisor para soltar algo de autoridad”. Aunque no todos los líderes están preparados para este tipo de liderazgo ya que ven amenazado su deseo de control (Newstrom, 2007:203).

El estilo de liderazgo delegador, es el que se caracteriza por ser bajo en tareas y bajo en relaciones líder-seguidor, Se refiere a que el líder delegara responsabilidades a sus subordinados. “Implica dejar al otro libre para que el mismo organice y administre su trabajo”... “Son sus colaboradores los que establecen las pautas de control y evaluación y los que a través de la autoevaluación redefinen los problemas, los nuevos proyectos y pautas de trabajo”. Además los subordinados son capaces y competentes de realizar sus tareas sin la necesidad de tener al líder diciéndoles en cada momento que hacer y cómo hacerlo, debido a que es un equipo de trabajo auto administrado en el que el líder solo interviene si la estructura y el logro de las metas se empiezan a salir de control (Disandro y Bassetti, 2006).

El líder orientado al logro, este líder se enfoca como su nombre lo dice, al logro de los objetivos, ya que establece las metas a las que desea llegar pudiendo estas tener un carácter hasta cierto punto difíciles, pero no inalcanzables, desarrollando en los subordinados un nivel de desempeño máximo el cual es recompensado.

Este tipo de liderazgo es más conveniente cuando los seguidores están dispuestos a tener un tipo de liderazgo autocrático y a dar lo mejor de sí mismos para lograr los objetivos (Lussier y Achua, 2005:151).

El liderazgo en toda organización es un elemento fundamental y por tal motivo se debe tener mucho en consideración por los gerentes de las empresas, ya que si no se cuenta con un buen liderazgo es mucho más difícil lograr las estrategias de la organización las cuales encaminan hacia el logro de los objetivos. Si no se cuenta con un buen liderazgo, no se puede contar con un buen clima organizacional en la empresa lo que a la vez provoca que los empleados no les motive desempeñar sus actividades al máximo; otro problema que conlleva un mal liderazgo es en el que se basa esta investigación, que es la rotación del personal, ya que está se ve también afectada debido al mal liderazgo.

1.5. Clima organizacional

El ambiente dentro de una organización lo crean las personas que forman parte de la misma; el cual es un factor fundamental para que se incremente el volumen de la rotación del recurso humano debido a que como menciona el autor Chiavenato (1983), “la organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos, los cuales solo podrán ser alcanzados mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales”. En otras palabras se podría decir que para que pueda existir la organización tiene que existir la interacción entre las personas para lograr los objetivos en común que tiene la organización y por los cuales se creó (p. 27).

Este mismo autor Chiavenato (1983), señala que las interacciones constituyen las expresiones de las personas y las dividen 4 diferentes niveles:

- 1) Interacciones individuales;
- 2) Interacciones entre individuo y organización;

- 3) Interacciones entre la organización y otras organizaciones;
- 4) Interacciones entre la organización y su ambiente total.

Las interacciones de los niveles que menciona este autor mencionan a las personas como el elemento básico que componen a las organizaciones, ya sea dicha organización pequeña y simple, o grande y compleja.

El clima organizacional es un concepto que se ha venido desarrollando recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional en 1960. Es por ello que existen pocos conceptos del mismo. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive ambientes complejos y dinámicos, ya que las organizaciones están formadas por personas que generan diversos comportamientos ya sea en grupo o individualmente los cuales afectan dicho ambiente. Es por eso que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados de cada persona debido a la percepción que se tiene de este, ya que es distinta para cada empleado (García, 2009).

De acuerdo a Méndez , 2006 (citado por García, 2009), El clima organizacional es “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno”. Este clima ocupa un lugar sobresaliente en las personas y es por eso que en los últimos años las organizaciones ya sean pequeñas o grandes se han preocupado por el estudio e identificación de este concepto utilizando técnicas de medición, análisis e interpretación de métodos a través de consultores de recursos humanos de la empresa, esto con el fin de crear un ambiente dentro de la organización que satisfaga las necesidades de los empleados.

1.5.1. Enfoques del clima organizacional

Además de los conceptos de clima organizacional es necesario mencionar los distintos enfoques que se han empleado para su estudio, tales como el enfoque estructural, el enfoque subjetivo y el enfoque integrado.

De acuerdo a Forehand y Gilmer (1964) (citado por Bustamante, Pérez y Maldonado, 2006), lo definen como un “conjunto de características permanentes tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas”. Cabe mencionar que los sistemas organizacionales representan al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relacionan específicamente con la dirección y la complejidad de la comunicación.

El enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima, y de acuerdo a Kozlowski y Doherty (1989), (citado por Bustamante, Pérez y Maldonado, 2006), a este enfoque se le asigna un gran valor que es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores.

Y por último el enfoque integrado, en donde se considera tanto la naturaleza objetiva como la subjetiva del clima organizacional, en donde “existen elementos que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen la situación, los cuales son: los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización; también las variables estructurales: tecnología, sistemas de recompensas y relaciones de autoridad; por último las metas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización”. Dentro de este enfoque los factores o variables estructurales son los aspectos del clima de la organización, los cuales son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales (Bustamante, Pérez y Maldonado, 2006).

1.5.2. Dimensiones del clima organizacional

De acuerdo a un estudio realizado en el policlínico Universitario en Medisur en Cuba, respecto a los aspectos del clima organizacional, los autores de esta investigación: Cañellas, Castellanos, Piña, Mir, Yera y Sánchez (2007), describen que dentro del clima organizacional se encuentran las dimensiones que son las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno, y dentro del clima organizacional se derivan las siguientes dimensiones:

- La dimensión organizacional: Esta representa capacidad de la estructura administrativa de la institución, la cual debe presentar una estructura que facilite el desempeño de las diferentes funciones que conforman la organización, el cual también incluye el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal y técnico que conforman, así como su preparación específica para el desempeño de las actividades a realizar.
- La dimensión actitudinal: se refiere a la disposición del personal de la empresa en todas las áreas de actividad y a todos los niveles de la organización, así como el liderazgo, disposición para solución de problemas, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia y en general todos los aspectos que tengan que ver con la actitud del personal.
- Dimensión administrativa: abarca los rubros administrativos tales como los humanos, financieros y materiales con los que cuenta la organización, también aspectos de relaciones laborales, cumplimiento de la normatividad, etc.

1.6. La rotación del recurso humano en las organizaciones

De acuerdo el Aguirre (2011), comenta que: “Toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal, ya que es saludable para la organización, pero suele ser costoso y por tanto los empresarios están interesados en

mantenerla en un nivel bajo”...”usualmente atrás de la rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo entre otros”. Es importante el analizar todos estos aspectos de alguna manera relacionados con el fenómeno de la rotación de personal, ya que esta es originada a partir de la falta de alguno de estos elementos en la organización.

Chiavenato (1983), menciona también que en toda organización es normal contar con rotación de personal cuando esta es provocada por la organización en el sentido de mejorar el potencial humano existente, es decir, intercambiar parte del personal con el que se cuenta por personal de mejor calidad, con más experiencia en el mercado, entonces la rotación se encuentra bajo control por la organización. Pero cuando la rotación no es controlada por la empresa, encontrar los motivos o causas para disminuir la fuga del recurso humano se puede convertir en un gran problema para la organización (p. 156).

La rotación de personal tiene diversas causas, las cuales podrían dividirse también en causas de rotación forzosa provocadas por jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad, por muerte, y las causas de la rotación voluntaria sería por despido, por renuncia del trabajador, por mala selección, por razones personales o familiares, por inestabilidad natural etc., es importante distinguir ambas.

1.6.1. Factores de la rotación de personal en las organizaciones

Las organizaciones buscan mantener la estabilidad del personal en su empresa, lo cual garantiza una mejor eficacia y eficiencia de la misma, y es sabido que en algún momento las empresas enfrentan tarde que temprano el proceso de movilidad de su personal la cual llamaremos la separación del empleado de la organización y esta puede ser causada por diversos factores los cuales de acuerdo al autor Rodríguez (2007), pueden ser por renunciaciones, muerte, retiros,

despidos, por acción disciplinaria o por reducción de la fuerza de trabajo en la organización (p. 408).

Aunque cada tipo de separación afecta a la organización de distinta manera, se considera que el factor de separación que es más difícil de controlar por la organización son las renunciaciones por parte de los empleados, ya que existen muchas razones por las que un empleado decide separarse de la empresa y no siempre estas razones son claras para la organización, pero por lo general, “el individuo que se marcha en ocasiones es un empleado insatisfecho o una persona con problemas que no puede ser ayudado por la empresa” (Rodríguez, 2007:408).

1.6.2. Costos de la rotación de personal

Uno de los problemas principales a los que se enfrentan las empresas y sobre todo los gerentes de recursos humanos es determinar hasta qué punto vale la pena perder recurso humano manteniendo una política salarial relativamente conservadora y sobre todo encontrándose en una economía competitiva como la de hoy en día. Debido a este tipo de políticas salariales provoca que se dispare de una manera elevada el alto porcentaje de la rotación de personal que a la larga puede resultar mucho más caro que el conservar los salarios bajos (Chiavenato, 2007:142).

Los directores de personal en las organizaciones se preocupan siempre por las tasas de renunciaciones, ya que esto contribuye a los altos costos de empleo, causados estos por la rotación del personal (Rodríguez, 2007: 408).

Debido a esto, es cuando las compañías deben de evaluar lo que más les conviene, la opción más económica hasta llegar a un punto de equilibrio en donde la organización pueda soportar un cierto nivel de esta rotación sin que esto tenga consecuencias importantes. Chiavenato (2007), menciona que la rotación de

personal implica ciertos costos, los cuales los divide en primarios, secundarios y terciarios (p. 142).

De acuerdo a un artículo publicado por Reyes (2007), llamado: “La rotación de personal cuesta caro”, menciona que la rotación de personal en las organizaciones causa elevados costos en reclutamiento y la capacitación, además de gastos en la baja producción a las personas que dentro de su misma organización están buscando una oportunidad de trabajo fuera de ella, lo que reduce en gran medida su eficiencia lo que se puede traducir en pérdidas económicas.

Aunque en un artículo publicado por su editor Aguirre (2011), se dividen a los costos de la rotación en primarios y secundarios; en donde los gastos primarios “se refieren la parte inicial del proceso de contratación del individuo”, ya que son los que están directamente relacionados con la separación y sustitución de cada empleado de su puesto de trabajo, el reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de alta y baja de los colaboradores, se podrían considerar los gastos más costosos que conllevan la rotación de personal.

En los gastos secundarios incluye a la productividad, es decir, se presenta una producción menor debido a la separación y a la adaptación del nuevo empleado al proceso, también los problemas de actitud del personal debido al constante movimiento de empleados; por último se ven afectados los costos de tiempo extraordinario en los que incurre la empresa por el tiempo que se le invierte debido a la adaptación de los nuevos empleados al proceso, y a gran escala la pérdida de contratos o clientes, entre otros. De igual manera en ambos casos se pierde tiempo, dinero y esfuerzo tanto del empleado que decide irse de la organización como el de las personas que lo reclutaron y que lo capacitaron. Aunque muchas empresas pasan por alto estos aspectos, ya que a primera vista no se logran notar estos costos, ya que muchos empresarios creen que debido al alto desempleo que existe en nuestro país el hecho de que se vaya una persona no representa gran

problema encontrar quien lo reemplace, aunque no consideran el valor que ya se invirtió a la persona que están dejando ir.

La revista *soyentrepreneur.com* en el artículo “elimine la rotación de personal” escrito por Adriana (2006), menciona de igual manera los costos primarios y secundarios que se comentaron anteriormente, pero hace hincapié en el costo referente a la productividad de la empresa, ya que menciona “una producción por debajo de las normas mientras el nuevo empleado se familiariza con el trabajo, la reducción de la producción durante el periodo de separación, el costo de la indemnización, el papeleo para retíralo de la nómina entre muchos otros gastos.” Por ello es de considerarse sobre todo por el área de recursos humanos de la empresa, el analizar todos los aspectos referentes a los trabajadores en cuanto a la satisfacción con su empleo y de la evaluación de la eficiencia en el trabajo, etc., para detectar los puntos débiles y poder mejorarlos.

Además de los gastos primarios y secundarios, Chiavenato (2007), menciona otros costos, catalogándolos como costos terciarios, los cuales describe como “costos estimables”, ya que incluyen “los aumentos los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados”, esto cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con la competencia; también incluye el aumento de las tasas de seguros, etc., y por ultimo pueden incurrir en la pérdida de negocios, dado a repercusiones causadas en la imagen de la empresa provocadas por la baja calidad de los productos o servicios de la compañía, los cuales se ven afectados por la entrada de nuevo personal debido a que su producción no se compara con la de los empleados existentes en la compañía (Chiavenato, 2007: 143).

En base a estos aspectos que enfrenta la organización, ya sea gastos primarios, secundarios y terciarios, se considera que la rotación de personal es costosa y en cuanto más alto es el índice de la rotación, más alto es el costo de esta.

1.6.3. ¿Cómo se mide la rotación laboral?

Como se mencionó anteriormente y de manera general, la rotación de personal es la fluctuación de las personas que ingresan a la empresa en relación con la cantidad de personas que salen de ella. Por eso es importante el determinar cómo es que se mide esta fluctuación en una organización. De acuerdo con Newstrom (2007:154), “La rotación incluye a empleados contratados o recontratados, despidos, los que renuncian, se jubilan, mueren o son destituidos de sus cargos”... “es por eso que por razones de consistencia el departamento de Estados Unidos señala que para determinar el índice de rotación, se debe comparar solo el número total de separaciones con el número promedio de empleados de la nómina durante un determinado periodo”, el cual se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Numero de separaciones}}{\text{Tamaño promedio de la fuerza laboral}} \times 100 = \text{porcentaje de rotación.}$$

Aunque otros autores como Chiavenato (1983:156), menciona que el índice de rotación de personal además de los factores ya mencionados también considera que el número de admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo, es decir, la entradas de nuevo personal, también deben considerarse dentro del cálculo del índice, ya que al igual que sale personal de la empresa, nuevo personal ingresa, quedando la fórmula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{Admisiones} + \text{Separaciones}}{2} \times 100$$

Tamaño promedio de la fuerza laboral

La diferencia entre un autor y otro es que en uno no se considera los recursos humanos que fluyen hacia dentro de la organización alterando el número de recursos humanos disponibles. Es importante para la organización el saber cuál es su índice de rotación ya que entre más alto sea el índice de la empresa afectara

en mayor grado la eficiencia de la misma y en base a estos cálculos realizados en ciertos periodos es como la empresa puede dedicar sus esfuerzos en “mantener un índice ideal el cual permitiera a la organización retener a personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que representa distorsiones en su desempeño” (p.158).

Una de las causas que tienen que ver en el índice de rotación de personal es la mal selección de personal al momento de la contratación, ya que si se selecciona a empleados que no cumplen con los requisitos del puesto de trabajo tarde que temprano estos renunciaran por no sentirse a gusto en el puesto a cargo, al no poder cubrir todas las necesidades del mismo, es por eso que desde el proceso de selección se debe de evaluar bien a la persona que ocupara el puesto de trabajo para así evitar que formen parte de este cálculo del índice de rotación.

Una vez fundamentado el marco teórico de esta investigación con las teorías de los distintos autores mencionados en este marco teórico, podemos seguir con al capítulo dos el cual está representado por la metodología de esta investigación.

Capítulo 2.

Metodología de Investigación

Este estudio se llevó a cabo a los empleados de la empresa maquiladora: “Tecnomex Industrial S.A.” esta empresa de exportación esta dedicada a proveer servicios de post venta de información tecnológica, se especializa en la reparación y logística de garantías en monitores, impresoras, unidades de disco y LCD; esta empresa cuenta con una plantilla de más de 600 empleados aproximadamente en la actualidad.

2.1 Tipo de Estudio y método de investigación

El estudio se basa en la modalidad de investigación de tipo descriptivo ya que se analiza cómo es y cómo se manifiesta este problema, describiendo las tendencias del grupo o población a investigar, es decir, miden evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos o variables del fenómeno a investigar. “En este tipo de estudio se selecciona una serie de cuestiones y se mide o se recolecta información para cada una de ellas para describir lo que se investiga.” Básicamente este describirá tendencias de un grupo o población de estudio; también esta investigación es de tipo correlacional ya que compara los diferentes aspectos del clima organizacional para conocer cuál es el más incide sobre la rotación.

Así mismo se utiliza el enfoque cuantitativo ya que los planteamientos a investigar serán específicos y delimitados, los cuales siguen un patrón predecible y estructurado, donde se pretende generalizar los resultados encontrados en la población de estudio; a su vez también se utilizara la recolección de datos de la población a estudiar donde se obtendrán las perspectivas y puntos de vista de los participantes tales como emociones, esto con la finalidad de probar hipótesis y establecer teorías de dicha investigación (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006).

La aplicación de las preguntas de esta encuesta son de corte transversal ya que este mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal y en esta investigación se aplicaron las encuestas en un momento determinado para conocer el clima organizacional. También en el aspecto del análisis de los índices de rotación el estudio es de tipo longitudinal, ya que es un tipo de estudio el cual investiga al mismo grupo de gente de manera repetida en un período determinado.

2.2 Población y Muestra

La población para esta investigación es igual a la muestra ya que la empresa deseaba conocer la opinión de cada uno de los empleados del área de producción de su empresa para tener un panorama más exacto acerca de cómo los empleados ven a la organización. El total de empleados de la empresa incluyendo áreas administrativas tales como finanzas, recursos humanos, planeación, ingeniería, compras, mantenimiento, y producción es de un total de 655 empleados y, tan solo el área de producción la cual representa el 89.5% del total de empleados de la empresa, misma que representa la población de este estudio con un total de 586 empleados al momento de realizar este estudio y aplicar la encuesta.

2.3 Instrumentos utilizados

- Encuesta de clima organizacional (si desea conocer la encuesta, esta se encuentran en el anexo 1).
- Encuestas de Salida, aplicadas a los empleados cuando estos renuncian a la empresa. ((si desea conocer la encuesta, esta se encuentran en el anexo 2).

2.4 Hipótesis del estudio

Para este estudio se desprende la siguiente hipótesis:

El alto índice de la rotación de personal de producción en la empresa maquiladora de exportación “Tecnomex Industrial S. A.”, está influenciado principalmente por los aspectos del clima organizacional tales como: La compensación, el liderazgo, la capacitación, reclutamiento y selección de personal.

2.5 El diseño y descripción de los instrumento

La Encuesta de Clima Organizacional para los empleados de producción consta de 99 preguntas, las cuales están divididas 4 dimensiones (Calidad de vida en el trabajo, comunicación, la organización y calidad y productividad), cada una de estas 4 dimensiones está compuesta por sub-dimensiones las cuales son:

I. Calidad de vida en el trabajo

Sub-dimensiones:

- Sistemas de trabajo (15 preguntas)
- Instalaciones y acciones de seguridad para los empleados (7 preguntas)

II. Comunicación

Sub-dimensión:

- Información (12 preguntas)

III. La organización

Sub-dimensiones:

- Capacitación, reclutamiento y selección (11 preguntas)
- Compensación (6 preguntas)

- Clima Laboral, Manejo de conflictos y toma de decisiones (13 preguntas)
- Relaciones de trabajo superior-colaborador (10 preguntas)

IV. Calidad y productividad

Sub-dimensiones:

- La filosofía de calidad (6 preguntas)
- Apoyo a la creatividad, espíritu de servicio y compromiso con la comunidad (9 preguntas)
- Colaboración de la empresa con los empleados (7 preguntas).

Se agregó una sección de preguntas abiertas de opinión en general de todos los aspectos de la empresa (4 preguntas).

En esta encuesta se aplicaron preguntas usando la escala de Likert, la cual se hace para que los encuestados evalúen en función de su criterio subjetivo, en donde se le pide a las personas que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Esta encuesta fue desarrollada en base a lo que la empresa necesitaba conocer de los empleados en cuanto a todo lo que involucra el clima organizacional de la misma empresa, para poder determinar los aspectos más relevantes que pudieran estar influyendo en la alta rotación de personal.

2.6 Validación y confiabilidad de la escala.

Para medir la confiabilidad de las preguntas de esta encuesta y la congruencia de sus dimensiones se determinó el coeficiente *Alfa de Cronbach*, para la escala completa (a excepción de 5 preguntas abiertas de opinión general, ya que estas no aportaban información relevante para la encuesta.) a través del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Versión 21).

Para esta escala de 94 elementos, el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.960	.963	94

Cuadro 2. Fuente: Elaboración propia (SPSS v21).

Lo cual es altamente aceptable, debido a que los valores de coeficiente de fiabilidad aceptables deben ser de 0.700 en adelante para que sean considerados como válidos. Sin embargo al analizarlo por sub-dimensiones como se muestra en la tabla de a continuación (cuadro 3), la sub-dimensión que resulto por debajo de 0.700 fue la de Información (0.659).

Estadísticos de Fiabilidad	
Sub-dimensiones	Alfa de Cronbach
Sistemas de Trabajo	0.838
Acciones de seguridad en el trabajo	0.761
Información	0.659
Capacitación, Reclutamiento y Selección	0.794
Compensación	0.732
Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones	0.79
Relaciones de trabajo superior-colaborador	0.873
Filosofía de Calidad	0.776
Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la Comunidad	0.82
Colaboración de la empresa con los empleados	0.762

Cuadro 3. Fuente: Elaboración propia

Debido a que está estaba por debajo del promedio, se procedió a aplicar la técnica de análisis factorial KMO (coeficiente Kaises-Meyer-Olkin) y prueba de esfericidad

de Bartlett. En donde KMO mide que tan adecuadas son las preguntas de la encuesta y la correlación que existe entre ellas lo que nos dice que tan apropiado es aplicar el análisis factorial en este estudio; este análisis asume valores entre 0 y 1, entre más cercano sea a 1 se indica que el análisis factorial es pertinente para el conjunto de datos. La prueba de esfericidad de Bartlett se utiliza para probar la hipótesis nula que afirma que las variables no están correlacionadas en la población, aquí se toma como válido el resultado que nos presente valor alto, lo que significa que los factores están correlacionados y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se avanza en el análisis.

Este análisis se realizó en el sistema SPSS, para que cada valor obtenido en cada paso fuera congruente y válido dentro de los rangos aceptados, ya que como se mencionó anteriormente, se tomaron en cuenta valores mayores a 0.700 para la prueba estadística. Este procedimiento se aplicó para los valores que conforman la dimensión de comunicación, sub-dimensión de información la que obtuvo un valor por debajo del esperado; con este análisis se obtuvo un mejor resultado ya que arrojó un valor de 0.774 lo que nos da un resultado aceptable, como se muestra en la siguiente tabla (cuadro 4).

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.774
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1148.648
	gl	45
	Sig.	.000

Cuadro 4. Fuente: Elaboración propia (SPSS v21).

2.7 Procedimiento de aplicación.

La encuesta fue diseñada y posteriormente revisada por el director de tesis de esta investigación y por el departamento de recursos humanos de la misma

empresa. De las revisiones se desprendieron sugerencias para hacer modificaciones. Estas modificaciones consistieron en la aclaración en la sintaxis de algunas preguntas de la encuesta y en la aclaración de las instrucciones para utilizar las escalas.

Una vez que la encuesta fue corregida, se hizo una prueba piloto con 12 empleados de la línea de producción de la empresa a analizar, la cual arrojó ciertos resultados tales como que dejaran preguntas sin contestar; debido a eso se tuvo que hacer una revisión en la redacción de algunas preguntas las cuales no quedaban claras o podían llevar a confusiones, posterior a eso se generó la versión final de la encuesta.

La encuesta se aplicó durante la jornada laboral de los empleados de la empresa, este instrumento se respondió en grupos de 10 a 15 personas durante 3 semanas seguidas y su duración era alrededor de 40 minutos para responderlo y no se registró ninguna anomalía durante la aplicación.

Capítulo 3

Análisis e Interpretación de resultados

3.1 Análisis de los datos

Los datos se capturaron en el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, Versión 21), con en el que se generaron los estadísticos descriptivos de todas las variables. Después para la elaboración de gráficas se utilizó el software Excel 2010.

3.2 Interpretación de los resultados de las sub-dimensiones del clima organizacional

Los resultados obtenidos en la investigación fueron en base a las percepciones de los empleados de esta empresa maquiladora respecto al clima organizacional de la misma. La encuesta realizada con preguntas planteadas con una escala de respuestas tipo Likert, en donde los valores se describen como sigue:

Valor 1 es igual a “Siempre / Totalmente de Acuerdo”,

Valor 2 es igual a “Casi Siempre / De Acuerdo”

Valor 3 es igual a “En Ocasiones / Neutral”

Valor 4 es igual a “Nunca / En Desacuerdo”;

En donde se obtuvieron los siguientes resultados por sub-dimensión dentro de cada dimensión clima organizacional de esta empresa:

Cuadro de resultados de las sub-dimensiones: “Sistemas de trabajo” y “Acciones de seguridad en el trabajo” dentro de la dimensión “Calidad de vida en el trabajo”

Dimensiones	ítem	Media	Desviación Típica	Media General
I. Calidad de vida en el trabajo				
Subdimesion:				
Sistemas de trabajo	P.01	1.33	0.658	1.82
	P.02	1.39	0.584	
	P.03	1.4	0.72	
	P.04	1.73	0.938	
	P.63	1.84	0.91	
	P.64	1.84	1.07	
	P.65	2.15	1.158	
	P.66	2.28	1.128	
	P.67	1.72	1.024	
	P.68	1.96	1.138	
	P.69	1.94	0.962	
	P.70	2.02	1.033	
	P.71	2.07	1.031	
Acciones de seguridad en el trabajo	P.72	2.04	0.968	1.76
	P.73	1.66	1.384	
	P.05	2.12	0.923	
	P.06	2.06	0.923	
	P.07	2	0.844	
	P.08	1.57	1.033	
	P.09	1.37	0.744	
P.10	1.49	0.699		
P.11	1.71	0.935		

Cuadro 5. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados de la sub-dimensión: “Información” dentro de la dimensión “Comunicación”

Dimensiones	ítem	Media	Desviacion Típica	Media General
II. Comunicación				
Subdmsion:				
Información	P.12	1.96	.893	1.88
	P.13	2.05	1.021	
	P.14	2.83	1.293	
	P.15	2.22	1.224	
	P.16	2.28	1.330	
	P.17	-	-	
	P.18	1.17	.755	
	P.19	1.54	.928	
	P.20	1.54	.941	
	P.21	1.66	1.030	
	P.22	1.54	1.045	

Cuadro 6. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados de las sub-dimensiones: “Capacitación, Reclutamiento y Selección”; “Compensación”; “Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones” y “Relaciones de Trabajo Superior-Colaborador” dentro de la dimensión “La Organización”

Dimensiones	Item	Media	Desviación Típica	Media General
III. La Organización				
Subdimensión:				
Capacitación, Reclutamiento y Selección	P.23	1.19	0.682	2.13
	P.24	1.97	2.148	
	P.25	1.94	1.295	
	P.26	2	1.026	
	P.27	2.3	1.076	
	P.28	2.47	1.207	
	P.29	2.13	1.312	
	P.30	2.02	1.136	
	P.31	2.57	1.095	
	P.32	2.56	1.354	
	P.33	2.25	1.156	
Compensación	P.34	1.99	1.332	2.26
	P.35	1.73	1.187	
	P.36	2.28	1.375	
	P.37	2.32	1.303	
	P.38	2.76	1.261	
	P.39	2.49	1.345	
Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones	P.40	1.37	1.088	2.12
	P.41	2.35	1.787	
	P.42	2.04	1.085	
	P.43	1.58	0.941	
	P.44	2.13	1.213	
	P.45	1.93	1.22	
	P.46	2.14	1.196	
	P.47	2.11	1.091	
	P.48	2.14	1.139	
	P.49	2.37	1.223	
	P.50	2.39	1.127	
	P.51	2.64	1.171	
	P.52	2.38	1.269	
Relaciones de trabajo superior-colaborador	P.53	2.57	1.085	2.32
	P.54	2.24	1.204	
	P.55	2.28	1.116	
	P.56	2.36	1.138	
	P.57	2.29	1.19	
	P.58	2.5	1.21	
	P.59	2.13	1.153	
	P.60	2.15	1.205	
	P.61	2.32	1.113	
	P.62	2.36	1.776	

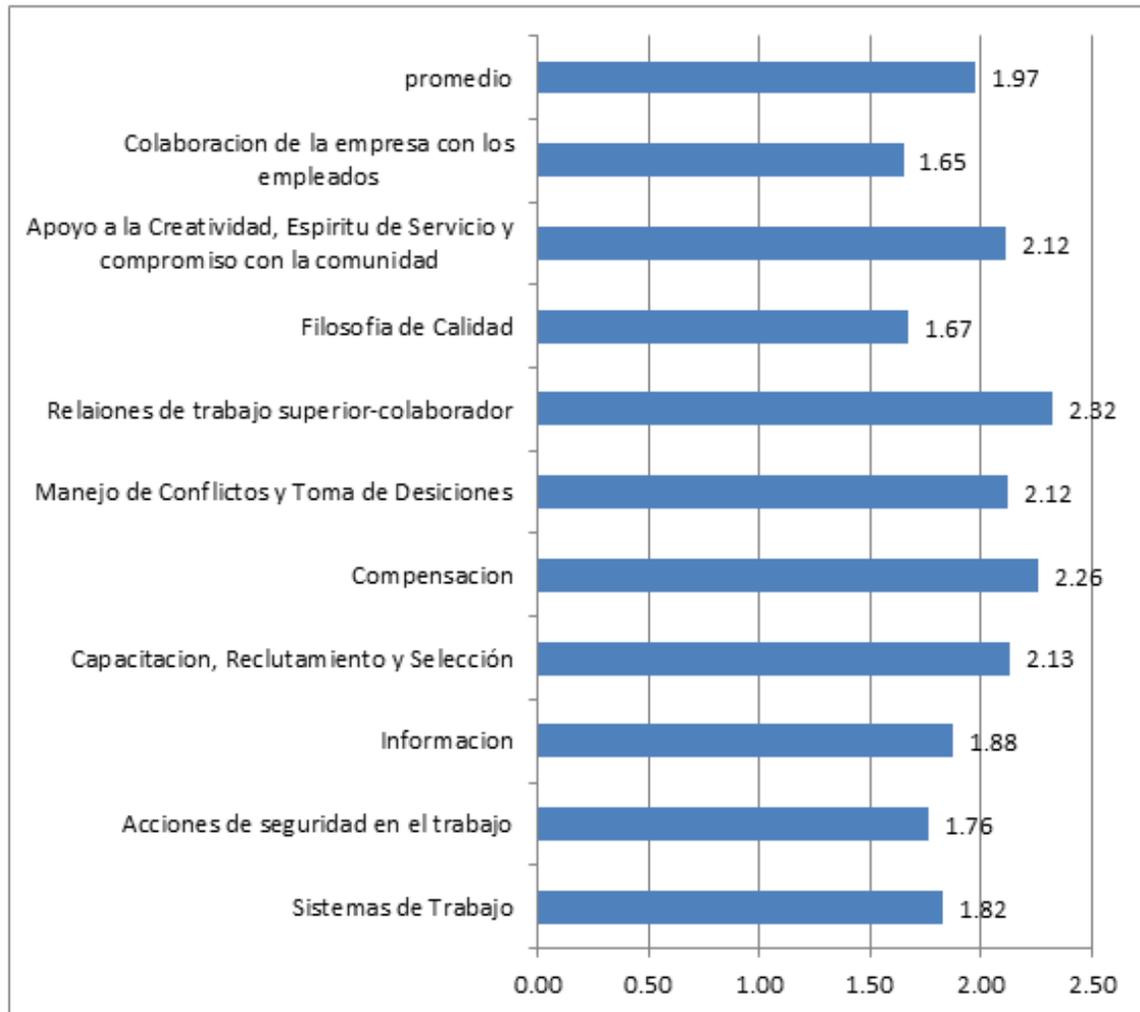
Cuadro 7. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados de las sub-dimensiones: “Filosofía de Calidad”; “Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la Comunidad” y “Colaboración de la Empresa con los Empleados” dentro de la dimensión “Calidad y Productividad”

Dimensiones	ítem	Media	Desviación Típica	Media General
IV. Calidad y Productividad				
Subdimesion:				
Filosofía de Calidad	P.74	1.67	0.851	1.67
	P.75	1.72	0.913	
	P.76	1.57	0.85	
	P.77	1.62	1.04	
	P.78	1.9	0.919	
	P.79	1.54	0.862	
Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la comunidad	P.80	2.47	1.16	2.12
	P.81	2.17	1.107	
	P.82	2.55	1.187	
	P.83	1.99	0.99	
	P.84	2.26	1.184	
	P.85	1.99	1.15	
	P.86	2.19	1.258	
	P.87	1.67	1.032	
Colaboración de la empresa con los empleados	P.88	1.76	1.414	1.65
	P.89	1.78	1.353	
	P.90	1.69	1.328	
	P.91	1.58	1.036	
	P.92	1.46	0.883	
	P.93	1.71	1.041	
	P.94	1.62	0.965	
P.95	1.71	1.054		

Cuadro 8. Fuente: Elaboración propia

Gráfica de medias por sub-dimensión del clima organizacional



Cuadro 9. Fuente: Elaboración propia

Las tablas de resultados por sub-dimensiones (cuadros: 5, 6, 7 y 8) y la gráfica de resultados por medias del Clima organizacional (cuadro 9), muestran que la sub-dimensión de **Relaciones de trabajo superior-colaborador** es la que obtuvo mayor relevancia en cuanto al puntaje y en cuanto al resultado obtenido que fue de una media de **2.32** y de acuerdo a la escala de la encuesta la cual va desde 1 que es igual a Siempre/Totalmente De Acuerdo, hasta 4 que es igual a Nunca/En Desacuerdo; la empresa presenta un **Desacuerdo** en cuanto a la relación que existe entre el supervisor y el empleado, afectando más que nada el área de liderazgo con la que cuenta la empresa.

La sub-dimensión de **Compensación** presenta una media de **2.26**, lo que dice que la empresa percibe una posición tendiente a **Desacuerdo** en cuanto a lo referente a compensación, sueldos y salarios, bonos de productividad, de puntualidad, premios o algún tipo de compensación por parte de la empresa.

La sub-dimensión de relaciones de **Capacitación, reclutamiento y selección** con una media de **2.13**, la sub-dimensión de **Manejo de conflictos y toma de decisiones** con una media de **2.12**, y la sub-dimensión de **Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y compromiso con la comunidad**, también con una media de **2.12**, presentan una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo**, lo que dice que los empleados están indiferentes ante estas sub-dimensiones del clima organizacional.

La sub-dimensión de **Información** con una media de **1.88**, así como la sub-dimensión de **Sistemas de trabajo** con una media de **1.82**, presentan una posición tendiente a **De acuerdo**, lo que dice que estas dos sub-dimensiones son percibidas por los empleados como buenas.

La sub-dimensión de **Acciones de Seguridad en el Trabajo** con una media de **1.76**, la cual presenta una posición tendiente a **De acuerdo**; así mismo, las sub-dimensiones de **Filosofía de Calidad** con una media de **1.67**, y la de **Colaboración de la empresa con los empleados**, con una media de **1.65**, se encuentran en una posición de **Totalmente de Acuerdo** por parte de los empleados.

El resultado general de la media fue de **1.97**, reflejando una posición tendiente a **De Acuerdo**, lo cual dice que los empleados se encuentran en una situación de clima organizacional buena; en donde se interactúan con todas las dimensiones, sub-dimensiones y aspectos que componen el clima organizacional.

3.3 Interpretación de los resultados de las dimensiones del clima organizacional

Los resultados de la media general de las cuatro dimensiones: Calidad de Vida en el Trabajo, Comunicación, La Organización y por ultimo Calidad y Productividad, dentro de las cuales se encuentran estas sub-dimensiones, son los siguientes:

Cuadro de resultados la dimensión “Calidad de vida en el trabajo”

Dimensiones	item	Media	Desviacion Típica	Media General por Dimension
I. Calidad de vida en el trabajo				
Tiempo de trabajo	P.01	1.33	.658	1.80
	P.02	1.39	.584	
	P.03	1.40	.720	
	P.04	1.73	.938	
	P.63	1.84	.910	
	P.64	1.84	1.070	
	P.65	2.15	1.158	
	P.66	2.28	1.128	
	P.67	1.72	1.024	
	P.68	1.96	1.138	
	P.69	1.94	.962	
	P.70	2.02	1.033	
	P.71	2.07	1.031	
P.72	2.04	.968		
P.73	1.66	1.384		
Acciones de seguridad en el trabajo	P.05	2.12	.923	
	P.06	2.06	.923	
	P.07	2.00	.844	
	P.08	1.57	1.033	
	P.09	1.37	.744	
	P.10	1.49	.699	
	P.11	1.71	.935	

Cuadro 10. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados la dimensión “Comunicación”

Dimensiones	item	Media	Desviacion Típica	Media General por Dimension
II. Comunicación				
Información	P.12	1.96	.893	1.88
	P.13	2.05	1.021	
	P.14	2.83	1.293	
	P.15	2.22	1.224	
	P.16	2.28	1.330	
	P.17	-	-	
	P.18	1.17	.755	
	P.19	1.54	.928	
	P.20	1.54	.941	
	P.21	1.66	1.030	
	P.22	1.54	1.045	

Cuadro 11. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados la dimensión “La Organización”

Dimensiones	item	Media	Desviacion Típica	Media General por Dimension
III. La Organización				
Capacitación, Reclutamiento y Selección	P.23	1.19	.682	2.19
	P.24	1.97	2.148	
	P.25	1.94	1.295	
	P.26	2.00	1.026	
	P.27	2.30	1.076	
	P.28	2.47	1.207	
	P.29	2.13	1.312	
	P.30	2.02	1.136	
	P.31	2.57	1.095	
	P.32	2.56	1.354	
	P.33	2.25	1.156	
Compensación	P.34	1.99	1.332	
	P.35	1.73	1.187	
	P.36	2.28	1.375	
	P.37	2.32	1.303	
	P.38	2.76	1.261	
	P.39	2.49	1.345	
Manejo de Conflictos y Toma de Desiciones	P.40	1.37	1.088	
	P.41	2.35	1.787	
	P.42	2.04	1.085	
	P.43	1.58	.941	
	P.44	2.13	1.213	
	P.45	1.93	1.220	
	P.46	2.14	1.196	
	P.47	2.11	1.091	
	P.48	2.14	1.139	
	P.49	2.37	1.223	
	P.50	2.39	1.127	
	P.51	2.64	1.171	
	P.52	2.38	1.269	
Relaciones de trabajo superior-colaborador	P.53	2.57	1.085	
	P.54	2.24	1.204	
	P.55	2.28	1.116	
	P.56	2.36	1.138	
	P.57	2.29	1.190	
	P.58	2.50	1.210	
	P.59	2.13	1.153	
	P.60	2.15	1.205	
	P.61	2.32	1.113	
	P.62	2.36	1.776	

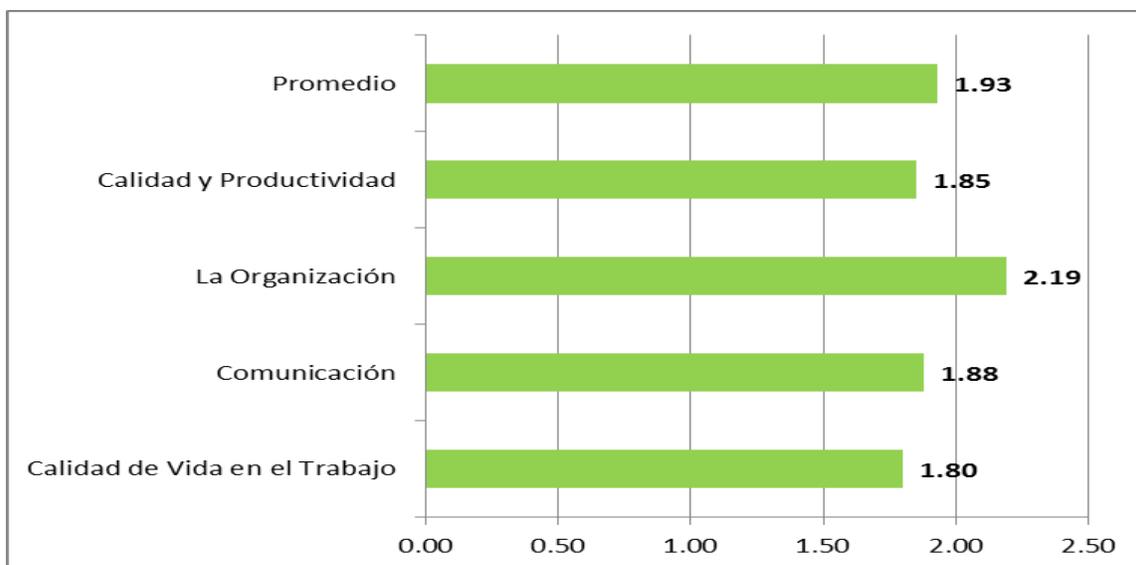
Cuadro 12. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados la dimensión “Calidad y Productividad”

Dimensiones	item	Media	Desviación Típica	Media General por Dimension
IV. Calidad y Productividad				
Filosofía de Calidad	P.74	1.67	.851	1.85
	P.75	1.72	.913	
	P.76	1.57	.850	
	P.77	1.62	1.040	
	P.78	1.90	.919	
	P.79	1.54	.862	
Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la comunidad	P.80	2.47	1.160	
	P.81	2.17	1.107	
	P.82	2.55	1.187	
	P.83	1.99	.990	
	P.84	2.26	1.184	
	P.85	1.99	1.150	
	P.86	2.19	1.258	
	P.87	1.67	1.032	
	P.88	1.76	1.414	
Colaboración de la empresa con los empleados	P.89	1.78	1.353	
	P.90	1.69	1.328	
	P.91	1.58	1.036	
	P.92	1.46	.883	
	P.93	1.71	1.041	
	P.94	1.62	.965	
	P.95	1.71	1.054	

Cuadro 13. Fuente: Elaboración propia

Gráfica de medias por dimensión del clima organizacional



Cuadro 14. Fuente: Elaboración propia

Las tablas de resultados por dimensiones (Cuadros: 10,11, 12 y 13) y la gráfica de resultados por medias del Clima organizacional (cuadro 14), muestran que la dimensión de **La Organización** es la que obtuvo mayor relevancia en cuanto al puntaje y en cuanto al resultado obtenido que fue de una media de **2.19** y de acuerdo a la escala de la encuesta la cual va desde 1 que es igual a Siempre/Totalmente De Acuerdo, hasta 4 que es igual a Nunca/En Desacuerdo; la empresa presenta una posición tendiente a **Desacuerdo** en cuanto a todo lo que representa a la organización y de acuerdo a las sub-dimensiones que la conforman como lo son: capacitación, reclutamiento y selección; compensación; manejo de conflictos y toma de decisiones y relaciones superior-colaborador.

La dimensión de **Comunicación** y la dimensión de **Calidad y Productividad** presentan una media de **1.88** y de **1.85** respectivamente, lo que dice que la empresa percibe una posición tendiente a **De acuerdo** en cuanto a lo referente a la información que reciben en sus áreas de trabajo y lo que se refiere a la productividad y la calidad en los servicios y/o productos que ofrecen a los clientes.

En cuanto a la dimensión de **Calidad de vida en el trabajo** presenta una media de **1.80**, la cual presenta una posición **De acuerdo** tendiente a **Totalmente de acuerdo**, por parte de los empleados en lo referente al tiempo de trabajo y a las acciones de seguridad dentro de la empresa.

El resultado general de la media fue de **1.93**, reflejando una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo**, lo cual dice que los empleados se encuentran en una situación de clima organizacional tendiente a buena; en donde probablemente el clima que se perciba en esta empresa sea ocasionalmente al de indecisión, pero tendiente a buena en cuanto a la interacción de las dimensiones, sub-dimensiones y aspectos que componen el clima organizacional.

3.4 Interpretación con gráficas, de los resultados de las sub-dimensiones del clima organizacional

Para expresar mejor estos resultados, se presentan a continuación los elementos que integran las dimensiones y sub-dimensiones analizadas en este estudio, en donde se tomó en cuenta los porcentajes acumulados de cada una de ellas, para ello fue necesario agrupar las respuestas obtenidas como sigue:

- Grupo 1: En este grupo es necesario seguir dando apoyo y mantenimiento por parte de la empresa.

(1) Totalmente de acuerdo y (2) De acuerdo

- Grupo 2: En este se agrupan los resultados de Desacuerdo (en donde se requiere atención inmediata por parte de la empresa, y Neutral (donde se requiere atención a corto plazo).

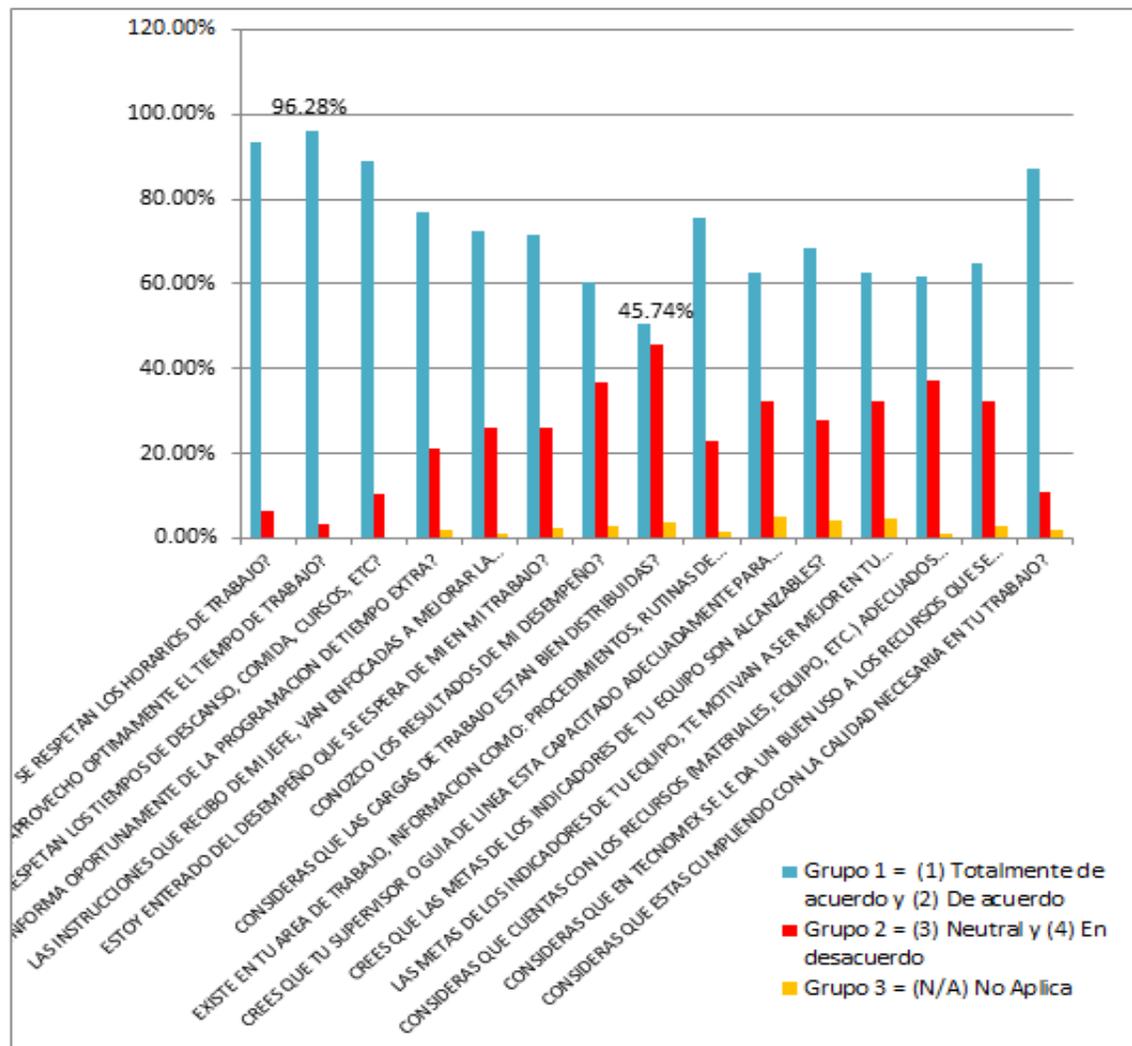
(3) Neutral y (4) En Desacuerdo

- N/A : No Aplica (aquí se agruparon las respuestas nulas, las cuales no se contestaron en la encuesta)

3.4.1 Sistemas de Trabajo

En el cuadro 15, se muestra la percepción de los empleados de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Sistemas de Trabajo** y se puede apreciar una posición tendiente a **De acuerdo**, en donde el valor más alto del Grupo 1 representa el 96.28% de los empleados los cuales dicen respetar los horarios de trabajo. Del Grupo 2, el valor más alto el cual representa el 45.74% del 100% de los empleados el cual dice que consideran que las cargas de trabajo no están bien distribuidas.

Grafica de sub-dimensión de Sistemas de Trabajo

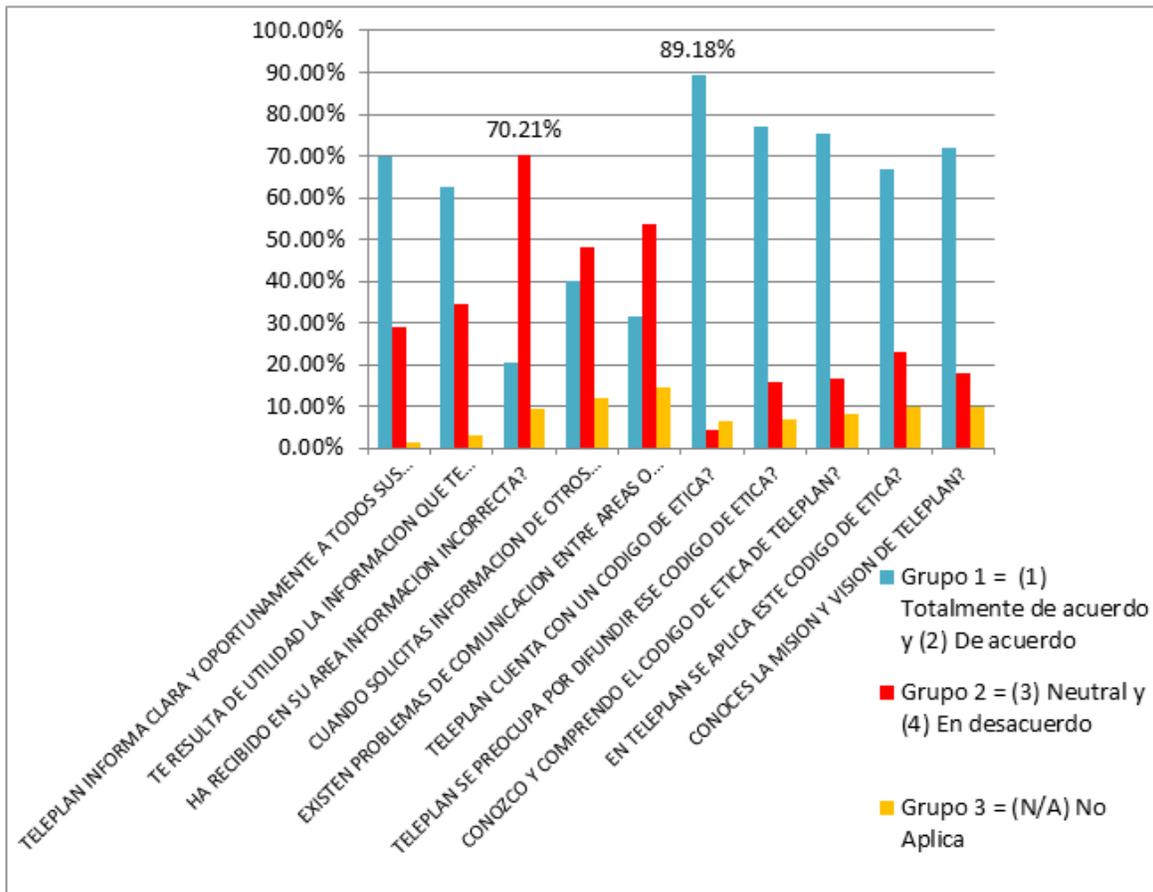


Cuadro 15. Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Información

En el cuadro 16, se muestra la percepción de los empleados en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Información**; se puede apreciar que tiene una posición tendiente a **De acuerdo**, donde el valor más alto del Grupo 2 es el 70.21% del 100% de los empleados el cual dice que consideran que a menudo reciben información incorrecta en su área de trabajo; del Grupo 1 el valor más alto con un 89.18% de los empleados conocen del código de ética de la empresa.

Grafica de sub-dimensión de Información

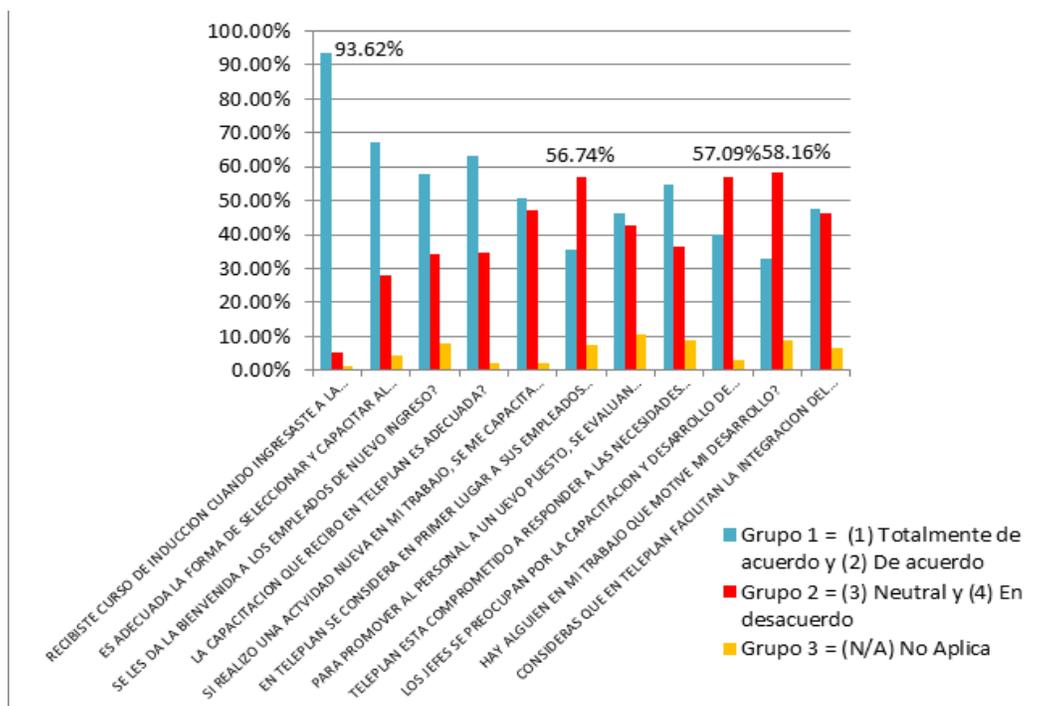


Cuadro 16. Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Capacitación, Reclutamiento y Selección

En el cuadro 17, se muestra la percepción de los empleados en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Capacitación, Reclutamiento y Selección**; se puede apreciar una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo** y cae dentro del Grupo 2; resaltando del Grupo 1 que el 93.62% de los empleados recibieron su curso de inducción a la empresa. El valor más alto del Grupo 2 es el 58.16% el cual dice que los empleados consideran que no hay motivación para su desarrollo dentro de la organización; otro valor de consideración es que los empleados perciben que los jefes no se preocupan por la capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo, representado por el 57.09% de los empleados; por último, otro valor de consideración el cual representa el 56.74% de los empleados, los cuales consideran que no son tomados en cuenta cuando existen oportunidades de crecimiento en la empresa y prefieren traer gente nueva.

Grafica de sub-dimensión de Capacitación, Reclutamiento y Selección

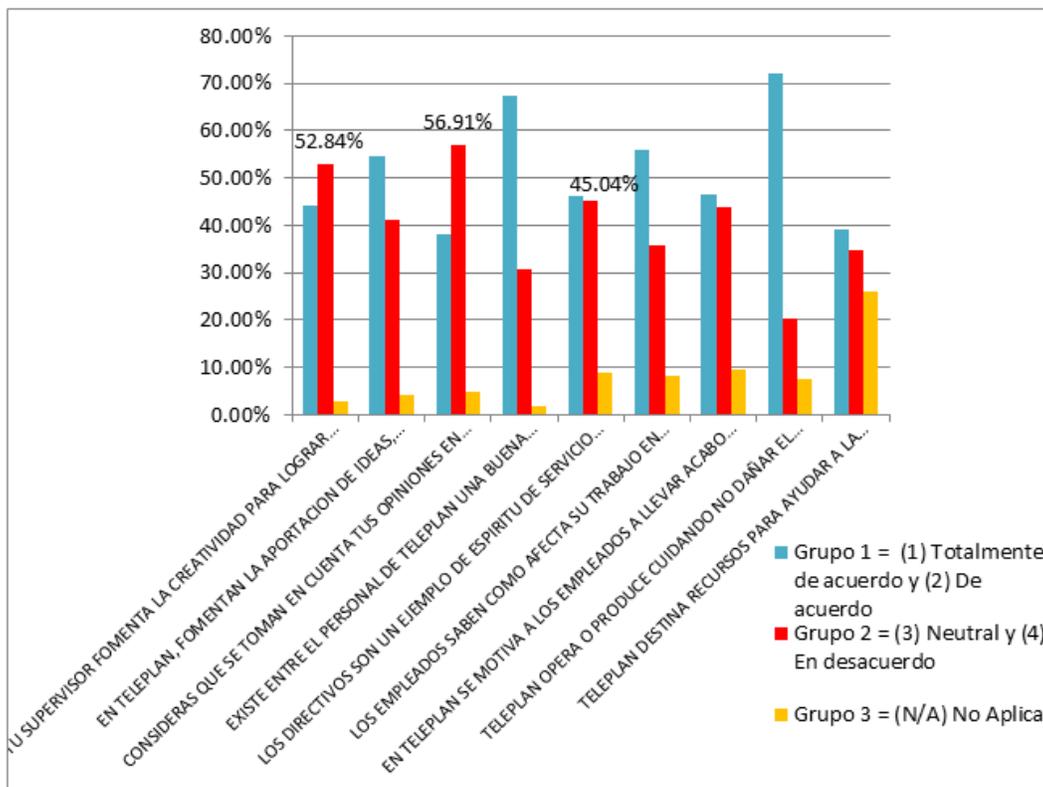


Cuadro 17. Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la Comunidad.

En el cuadro 18, se muestra la percepción de los empleados en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la Comunidad**; se aprecia con una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo**, en donde el 56.91% de los empleados consideran que no se toman en cuenta sus opiniones; también perciben que su supervisor no fomenta la creatividad para lograr mejoras en el área de trabajo, con un 52.84% de los empleados; por último, otro valor de consideración dice que el 45.04% de los empleados perciben que los directivos no representan un ejemplo de espíritu de servicio en la empresa.

Grafica de sub-dimensión de Apoyo a la creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la comunidad

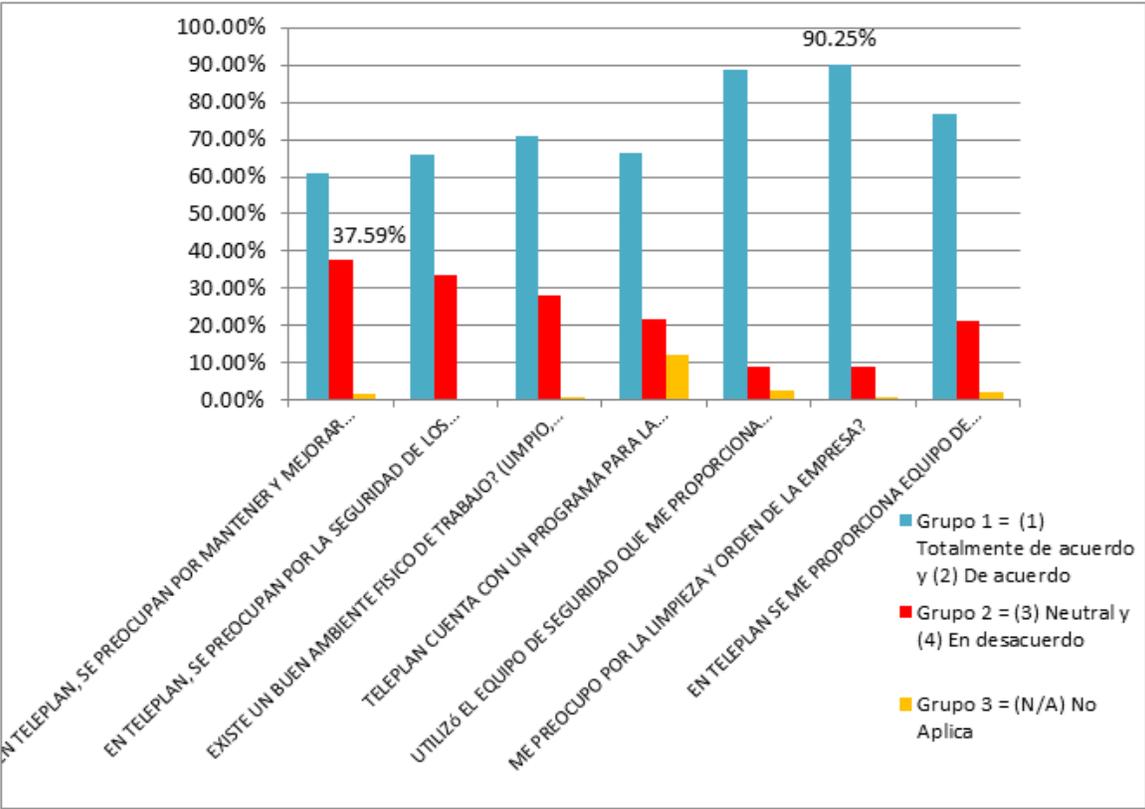


Cuadro 18. Fuente: Elaboración propia

3.4.5 Acciones de Seguridad en el Trabajo

En el cuadro 19, se muestra la percepción de los empleados de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Acciones de Seguridad en el Trabajo** y se aprecia que en general que los empleados de la empresa perciben una posición tendiente a **De acuerdo** con las acciones de seguridad en el trabajo implementadas por la empresa, y que el valor más alto del grupo 1 con un 90.25%, el cual dice que los empleados se preocupan por mantener el orden y la limpieza en la empresa. Hay que considerar también el valor más alto del grupo 2 el cual representa el 37.59% del 100% de los empleados y el cual hace referencia al mantenimiento y mejora de las instalaciones de trabajo.

Grafica de sub-dimensión de Acciones de Seguridad en el Trabajo

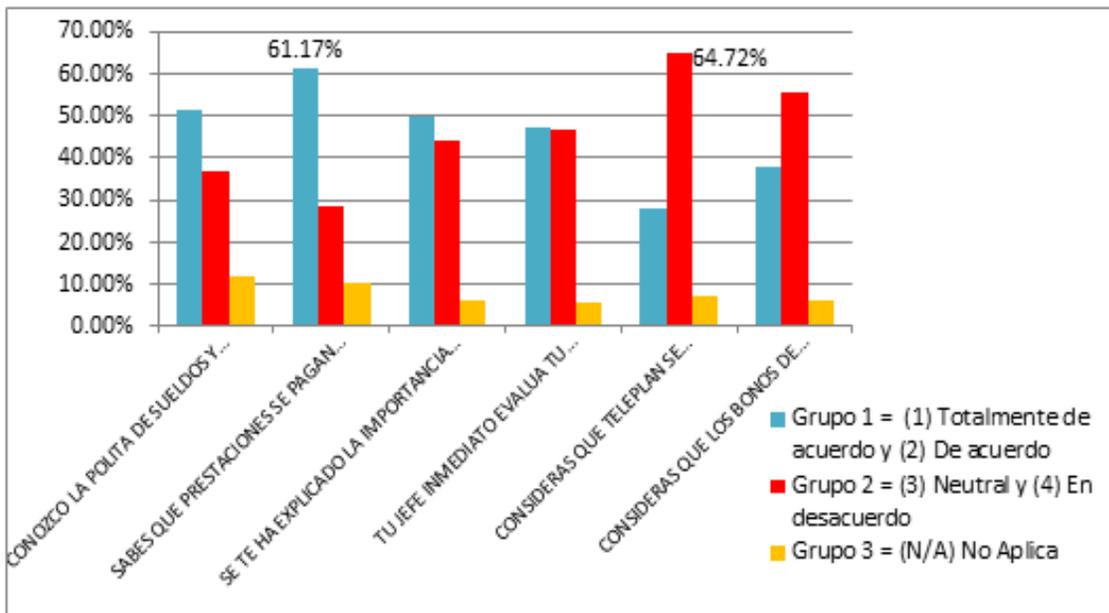


Cuadro 19. Fuente: Elaboración propia

3.4.6 Compensación

En el cuadro 20, se muestra la percepción de los empleados de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Compensación** y se puede apreciar una posición tendiente a **Desacuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 2, en donde el valor más alto de este grupo representa un 64.72% el cual dice que los empleados perciben que la empresa no se preocupa por ofrecer buenos sueldos y prestaciones. Hay que considerar también el valor más alto del Grupo 1 el cual representa el 61.17% del 100% de los empleados y el cual hace referencia a que los empleados no saben cuáles son las prestaciones que ofrece la empresa.

Grafica de sub-dimensión de Compensación

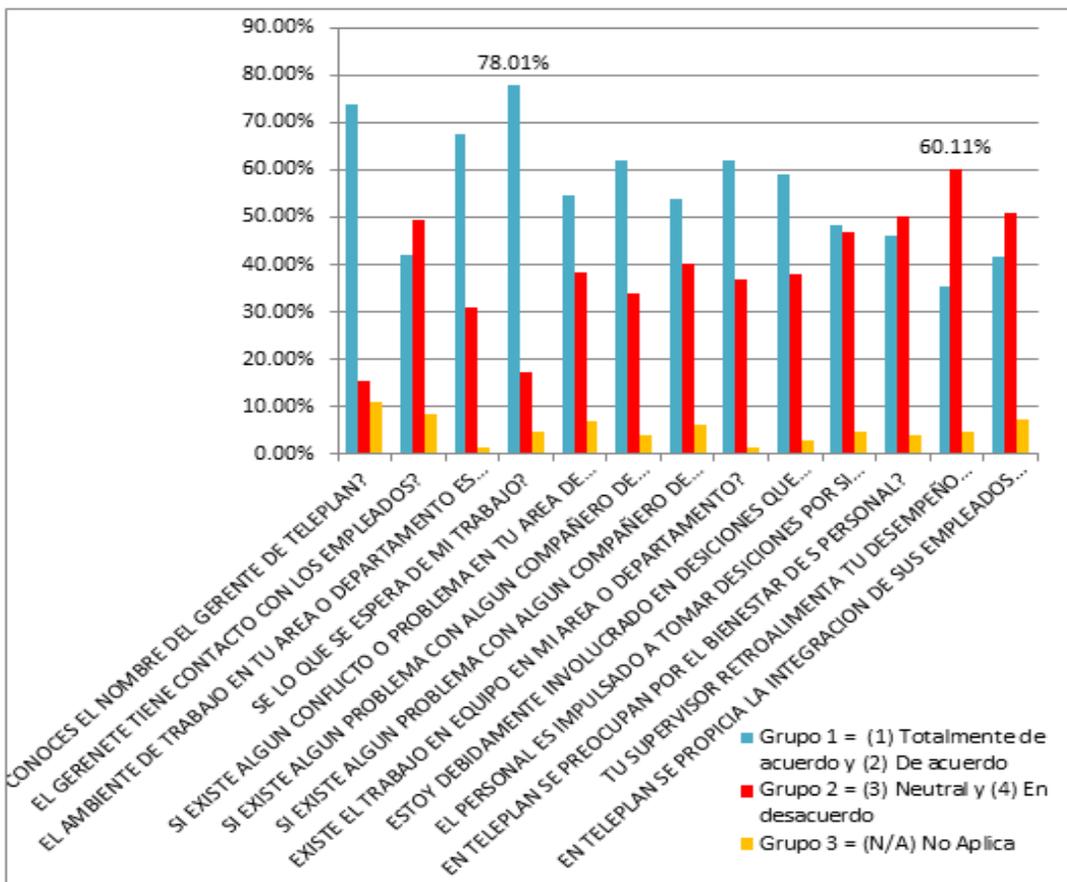


Cuadro 20. Fuente: Elaboración propia

3.4.7 Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones

En el cuadro 21, se muestra la percepción de los empleados de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones**, se puede apreciar una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 2, en donde el valor más alto de este grupo representa un 60.11% el cual dice que los empleados perciben que su supervisor no retroalimenta su desempeño. También el valor más alto del Grupo 1 el cual representa el 78.01% del 100% de los empleados y el cual hace referencia a que los empleados no saben lo que la organización espera de ellos como empleados de la misma.

Grafica de sub-dimensión de Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones

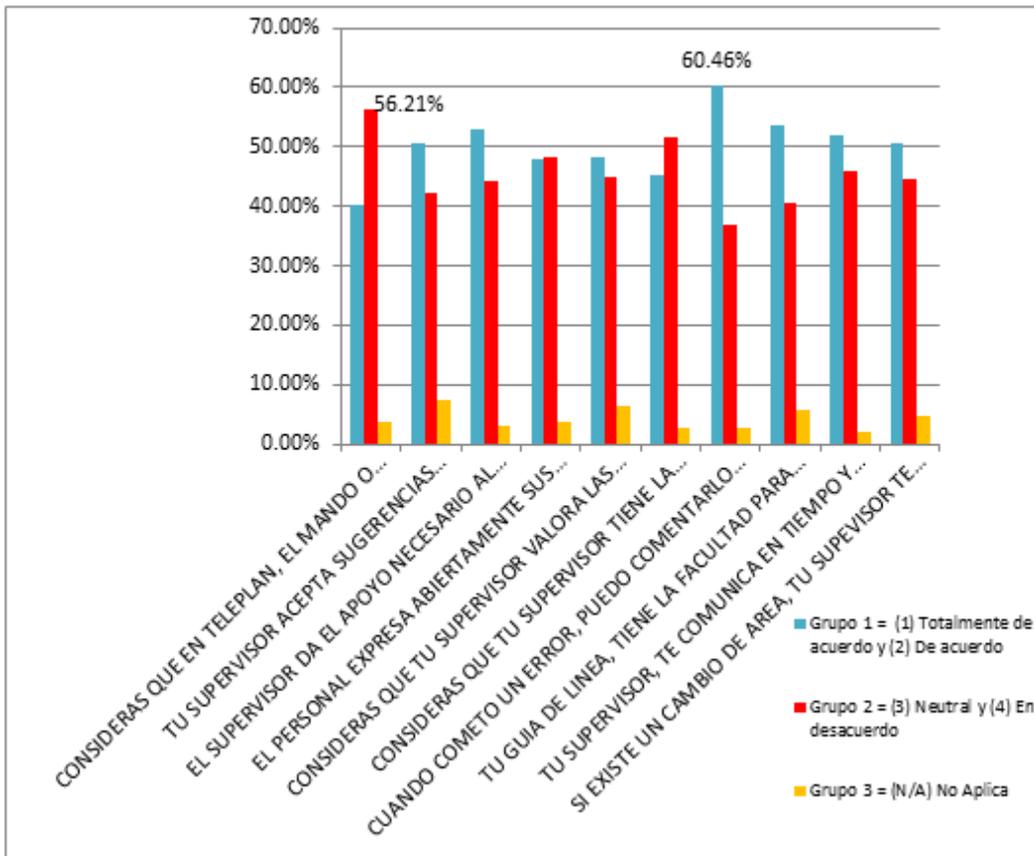


Cuadro 21. Fuente: Elaboración propia

3.4.8 Relaciones de Trabajo Superior-Colaborador

En el cuadro 22, se muestra la percepción de los empleados de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Relaciones de Trabajo Superior-Colaborador** y se puede apreciar una posición de **Desacuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 2, en donde el valor más alto de este grupo representa un 56.21% el cual dice que los empleados perciben que el poder o el mando de los superiores no es usado correctamente. También el valor más alto del Grupo 1 el cual representa el 60.46% del 100% de los empleados y el cual hace referencia a que los empleados consideran que si cometen un error pueden comentarlo con confianza sabiendo que recibirán apoyo para solucionarlo.

Grafica de sub-dimensión de Relaciones de Trabajo Superior-Colaborador

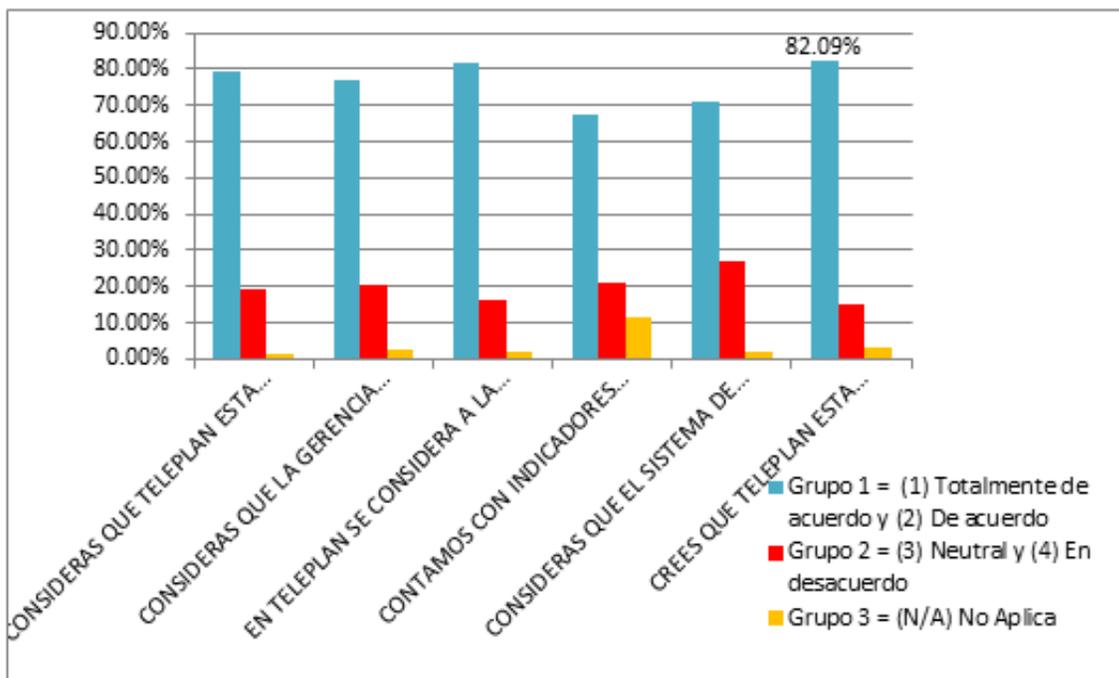


Cuadro 22. Fuente: Elaboración propia

3.4.9 Filosofía de Calidad

En el cuadro 23, se muestra la percepción de los empleados de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Filosofía de Calidad**, se puede apreciar una posición tendiente a **Totalmente de Acuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 1, en donde el valor más alto de este grupo representa un 82.09% el cual dice que los empleados perciben que la empresa se enfoca hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Grafica de sub-dimensión de Filosofía de Calidad

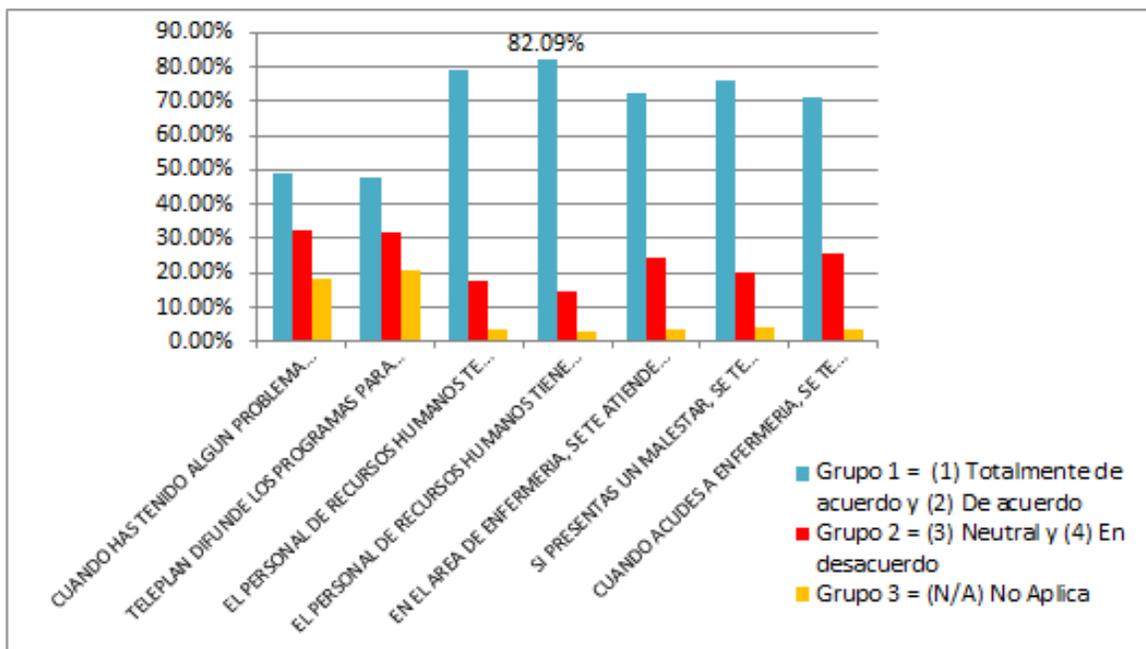


Cuadro 23. Fuente: Elaboración propia

3.4.10 Colaboración de la Empresa con los Empleados

En el cuadro 24, se muestra la percepción de los empleados de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Colaboración de la Empresa con los Empleados**, se puede apreciar una posición tendiente a **Totalmente De Acuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 1, en donde el valor más alto de este grupo representa un 82.09% el cual dice que los empleados perciben que el personal de recursos humanos tiene un trato amable y respetuoso hacia los empleados.

Grafica de sub-dimensión de Colaboración de la Empresa con los Empleados



Cuadro 24. Fuente: Elaboración propia

3.5 Interpretación de los resultados del clima organizacional dentro del área/departamento de reparación de Discos Duros.

Dentro de esta investigación, como se mencionó anteriormente, se llevó a cabo en las distintas áreas de producción en las que se encuentra dividido el personal de la empresa y se detectó que el área de reparación de “Discos Duros” cuenta con el mayor porcentaje de rotación de personal con un 68.57%, por lo que fue conveniente hacer el estudio de clima organizacional específicamente para esta área.

Los resultados obtenidos y de acuerdo a las percepciones de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de esta empresa maquiladora respecto al clima organizacional de la misma fueron los siguientes:

Usando la misma metodología que se usó para la interpretación de resultados de la encuesta de clima organizacional para todas las áreas de producción de la empresa, es como se realizó el análisis para la interpretación de resultados en esta área, en donde los valores de la escala de Likert de la encuesta realizada se describen como sigue:

Valor 1 es igual a “Siempre / Totalmente de Acuerdo”,

Valor 2 es igual a “Casi Siempre / De Acuerdo”

Valor 3 es igual a “En Ocasiones / Neutral”

Valor 4 es igual a “Nunca / En Desacuerdo”;

En donde se obtuvieron los siguientes resultados por dimensión y sub-dimensión del clima organizacional de esta empresa:

Cuadro de resultados de la dimensión: “Calidad de vida en el trabajo”, y las sub-dimensiones que la conforman: “Sistemas de trabajo” y “Acciones de seguridad en el trabajo”

Dimensiones	item	Media	Desviacion Tipica	Media General/SUBDIMENSIONES	Media General/DIMENSIONES
I. Calidad de vida en el trabajo					
Sistemas de trabajo	P.01	1.14	.601	1.77	1.79
	P.02	1.34	.539		
	P.03	1.20	.632		
	P.04	1.66	.998		
	P.63	2.14	.974		
	P.64	2.11	1.132		
	P.65	2.14	.845		
	P.66	1.49	1.040		
	P.67	1.23	.731		
	P.68	1.51	.702		
	P.69	1.54	1.067		
	P.70	1.83	.923		
	P.71	1.94	1.110		
P.72	3.11	1.157			
P.73	2.20	1.232			
Acciones de seguridad en el trabajo	P.05	1.91	1.442	1.82	
	P.06	3.91	4.623		
	P.07	1.37	1.784		
	P.08	1.46	.919		
	P.09	1.43	.948		
	P.10	1.37	.973		
	P.11	1.31	.963		

Cuadro 25. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados de la dimensión: “Comunicación” y la sub-dimensión que la conforma: “Información”

Dimensiones	item	Media	Desviacion Tipica	Media General/SUBDIMENSIONES	Media General/DIMENSIONES
II. Comunicación					
Información	P.12	1.09	.284	2.02	2.02
	P.13	1.80	.933		
	P.14	1.66	1.083		
	P.15	1.63	.808		
	P.16	2.23	1.003		
	P.17	0.00	1.119		
	P.18	2.26	1.336		
	P.19	2.23	1.060		
	P.20	2.49	1.040		
	P.21	2.71	1.341		
	P.22	2.09	1.222		

Cuadro 26. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados de la dimensión: “La Organización” y las sub-dimensiones que la conforman: “Capacitación, Reclutamiento y Selección”, “Compensación”, “Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones” y “Relaciones de Trabajo Superior-Colaborador”

Dimensiones	item	Media	Desviacion Tipica	Media General/SUBDIMENSIONES	Media General/DIMENSIONES
III. La Organización					
Capacitacion, Reclutamiento y Selección	P.23	1.80	1.368	2.00	1.94
	P.24	1.57	1.037		
	P.25	2.43	1.267		
	P.26	2.29	1.202		
	P.27	2.94	1.259		
	P.28	2.97	1.124		
	P.29	1.23	.910		
	P.30	1.94	1.083		
	P.31	1.69	.758		
	P.32	1.40	.914		
	P.33	1.71	.957		
Compensación	P.34	1.74	1.094	2.02	1.94
	P.35	1.74	.852		
	P.36	1.94	1.083		
	P.37	1.77	1.003		
	P.38	2.31	1.323		
	P.39	2.60	1.006		
Manejo de Conflictos y Toma de Desiciones	P.40	2.71	1.100	1.94	1.94
	P.41	2.43	1.243		
	P.42	2.26	.980		
	P.43	1.69	1.157		
	P.44	1.77	1.003		
	P.45	1.86	1.089		
	P.46	1.91	1.011		
	P.47	2.06	1.211		
	P.48	1.66	1.056		
	P.49	1.86	.974		
	P.50	2.03	.985		
	P.51	1.69	1.022		
P.52	1.34	.639			
Relaciones de trabajo superior-colaborador	P.53	1.86	1.192	1.82	1.94
	P.54	2.03	1.124		
	P.55	2.17	1.124		
	P.56	1.57	.917		
	P.57	1.86	1.061		
	P.58	1.60	.812		
	P.59	1.74	.886		
	P.60	1.89	.867		
	P.61	2.14	.845		
	P.62	1.37	.646		

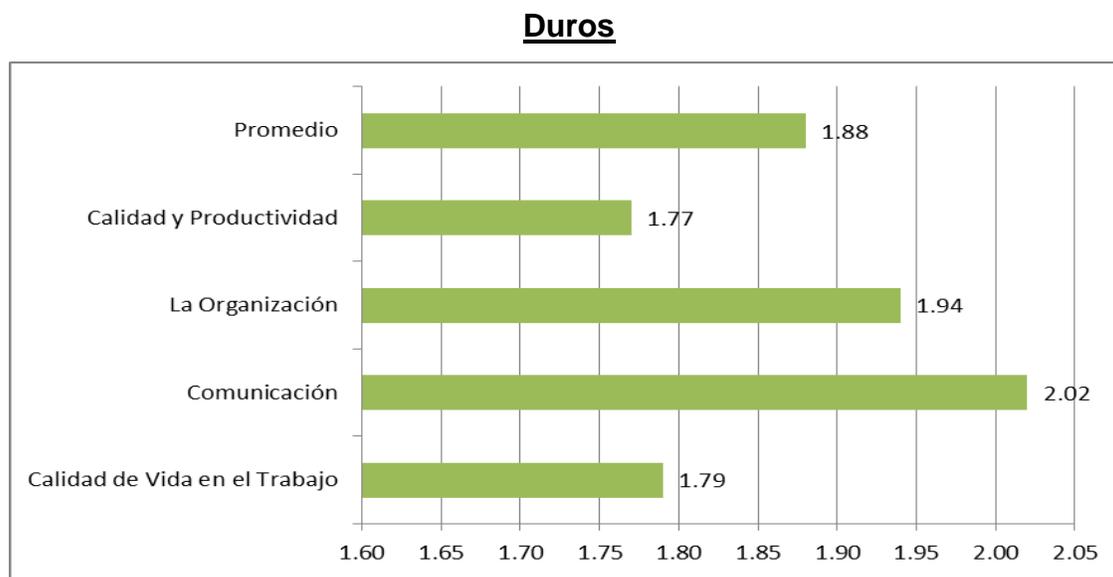
Cuadro 27. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de resultados de la dimensión: “Calidad y Productividad” y las sub-dimensiones que la conforman: “Filosofía de Calidad”, “Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la Comunidad”

Dimensiones	item	Media	Desviacion Tipica	Media General/SUBDIMENSIONES	Media General/DIMENSIONES
IV. Calidad y Productividad					
Filosofía de Calidad	P.74	1.60	.812	1.59	1.77
	P.75	1.57	.884		
	P.76	1.43	.739		
	P.77	1.54	1.197		
	P.78	1.97	.923		
	P.79	1.40	.775		
Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la comunidad	P.80	2.11	1.183	1.99	
	P.81	1.97	1.150		
	P.82	2.43	1.170		
	P.83	1.80	.797		
	P.84	2.17	1.272		
	P.85	1.83	1.339		
	P.86	2.06	1.110		
	P.87	1.57	.948		
Colaboración de la empresa con los empleados	P.88	1.94	1.282	1.66	
	P.89	1.77	1.165		
	P.90	1.97	1.175		
	P.91	1.40	.812		
	P.92	1.20	.719		
	P.93	1.83	1.248		
	P.94	1.66	1.056		
P.95	1.77	1.140			

Cuadro 28. Fuente: Elaboración propia

Gráfica de medias por dimensión del clima organizacional del área: Discos Duros



Cuadro 29. Fuente: Elaboración propia

Las tablas de resultados por dimensiones y sub-dimensiones (Cuadros: 25, 26, 27 y 28) y la gráfica de resultados por medias del Clima organizacional del área de reparación de “Discos Duros” (cuadro 29), muestran que la dimensión de **Comunicación** es la que obtuvo mayor relevancia en cuanto al puntaje y en cuanto al resultado obtenido que fue de una media de **2.02** y de acuerdo a la escala de la encuesta la cual va desde 1 que es igual a Siempre/Totalmente De Acuerdo, hasta 4 que es igual a Nunca/En Desacuerdo; el personal del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa presenta una posición ligeramente tendiente a **Desacuerdo** en cuanto a todo lo que representa la comunicación y de acuerdo a la sub-dimensión: información, es decir, en cuanto a lo referente a la información que reciben en sus áreas de trabajo

La dimensión de **La Organización** presenta una media de **1.94**, lo que dice que el personal del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa percibe una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo** en cuanto a todo lo que representa a la organización y de acuerdo a las sub-dimensiones que la conforman como lo son: capacitación, reclutamiento y selección; compensación; manejo de conflictos y toma de decisiones y relaciones superior-colaborador.

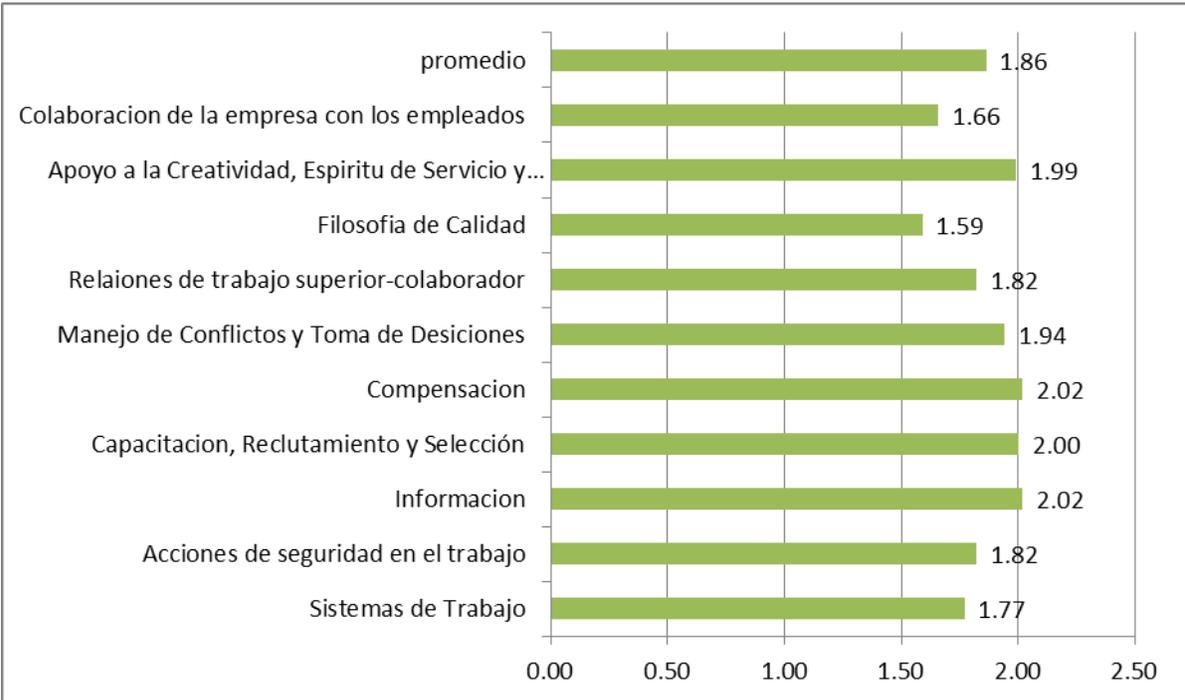
En cuanto a la dimensión de **Calidad de vida en el trabajo** y la dimensión de **Calidad y Productividad**, presentan una media de **1.79** y una media de **1.77** respectivamente, lo que representa una posición tendiente a **De acuerdo** por parte de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa en lo referente al tiempo de trabajo, las acciones de seguridad dentro de la empresa, también a lo que se refiere a productividad y la calidad en los servicios y/o productos que ofrecen a los clientes.

El resultado general de la media fue de **1.88**, reflejando una posición tendiente a **De acuerdo**, lo cual dice que los empleados del área de reparación de “Discos Duros” se encuentran en una situación de clima organizacional de afinidad con la empresa; en donde el clima que se perciba en esta área sea bueno al momento de

interactuar con todas las dimensiones, sub-dimensiones y aspectos que componen el clima organizacional.

Gráfica de medias por sub-dimensión del clima organizacional del área:

Discos Duros



Cuadro 30. Fuente: Elaboración propia

Las tablas de resultados por dimensiones y sub-dimensiones (cuadros: 25, 26, 27 y 28) y la gráficas de resultados por medias del Clima organizacional del área de reparación de “Discos Duros” (cuadro 30), muestran que la sub-dimensión de **Información** y la de **Compensación** son las que obtuvieron mayor relevancia en cuanto al puntaje y en cuanto al resultado obtenido que fue de una media de **2.02** y de acuerdo a la escala de la encuesta la cual va desde 1 que es igual a Siempre/Totalmente De Acuerdo, hasta 4 que es igual a Nunca/En Desacuerdo; el personal del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa presenta una posición ligeramente tendiente a **Desacuerdo** en cuanto a lo referente a sueldos y salarios, bonos de productividad, de puntualidad, premios o algún tipo de

compensación por parte de la empresa y también en cuanto a la comunicación que existe en su área.

La sub-dimensión de relaciones de **Capacitación, reclutamiento y selección** con una media de **2.00**, la sub-dimensión de **Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y compromiso con la comunidad** con una media de **1.99**, presentan una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo**, lo que dice que el personal del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa están indiferentes o apáticos ante estas sub-dimensiones del clima organizacional.

La sub-dimensión de **Manejo de conflictos y toma de decisiones** con una media de **1.94**, la cual presenta una posición tendiente a **De acuerdo** por parte de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa, lo que nos dice que en esta área los empleados tienen voz y voto en cuanto a la toma de decisiones y que también reciben ayuda para el manejo de conflictos que pudiera presentarse.

La sub-dimensión de **Relaciones de trabajo superior-colaborador** y la sub-dimensión de **Acciones de seguridad en el trabajo** con una media ambas de **1.82**, presentan una posición en **De acuerdo** tendiente a **Totalmente de acuerdo**, lo que dice que estas dos sub-dimensiones son percibidas por los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa, mostrándose satisfechos ante estas sub-dimensiones del clima laboral.

La sub-dimensión de **Sistemas de trabajo** con una media de **1.77** y la sub-dimensión de **Colaboración de la empresa con los empleados** con una media de **1.66**, presentan una posición tendiente a **Totalmente de acuerdo** por parte de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa, lo que refleja la afinidad del personal de esta área con estas sub-dimensiones.

Y por último la sub-dimensión mejor evaluada fue la de **Filosofía de Calidad** con una media de **1.59**, presentando una posición de **Totalmente de acuerdo**, lo que nos dice que los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de la empresa consideran que la empresa se preocupa por mantener siempre la mejor calidad en los productos y/o servicios que ofrecen hacia sus clientes.

El resultado general de la media fue de **1.86**, reflejando una posición tendiente a **Totalmente de acuerdo**, lo cual dice que los empleados del área de reparación de “Discos Duros”, se encuentran en una situación de clima organizacional satisfactoria; en donde el clima que percibe el personal es bueno y en donde se interactúan con todas las dimensiones, sub-dimensiones y aspectos que componen el clima organizacional.

3.6 Interpretación con gráficas, de los resultados de las sub-dimensiones del clima organizacional del área de Discos Duros

Para expresar mejor estos resultados del área de reparación de “Discos Duros”, se presentan a continuación los elementos que integran las dimensiones y sub-dimensiones analizadas en este estudio usando la misma metodología aplicada para el clima organizacional en todas las áreas con las que cuenta la empresa de su personal de producción, en donde se tomó en cuenta los porcentajes acumulados de cada una de ellas, para ello fue necesario agrupar las respuestas obtenidas como sigue:

- Grupo 1: En este grupo es necesario seguir dando apoyo y mantenimiento por parte de la empresa.

(2) Totalmente de acuerdo y (2) De acuerdo

- Grupo 2: En este se agrupan los resultados de Desacuerdo (en donde se requiere atención inmediata por parte de la empresa, y Neutral (donde se requiere atención a corto plazo).

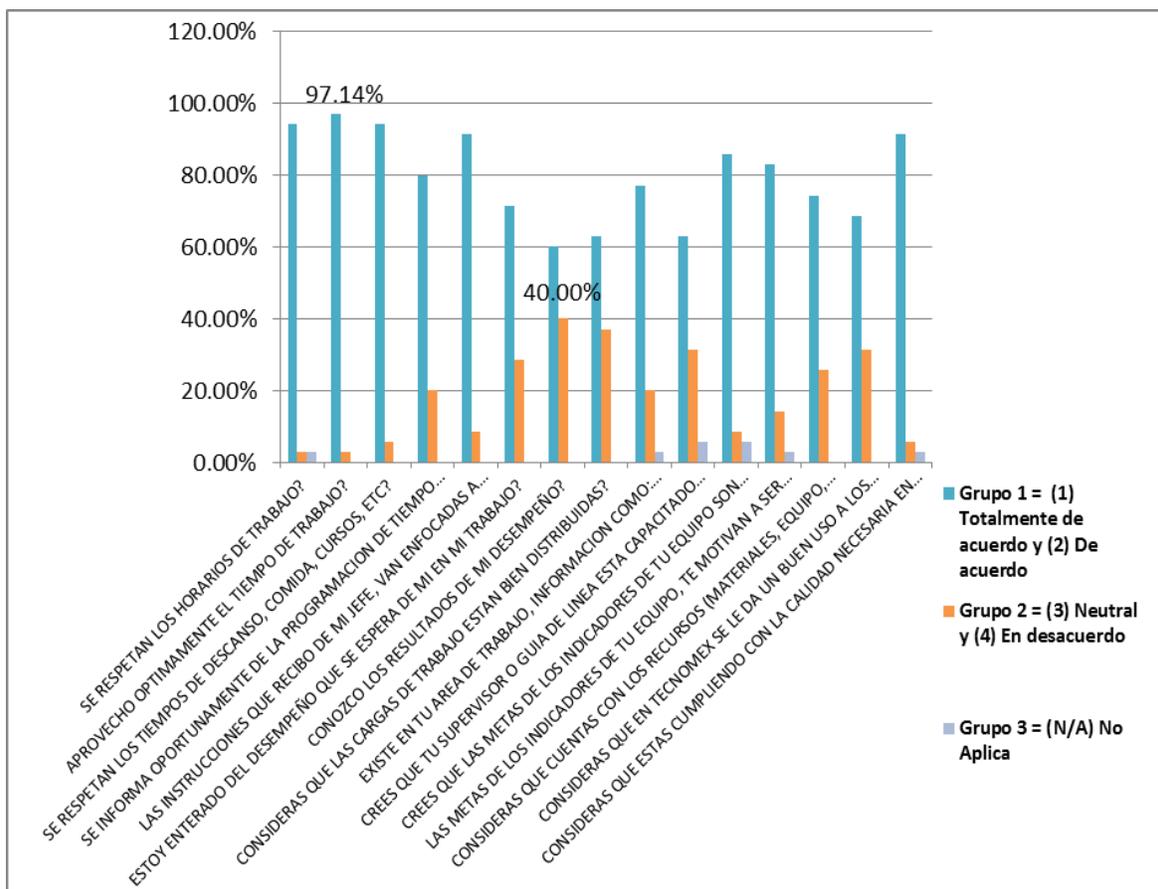
(3) Neutral y (4) En Desacuerdo

- N/A : No Aplica (aquí se agruparon las respuestas nulas, las cuales no se contestaron en la encuesta)

3.6.1 Sistemas de Trabajo

En el cuadro 31, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Sistemas de Trabajo** y se puede apreciar una posición tendiente a **Totalmente de acuerdo**, en donde el valor más alto del Grupo 1 representa el 97.14% de los empleados los cuales dicen aprovechar óptimamente el tiempo de trabajo. Del Grupo 2, el valor más alto el cual representa el 40% del 100% de los empleados del área de “Discos Duros”, en donde los empleados dicen desconocer los resultados de su desempeño.

Grafica de sub-dimensión de Sistemas de Trabajo

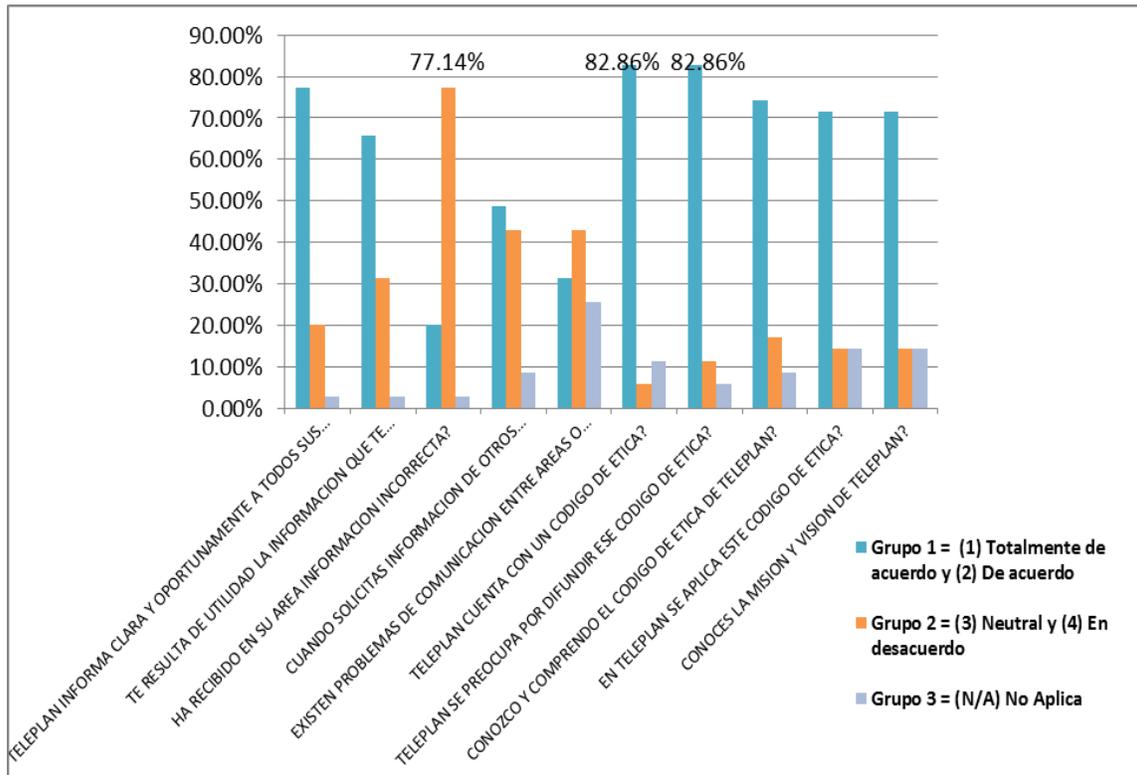


Cuadro 31. Fuente: Elaboración propia

3.6.2 Información

En el cuadro 32, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Información**; se puede apreciar que presenta una posición ligeramente tendiente a **Desacuerdo**, donde el valor más alto del Grupo 2 es el 77.14% del 100% de los empleados el cual dice que consideran que a menudo reciben información incorrecta en su área de trabajo; del Grupo 1 el valor más alto con un 82.86% de los empleados de esta área, conocen del código de ética de la empresa.

Grafica de sub-dimensión de Información

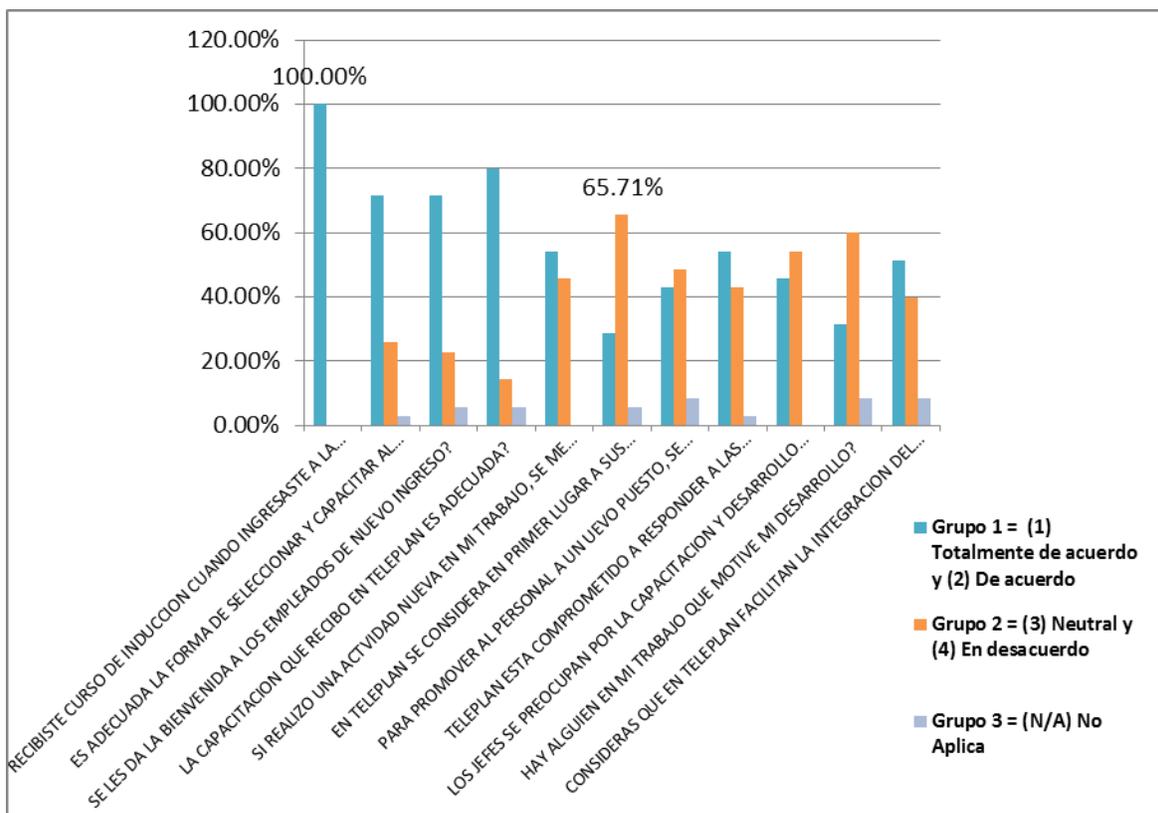


Cuadro 32. Fuente: Elaboración propia

3.6.3 Capacitación, Reclutamiento y Selección

En el cuadro 33, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Capacitación, Reclutamiento y Selección**; se puede apreciar una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo**; resaltando del Grupo 1 que el 100% de los empleados recibieron su curso de inducción a la empresa. El valor más alto del Grupo 2 es el 65.71% del 100% de los empleados consideran que no son tomados en cuenta cuando existen oportunidades de crecimiento en la empresa y prefieren traer gente nueva.

Grafica de sub-dimensión de Capacitación, Reclutamiento y Selección

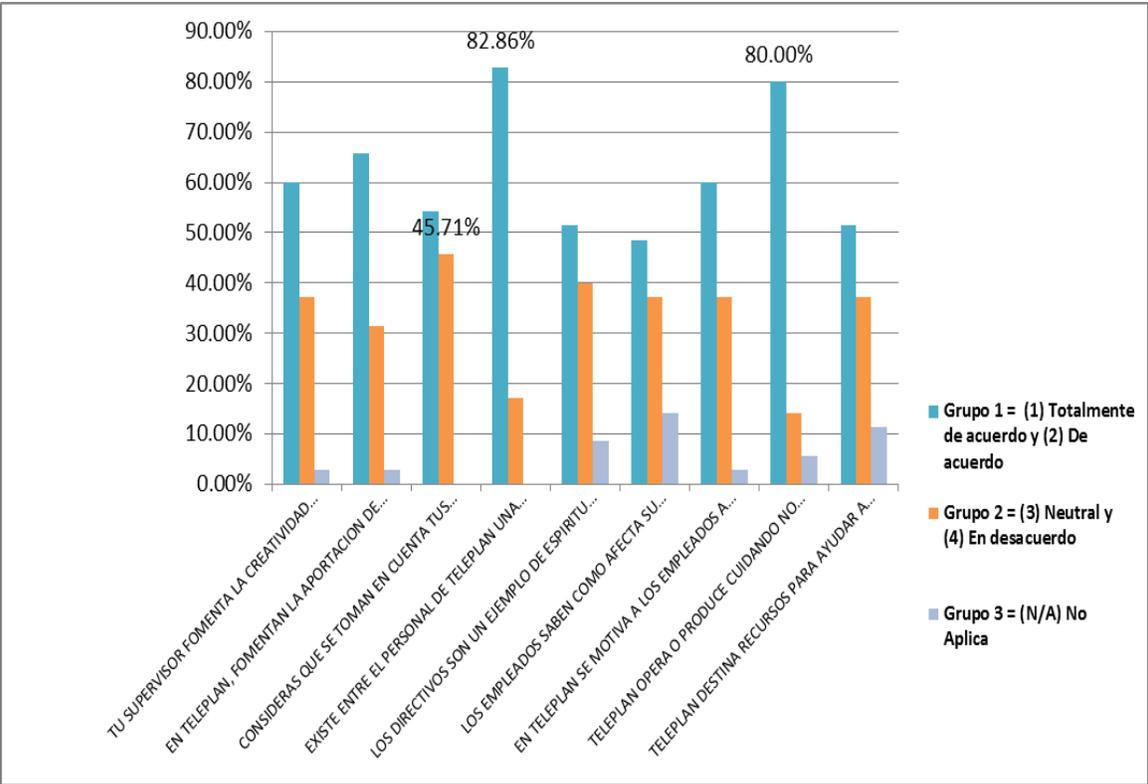


Cuadro 33. Fuente: Elaboración propia

3.6.4 Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la Comunidad.

En el cuadro 34, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Apoyo a la Creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la Comunidad**; se aprecia con una posición ligeramente tendiente a **De acuerdo**, en donde dentro del Grupo 2 el valor más alto representa el 45.71% de los empleados los que consideran que no se toman en cuenta sus opiniones. Dentro del Grupo 1, un valor de consideración dice que el 82.86% de los empleados perciben que existe una buena actitud de colaboración y servicio del personal de la empresa y el 80% de los empleados perciben que la empresa opera cuidando no dañar el medio ambiente.

Grafica de sub-dimensión de Apoyo a la creatividad, Espíritu de Servicio y Compromiso con la comunidad

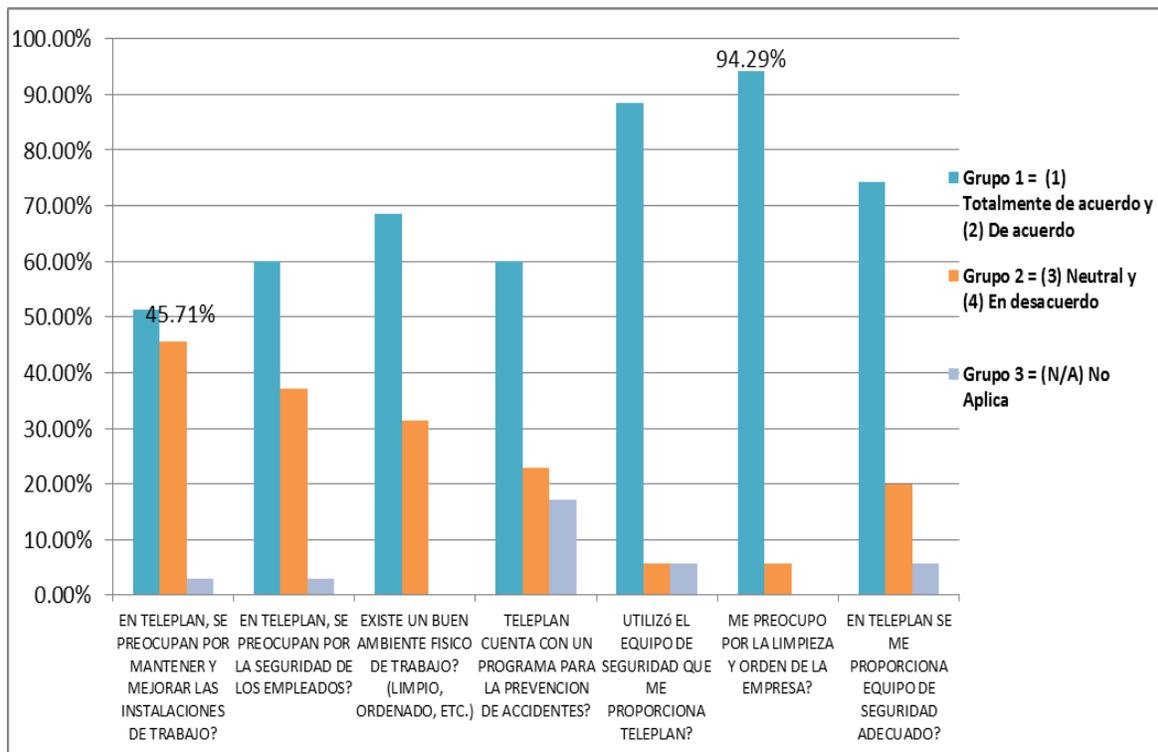


Cuadro 34. Fuente: Elaboración propia

3.6.5 Acciones de Seguridad en el Trabajo

En el cuadro 35, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Acciones de Seguridad en el Trabajo** y se aprecia que en general que los empleados de la empresa perciben una posición **De acuerdo** tendiente a **Totalmente de acuerdo** con las acciones de seguridad en el trabajo implementadas por la empresa, y que el valor más alto del grupo 1 con un 94.29%, el cual dice que los empleados se preocupan por mantener el orden y la limpieza en la empresa. Hay que considerar también el valor más alto del grupo 2 el cual representa el 45.71% del 100% de los empleados y el cual hace referencia a que la empresa se preocupa por mantenimiento y mejora de las instalaciones de trabajo.

Grafica de sub-dimensión de Acciones de Seguridad en el Trabajo

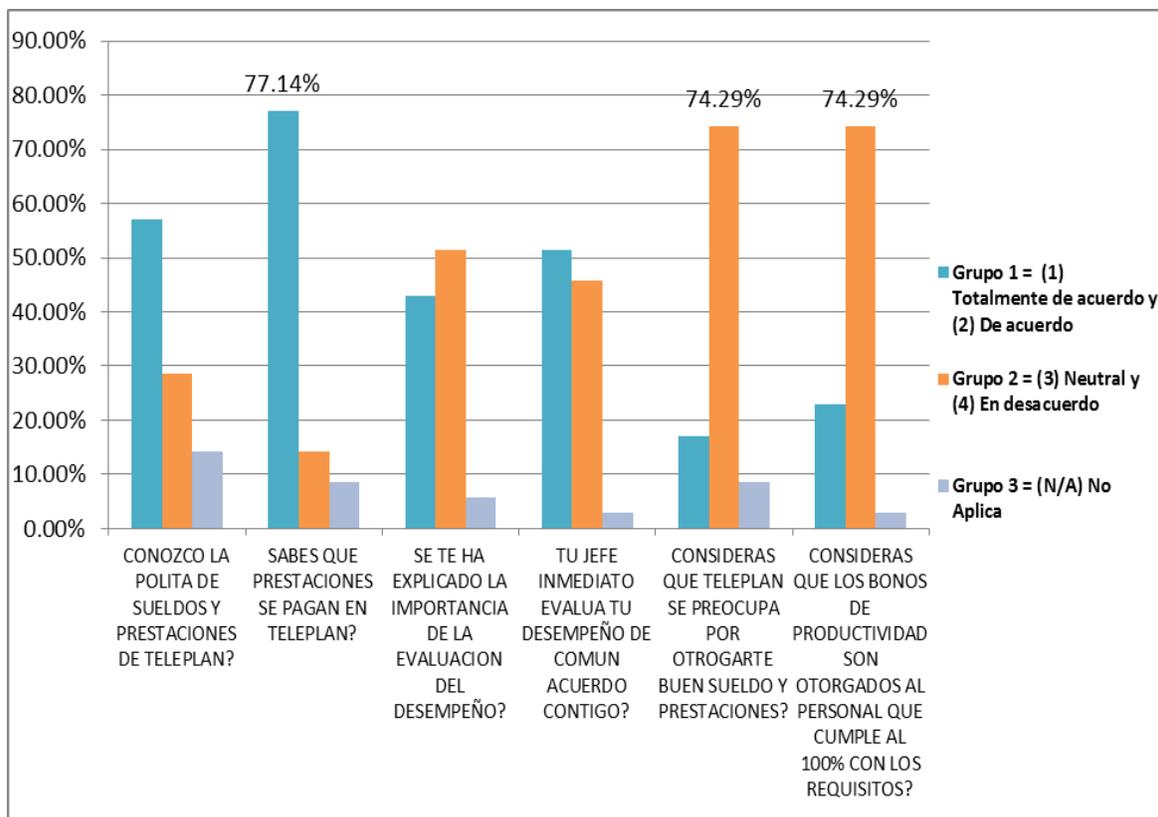


Cuadro 35. Fuente: Elaboración propia

3.6.6 Compensación

En el cuadro 36, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Compensación** y se puede apreciar una posición ligeramente tendiente a **Desacuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 2, en donde el valor más alto de este grupo representa un 74.29% el cual dice que los empleados perciben que la empresa no se preocupa por ofrecer buenos sueldos y prestaciones. Hay que considerar también el valor más alto del Grupo 1 el cual representa el 77.14% del 100% de los empleados y el cual hace referencia a que los empleados no saben cuáles son las prestaciones que ofrece la empresa.

Grafica de sub-dimensión de Compensación

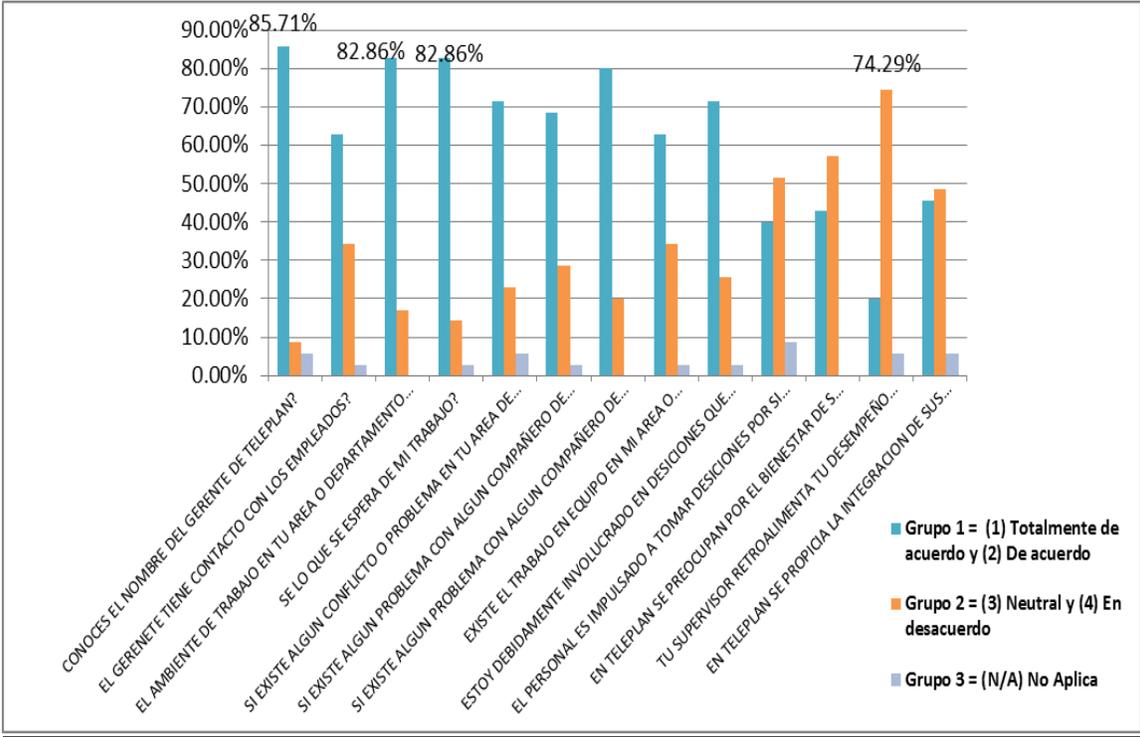


Cuadro 36. Fuente: Elaboración propia

3.6.7 Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones

En el cuadro 37, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones**, se puede apreciar una posición tendiente a **De acuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 1, en donde el valor más alto de este grupo representa un 85.71% de los empleados dicen conocer el nombre del gerente de la empresa; con un 82.86% del 100% de los empleados dicen saber lo que la empresa espera de ellos y también que perciben un ambiente laboral agradable. El valor más alto del Grupo 2 el cual representa el 74.29% del 100% de los empleados hacen referencia a que su supervisor no retroalimenta su desempeño periódicamente.

Grafica de sub-dimensión de Manejo de Conflictos y Toma de Decisiones

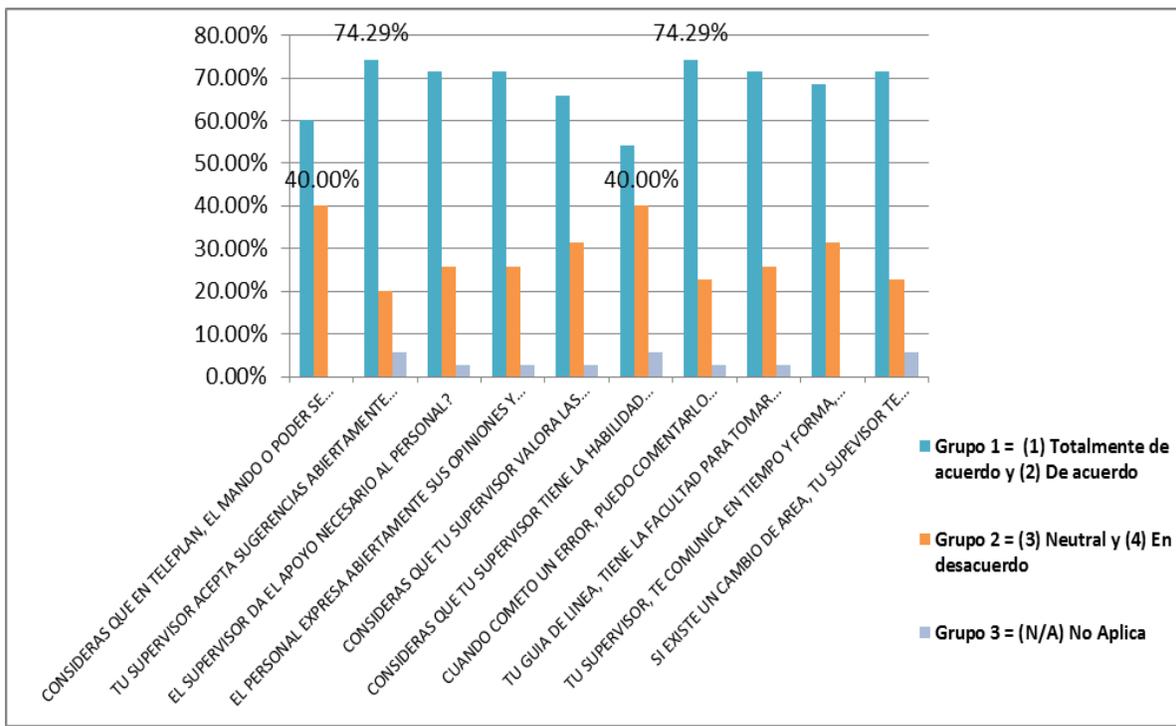


Cuadro 37. Fuente: Elaboración propia

3.6.8 Relaciones de Trabajo Superior-Colaborador

En el cuadro 38, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Relaciones de Trabajo Superior-Colaborador** y se puede apreciar una posición en **De acuerdo** tendiente a **Totalmente de acuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 1, en donde el valor más alto de este grupo representa un 74.29% el cual dice que los empleados perciben su supervisor acepta las sugerencias de todos sus empleados acerca de cómo puede ser mejorado el trabajo, también consideran que si cometen un error pueden comentarlo con confianza sabiendo que recibirán apoyo para solucionarlo. El valor más alto del Grupo 2 el cual representa el 40% del 100% de los empleados y el cual hace referencia a que los empleados consideran que el mando de poder no es usado correctamente y también que sus supervisores no cuentan con la habilidad para motivar a la gente.

Grafica de sub-dimensión de Relaciones de Trabajo Superior-Colaborador

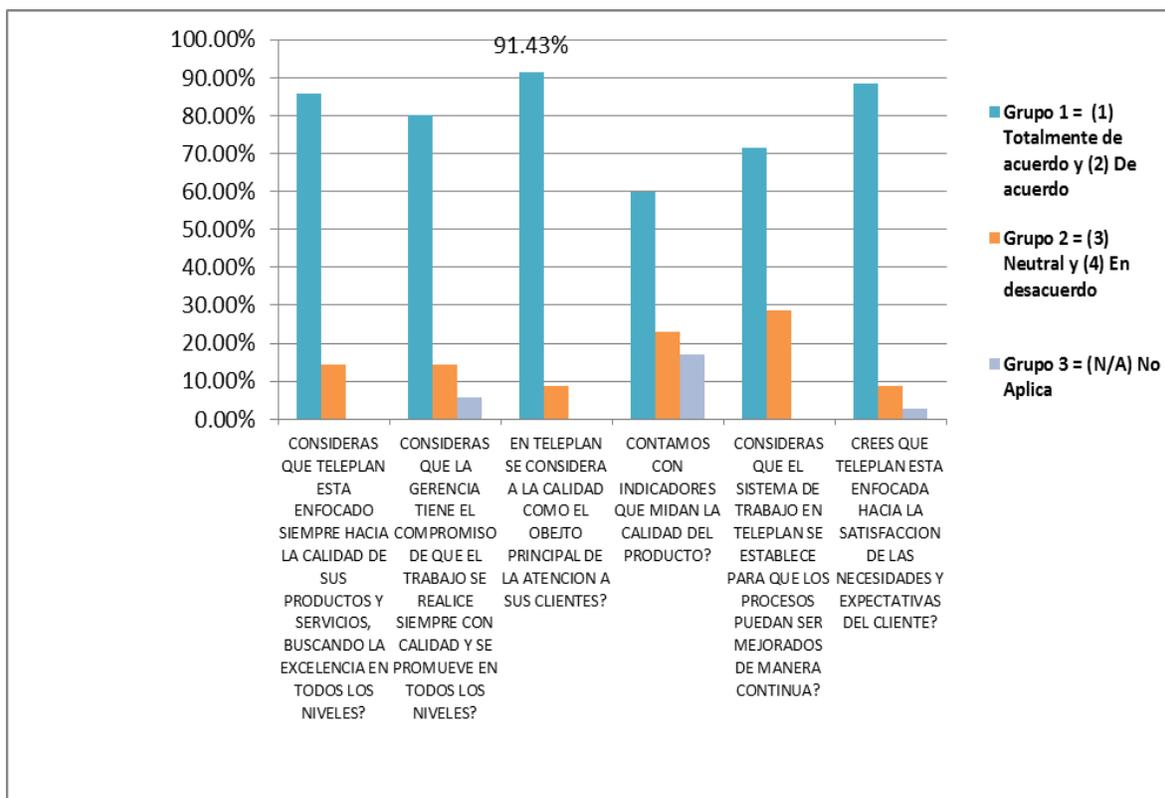


Cuadro 38. Fuente: Elaboración propia

3.6.9 Filosofía de Calidad

En el cuadro 39, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Filosofía de Calidad**, se puede apreciar una posición de **Totalmente de Acuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 1, en donde el valor más alto de este grupo representa un 91.43% el cual dice que los empleados perciben que la empresa se enfoca hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Grafica de sub-dimensión de Filosofía de Calidad

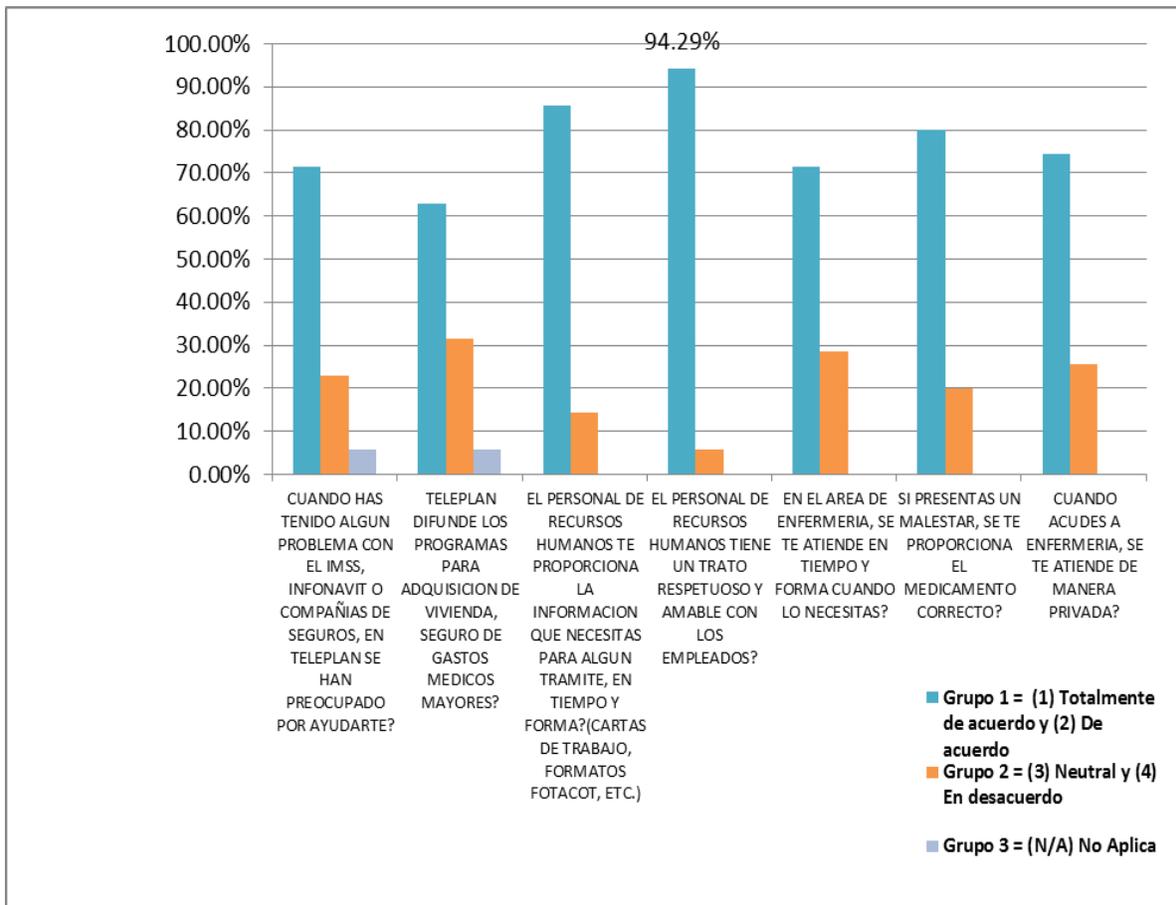


Cuadro 39. Fuente: Elaboración propia

3.6.10 Colaboración de la Empresa con los Empleados

En el cuadro 40, se muestra la percepción de los empleados del área de reparación de “Discos Duros” de esta maquiladora en relación a las preguntas de la encuesta en cuanto a la sub-dimensión de **Colaboración de la Empresa con los Empleados**, se puede apreciar una posición tendiente a **Totalmente De Acuerdo**, la cual cae dentro del Grupo 1, en donde el valor más alto de este grupo representa un 94.29% el cual dice que los empleados perciben que el personal de recursos humanos tiene un trato amable y respetuoso hacia los empleados.

Grafica de sub-dimensión de Colaboración de la Empresa con los Empleados



Cuadro 40. Fuente: Elaboración propia

3.7 Análisis de los resultados de las encuestas de salida a los empleados

La empresa de este estudio aplica una pequeña encuesta de salida a sus empleados como requisito antes de entregarles su documentación, finiquito entre otros documentos e información que se les otorga, esta encuesta es para conocer los motivos por los que cada empleado decide abandonar la empresa, dicha encuesta se puede consultar en la parte de anexos de este documento.

En dicha encuesta se les pide a los empleados que proporcionen información como: su número de empleado, puesto, área o departamento de trabajo, año de ingreso a la planta, y los motivos de su renuncia, esto con el fin de detectar posibles causas recurrentes que estén provocando que los empleados decidan renunciar a su empleo.

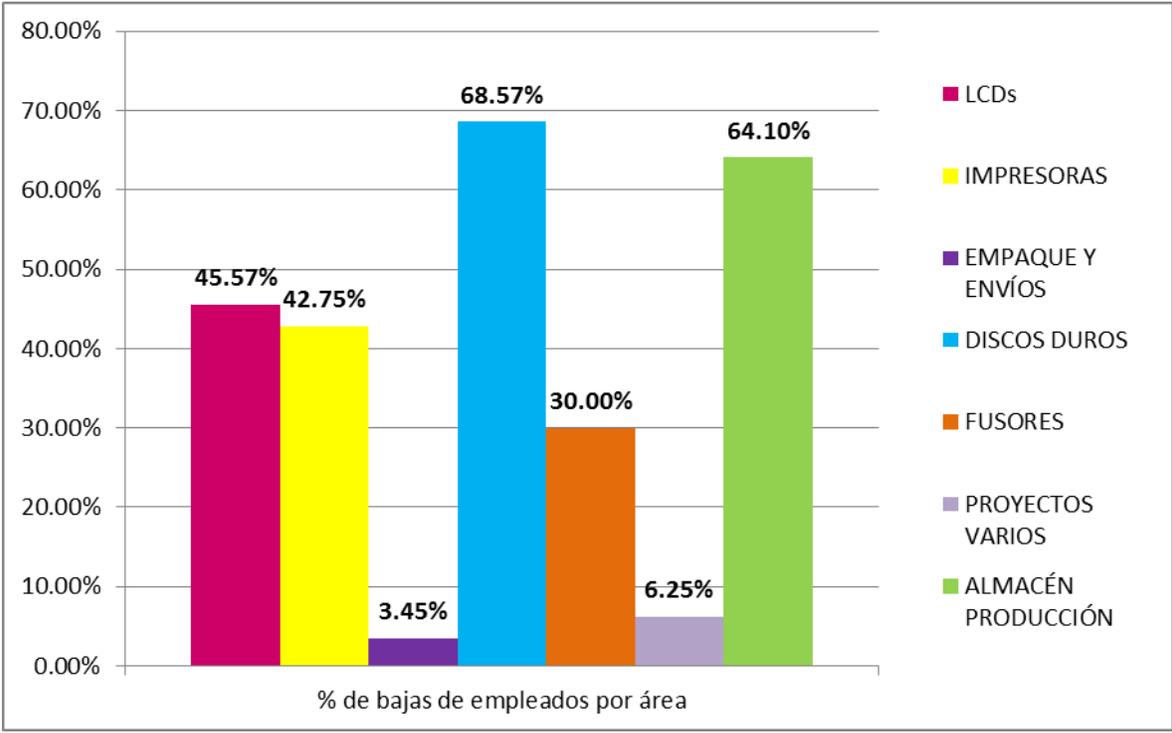
Los resultados obtenidos de esta encuesta y en base a la información proporcionada por la empresa de las bajas de empleados durante el periodo del 2013, donde se presentaron 212 bajas de empleados del área de producción en donde los resultados se muestran a continuación:

Área/Departamento	Total empleados	% de empleados por área	Total bajas	% de bajas de empleados por área	% total de bajas
LCDs	79	14.01%	36	45.57%	6.38%
IMPRESORAS	269	47.70%	115	42.75%	20.39%
EMPAQUE Y ENVÍOS	58	10.28%	2	3.45%	0.35%
DISCOS DUROS	35	6.21%	24	68.57%	4.26%
FUSORES	20	3.55%	6	30.00%	1.06%
PROYECTOS VARIOS	64	11.35%	4	6.25%	0.71%
ALMACÉN PRODUCCIÓN	39	6.91%	25	64.10%	4.43%
Total	564	100%	212		

Cuadro 41. Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 41, se puede apreciar el total de empleados de producción dividido en las distintas áreas con las que cuenta la empresa, en donde el mayor porcentaje de empleados se encuentra en el área de reparación de Impresoras la cual representa el 47.70% con un total de 269 empleados al momento de la investigación; seguida del área de reparación de LCDs (Monitores, TVs), la cual representa el 14.01% del personal de producción con un total de 79 empleados; el 11.35% representa el área de Proyectos Varios con un total de 64 empleados; luego se encuentra el área de Empaque y Envíos con un total de 58 empleados los cuales representan el 10.28% del total de empleados de producción; el área de Almacén y producción representa el 6.91% del total de empleados de la empresa con 39 empleados laborando en esa área; en el área de reparación de Discos Duros se cuenta con 35 empleados los cuales representan el 6.21% del personal de producción y por último el área de reparación de Fusores con 20 empleados representa el 3.55% de personal de producción de la empresa al momento de la investigación.

Rotación por áreas o departamentos del área de producción de la empresa



Cuadro 42. Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 42 se puede apreciar la gráfica de rotación de personal dividido en las distintas áreas que se mencionan en el cuadro 20, en donde el mayor porcentaje de rotación se encuentra en el área de reparación de reparación de Discos Duros (Hard disks) con un 68.57% del total de personal dado de baja de esa área durante el 2013; seguida del área de Almacén de producción con un 64.10% de rotación de personal; también el área de reparación de LCDs con un porcentaje de rotación del 45.57%; el área de reparación de Impresoras con el 42.75% de rotación de personal en su área, seguida del área de reparación de fusores con un 30%; y los porcentajes más bajos en rotación de personal fueron para el área de Proyectos varios con un 6.25% y el área de Empaque y envíos con un 3.45% de rotación de su personal.

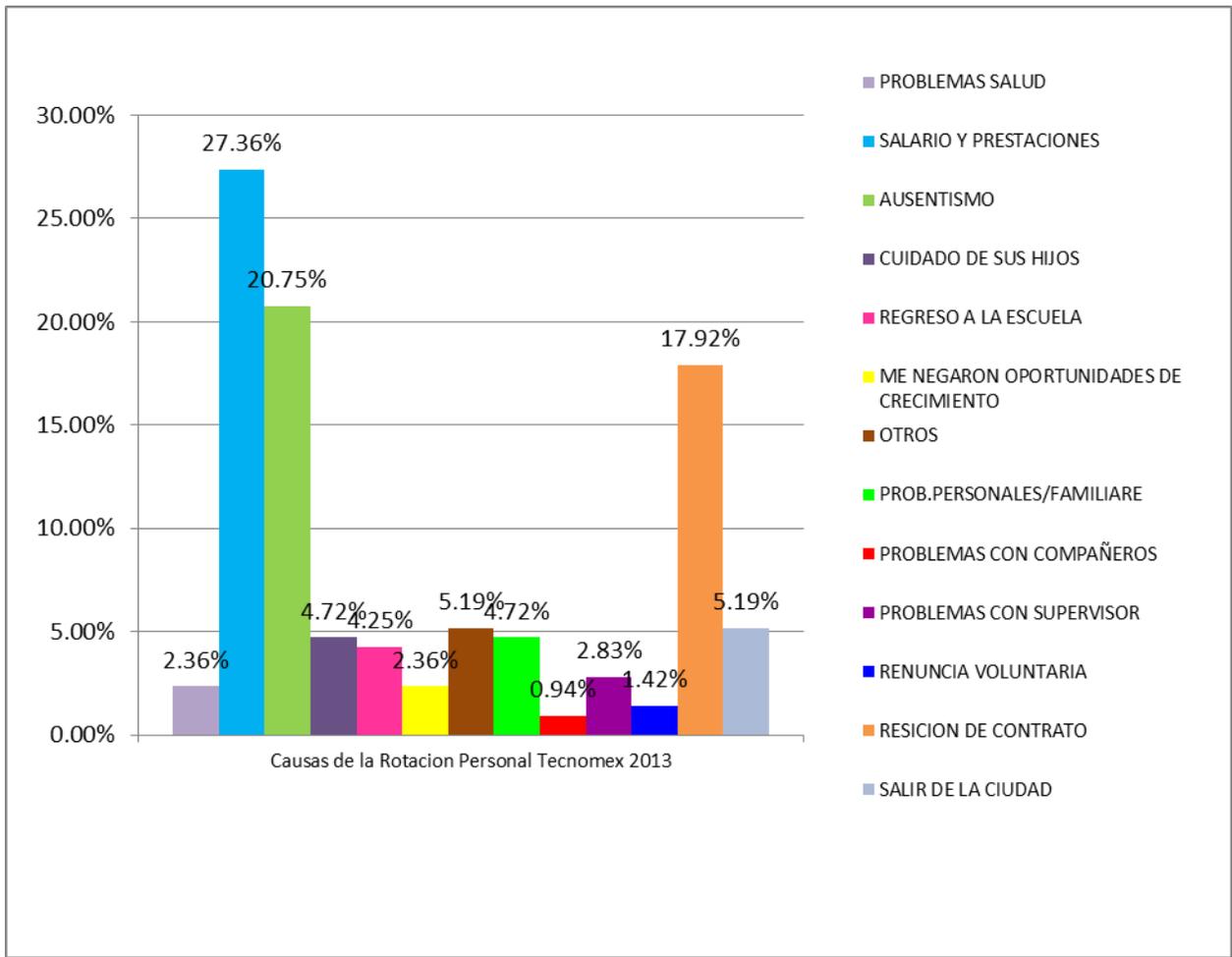
3.7.1 Motivos de baja del personal

De acuerdo a los resultados de la encuesta se hizo una clasificación de las causas y/o motivos por las cuales los empleados renuncian a su trabajo y estos fueron los resultados para el 2013 con 212 bajas de empleados en el área de producción:

Motivo de Baja	Total	%
PROBLEMAS SALUD	5	2.36%
SALARIO Y PRESTACIONES	58	27.36%
AUSENTISMO	44	20.75%
CUIDADO DE SUS HIJOS	10	4.72%
REGRESO A LA ESCUELA	9	4.25%
ME NEGARON OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	5	2.36%
OTROS	11	5.19%
PROB. PERSONALES/FAMILIARES	10	4.72%
PROBLEMAS CON COMPAÑEROS	2	0.94%
PROBLEMAS CON SUPERVISOR	6	2.83%
RENUNCIA VOLUNTARIA	3	1.42%
RECISIÓN DE CONTRATO	38	17.92%
SALIR DE LA CIUDAD	11	5.19%
Total	212	100.00%

Cuadro 43. Fuente: Elaboración propia

Grafica de las causas y/o Motivos de las bajas de personal en la empresa:



Cuadro 44. Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 43 y 44, se puede apreciar las distintas causas por la cual los empleados de producción abandonan la empresa y por lo cual conlleva a una rotación de personal elevada, en donde el mayor porcentaje se encuentra en el con un 27.36% del total de personal dado de baja durante el 2013 dejó la empresa porque consideraban que los sueldos y prestaciones que se les brindaban no eran buenos; también con un 20.75% dejó la empresa o fue rescindido su contrato por su ausentismo ya que el que un empleado falte constantemente a trabajar provoca atrasos en la producción lo que significa pérdida de recursos; con un 17.92% del total de empleados que dejaron la empresa fue por rescisión de contrato, debido a que no cumplían con las expectativas de la empresa en su periodo de

capacitación. Y el porcentaje más bajo en cuenta la las causas de baja de los empleados es de 0.94% del personal dejó la empresa por problemas con sus compañeros de trabajo.

3.8 Comparación de resultados

De acuerdo a la encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de esta empresa caso de estudio, en donde se hizo de manera general a todas las áreas de producción y posteriormente se hizo el análisis al área de reparación de “Discos Duros”, debido a que es el área con el mayor porcentaje de rotación de personal con un 68.57%, esto con el fin de detectar si en esta área se obtendría un distinto resultado de los análisis comparado con el resto de las áreas de producción de la empresa debido al alto porcentaje de está, donde al final los resultados obtenidos en el área de “Discos Duros” y de manera general en todas las áreas llevaron a los siguientes resultados:

- De manera general en todas las áreas de producción de esta empresa consideran que los principales aspectos del clima organizacional de acuerdo a la perspectiva de los empleados encuestados en donde se obtuvieron mayor puntaje en cuanto al descontento del personal fueron los de: “Relación superior-colaborador” (liderazgo), “La Compensación” (prestaciones, sueldos y salarios), y “La Capacitación, Reclutamiento y Selección”. El mayor puntaje en cuanto a la afinidad del personal en general de todas las áreas de producción de la empresa fueron: “Filosofía de Calidad” y la de sub-dimensión de “Colaboración de la Empresa con los Empleados”.
- Los empleados del área o departamento de reparación de “Discos Duros”, que consideran que los principales aspectos del clima organizacional de mayor relevancia en cuanto al descontento del personal de acuerdo a su percepción fueron los de: “La Compensación” (prestaciones, sueldos y

salarios), también la sub-dimensión de “Comunicación” (información) dentro de la empresa. El mayor puntaje en cuanto a la afinidad del personal en general de todas las áreas de producción de la empresa fueron: “Filosofía de Calidad” y la de sub-dimensión de “Colaboración de la Empresa con los Empleados”.

- De acuerdo a la encuesta de salida que la empresa aplico en el 2013 a los empleados que dejaron de laborar en la misma, en donde los principales aspectos del clima organizacional que tuvieron mayor puntaje fueron: La Compensación (prestaciones, sueldos y salarios), el ausentismo y la rescisión de contrato debido a la falta de experiencia y capacitación del empleado, a la mala selección y reclutamiento de personal.

Haciendo una comparación de estos resultados se observa que se obtuvieron resultados similares en cuanto a las dimensiones y sub-dimensiones del clima organizacional, pero en ambos análisis los aspectos del clima organizacional en los cuales los empleados sienten empatía fueron: “Filosofía de Calidad” y la de sub-dimensión de “Colaboración de la Empresa con los Empleados”. Los aspectos del clima organizacional el cual coincide y que efectivamente esta influyendo en la rotación de personal de esta empresa maquiladora es el de: La Compensación (prestaciones, sueldos y salarios).

4.1 Conclusiones

El clima organizacional así como sus distintos aspectos y dimensiones son de suma importancia para todas las organizaciones, ya que estas buscan siempre el mejoramiento en su productividad alcanzando las metas que se proponen pero sin descuidar el recurso humano; considerar el ambiente donde los empleados laboran, la comunicación que existe entre las distintas áreas, las relaciones supervisor-colaborador, la motivación, y todo lo que los empleados perciben de la empresa en la que se desarrollan diariamente puede beneficiar o no en su desempeño, lo que afecta o beneficia directamente a la empresa.

Es por ello que esta investigación realizada en la empresa maquiladora “Tecnomex Industrial S.A.”, ubicada en Mexicali, B.C., lleva a la conclusión de que el clima organizacional que experimenta la empresa es “Bueno”, ya que los empleados muestran un percepción tendiente a “De acuerdo”; pero esto no deja de lado que aunque se percibe un clima bueno dentro de la organización, la empresa presenta un alto porcentaje de rotación de personal debido a los aspectos del clima organizacional con los que los empleados no se sienten satisfechos y lo cual esta causando dicha rotación, estos aspectos son los que involucran las de relaciones superior-colaborados, la compensación (sueldos y salarios), también con la capacitación, reclutamiento y selección.

Sin embargo en otros aspectos del clima organizacional tales como: la colaboración de la empresa con los empleados, la filosofía de calidad con la que cuenta la empresa y las acciones que se toman de seguridad en el trabajo el personal presenta empatía hacia estos, lo que indica que la empresa esta haciendo un gran esfuerzo en reforzar día a día estos aspectos del clima organizacional, preocupándose por la seguridad del personal en sus áreas de trabajo y también respondiendo siempre a las necesidades de los clientes ofreciendo siempre calidad en sus productos y servicios.

Dichas conclusiones nos llevan a resolver las preguntas de investigación planteadas con anterioridad:

- La rotación de personal si está relacionada con el liderazgo que maneja la empresa hacia los empleados.
- La motivación no esta intrínsecamente relacionada con la rotación de personal, ya que aunque es un aspecto importante dentro de las organizaciones, los empleados sienten que si se motiva al personal de la empresa.
- Ya que los aspectos del clima organizacional son percibidos por los empleados de la organización de distintas maneras, esto provoca que el índice de rotación de personal en la empresa aumente.

4.2 Recomendaciones

Por último, en este apartado presentan algunas recomendaciones para la empresa en cuestión, las cuales tiene que ver con las cuatro dimensiones: Calidad de Vida en el Trabajo, Comunicación, La Organización y, Calidad y Productividad; de las cuales específicamente las sub-dimensiones de: relaciones superior-colaborador, la compensación, el manejo de conflictos y toma de decisiones, la información, los sistemas de trabajo, la capacitación, reclutamiento y selección de personal y el apoyo a la creatividad, espíritu de servicio; que son en donde los empleados percibieron como Desacuerdo y Neutral; y son las siguientes:

- Reforzar el liderazgo que existe la empresa, capacitando a sus líderes con distintos cursos tales como los impartidos por la secretaria de trabajo y previsión social (la coordinación de desarrollo Humano) del Gobierno del Estado de Baja California, el cual ha impulsado un modelo de gestión que privilegia el desarrollo humano de las personas en su centro laboral. Entre los distintos cursos que imparte la STPS se encuentra el curso-taller titulado

“trabajo efectivo”, cuyo objetivo general es estimular el crecimiento integral de las personas en el ámbito laboral, a través de motivar a la reflexión permanente que conduzca a una actitud proactiva, facilitando con ello el acceder a una vida personal y laboral digna y plena; dentro de sus objetivos específicos de aprendizaje se encuentra el conocer los diferentes tipos de liderazgo y las características de un líder; este curso se divide en dos módulos, con una duración de 3 horas cada módulo impartidos en dos días; además de que estos cursos son sin ningún costo para las empresas, solo se tienen que solicitar a la dependencia y como único requisito se piden grupos mayores a 15 personas.

También existe en la localidad una empresa llamada “Cursos empresariales de Mexicali”, dedicada a impartir cursos y talleres a al personal de las empresas, uno de los talleres que ofrecen es: “Taller de formación de líderes”, este taller está dirigido a personas que por su trabajo tiene que dirigir grupos de trabajo. Este taller ayuda a darle confianza y autoestima a las personas que lo toman, ya que integra toda una gama de ejercicios que le permitirán motivarse y generar mayor confianza para tratar con las personas. Entre los temas que se imparten se encuentra: la definición de líder, tipos de líderes, manejo de grupo, técnicas para manejar le stress, como motivar a los empleados, autoconocimiento, ayuda personal y plan de vida. Este curso es más completo que el impartido por la STPS, además de que tiene un costo de 250 por persona.

Estos talleres y/o cursos ayudara al personal a lo desarrollarse como buenos líderes. A su vez la empresa deberá considerar hacer evaluaciones periódicamente para verificar que estos cursos estén ayudando de alguna manera las relaciones superior-colaborador.

- Crear o reforzar los esquemas de recompensa salarial con los que cuente la empresa, creando un instrumento de medición que mida de manera

objetiva la recompensa salarial, y analizar la existencia de un sistema de análisis del desempeño formal, y evaluar si funciona o no, y si no existe, entonces construir uno. Estos se deben enfocar a la productividad y eficiencia del empleado, dejando a un lado los favoritismos que pudieran existir.

- Apoyar en cuanto al manejo de conflictos se trate, permitiendo el dialogo entre el personal afectado, estableciendo responsabilidades y sanciones de ser necesario para la solución del problema y sobre todo darle seguimiento al conflicto hasta que se solucione. También es importante que el personal Directivo como el de Recursos Humanos de la empresa tomen cursos sobre el manejo de conflictos y sobre la ley federal del trabajo para evitar cometer errores al momento de sancionar a los empleados.
- Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa y sobre todo si tiene que ver con su desempeño y productividad, ya sea reforzando el sistema de sugerencias con el que cuenta la empresa, tomando en cuenta las opiniones, ya que los empleados tienen mucho que aportar.
- Mantener informados a los miembros de la organización en todos sus niveles, en cuanto a los cambios y decisiones dentro de la organización, a través de reuniones periódicas (semanales) con los miembros de cada equipo de trabajo dentro de la organización en las cuales se informe al personal de las decisiones importantes, esto ira fomentando las relaciones entre departamentos, para que la comunicación fluya constantemente en tiempo y en forma.
- En cuanto a los sistemas de trabajo se recomienda hacer un reporte de actividades por supervisor de sus empleados para equilibrar la carga de trabajo similar para puestos similares, haciendo si fuese necesario nuevas

descripciones de puestos, las cuales quedarían documentadas en el área de recursos humanos.

- Implementar programas integrales de adiestramiento y capacitación periódica, ya sea que sean impartidos por parte de personal interno o externo.
- En cuanto a reclutamiento y selección de personal, se recomienda evaluar las descripciones de puestos de las vacantes, reclutar a personal que cubran esas descripciones, haciendo pruebas necesarias para la selección del personal que ha de trabajar en la empresa.
- Implementación de valores institucionales a los empleados, desarrollando un espíritu de servicio, y dando apoyo al desarrollo de la creatividad de los empleados, lo cual puede llevar a reducir costos a la empresa si esta creatividad es enfocada a elementos de la organización.

Con las recomendaciones, se da por terminado este trabajo de investigación, en donde se determinaron los principales aspectos del clima organizacional que inciden en la rotación de personal de esta empresa maquiladora.

Referencias bibliográficas

- 1. Alles Martha**
Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias
2da. Edición. Editorial: Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina
2008
- 1. Arias Alicia Fernando y Heredia Espinoza Víctor**
Administración de recursos Humanos para el alto desempeño
1ra. Edición. Editorial Trillas S.A. de C.V. México, 1973.
- 2. Bateman Thomas S., Snell Scott A., Sánchez Soto Gil Armando, Nava López Linda Cristal, Paterna Patrucco Mónica y Lavigne Magalí Amieva.**
Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo
8va. Edición. Mc Graw Hill/Interamericana Traductores S.A. de C.V. México
2009.
- 3. Bohlander George, Snell Scott y Sherman Arthur**
Administración de Recursos Humanos
12va. Edición Editorial: International Thomson Editores. México, 2001.
- 4. Carrillo V. Jorge y Santibáñez R. Jorge**
Rotación de Personal En Maquiladoras De Exportación De Tijuana
Secretaria del trabajo y previsión social, y el colegio de la frontera norte,
1ra. Edición, México 1993.
- 5. Chiavenato Idalberto**
Administración de recursos humanos
1ra. Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México, 1983.
- 6. Chiavenato Idalberto**
Administración de recursos humanos: El capital humano de las
organizaciones.
8va. Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V. México,
2007.
- 7. Dessler Garry**
Administración de recursos humanos
11va. Edición. Editorial: Pearson Education de México S.A. de C.V. 2009.
- 8. Ena Ventura Belén, Delgado González Susana, Ena Ventura Teresa**
Gestión Administrativa de personal
2da. Edición. Thomson Editores Paraninfo S.A. Madrid España, 2006.

- 9. Forehand, G. A. y Gilmer, B.**
Environmental variation in studies of organizational behavior
Boletín psicológico, 1964. Páginas: 361-382.
- 10. Kozlowski, S. y Doherty, M**
Integration of climate and leadership. Examination of a neglected issue.
Boletín de psicología aplicada, 1989. Páginas: 74, 546-553.
- 11. Hitt Michael A., Black Stewart y Porter Lyman W.**
Administración
9na. Edición, Pearson Prentice Hall / Pearson Educación, México 2006.
- 12. Hughes Richard L., Ginnett Robert C., y Curphy Gordon J.**
Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia
5ta. Edición. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V. México,
2007.
- 13. Jiménez Castro, Wilburg**
Introducción al estudio de la teoría administrativa
1ra. Edición. Editorial: Limusa. México, 1987.
- 14. Lussier Robert N. y Achua Christopher F.**
Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de actividades.
2da. Edición, Internacional Thomson Editores S.A. de C.V. México, 2005.
- 15. Maristany Jaime**
Administración de recursos humanos
2da. Edición, Pearson Prentice Hall / Pearson Educación, México 2007.
- 16. Maslow Abraham H.**
Motivación y Personalidad
3ra. Edición. Editores Díaz de Santos S.A. Madrid España, 1991.
- 17. Mosley Donal C., Megginson Leon C. y Pietri Paul H.**
Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo
y su motivación.
6ta. Edición. Thomson Editores. México, 2005.
- 18. Mungaray L. Alejandro**
“Crisis, automatización y maquiladoras”
Editado por la Universidad Autónoma de Baja California, México, 1990.
- 19. Newstrom John W.**
Comportamiento Humano en el Trabajo.
12va. Edición. Editorial McGraw-Hill México, 2007.

- 20. R. Wayne Mondy**
Administración de recursos humanos
11va. Edición. Editorial: Pearson Education de México S.A. de C.V. 2010.
- 21. Robbins Stephen P. y Judge Timothy A.**
Comportamiento Organizacional
13va. Edición. Pearson, Prentice Hall. México, 2009.
- 22. Rodríguez Valencia Joaquín**
Administración Moderna de Personal
7ma. Edition. Cengage Learning Editores S.A. d C.V. Mexico, 2007.
- 23. Sampieri Roberto H., Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar**
Metodología de la Investigación
4ta. Edición. Editorial: Mc Graw Hill. México, 2006.
- 24. Sánchez Barraza Andrés**
Tesis: Identificación de elementos clave para el desarrollo de estrategias para la retención del talento humano dentro de la industria maquiladora de exportación.
Mexicali Baja California, México. (UABC, Marzo 2012)
- 25. Tecnomex Industrial S.A. de C.V.**
Año: 2012 y 2013.
- 26. Werther William B. y Davis Keith**
Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas
6ta. Edición. McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V. México, 2008.

Bibliografía WEB

- 1. Aguirre Francisco**
“Propuesta para reducir el índice de rotación de personal”
Artículo de la revista Vinculado, Publicado el 11/03/2011
Pág. Web:
http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- 2. Bustamante Uzcátegui, Suleima; Pérez de Maldonado, Isabel; Maldonado Pérez, Marisabel.**
“Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional”
Publicado en 2006
Pág. Web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>

3. **Cañellas G., Jorge; Castellanos G., Maricel; Piña L., Carmen N.; Mir Ocampo, Iraldo; Yera Sánchez, Asbely; Sánchez García, Zenia.**
“Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario”
Publicado en 2007.
Página web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180020205013>
4. **Disandro Eduardo y Bassetti Almirón Hugo**
“Liderazgo y Dirección: Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias”
Publicado en 2006.
Pág. Web: <http://scoutsanpatricio.com.ar/libros/b220.pdf>
5. **García Solarte, Mónica**
“Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual”
Publicado en 2009.
Página web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
6. **IMMEX:** <http://www.index.org.mx/IMMEX/antecedentes.php>
7. **INEGI (2006):** <http://www.inegi.org.mx/>
8. **Martínez Coll, Juan Carlos**
"Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes"
Publicado en 2001
Pág. Web: http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm
9. **Paz Parra, Jorge Ignacio**
“El liderazgo y la Gerencia”
Revista Universidad EAFIT, 2012.
Pág. Web: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/1200/1087>
10. **Quintero Palomino, Andrés**
“Manifiestar a tiempo las inconformidades puede ser la clave en este proceso”
Artículo publicado en Marzo del 2011.
http://www.empleo.com/colombia/tendencias_laborales/como-superar-la-desmotivacion-laboral-----/9009787
11. **Reyes Adriana**
“Elimine la rotación de personal”
La revista soyentrepreneur.com publicado el 5/10/2006.
Pág. Web: <http://www.soyentrepreneur.com/elimine-la-rotacion-de-personal.html>

12. Reyes Heroles Regina

“La rotación de personal cuesta caro”

Publicado el 06 de julio del 2007, México.

Pág. Web: <http://www.cnnexpansion.com/midinerro/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-carro>

13. Vargas Ivonne

“Cuidado con la desmotivación laboral”

CNNEXPANSION Artículo publicado 17/09/2010.

Pág. Web: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/09/15/cuidado-con-la-desmotivacion-laboral>

ANEXO 1

Encuesta de clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL TECNOMEX

La contestación de la Encuesta se hará marcando con una **X** en el espacio que corresponda a lo que usted cree que está ocurriendo en la Empresa en la que labora. Se utilizará el siguiente criterio:

- 1= Siempre / Totalmente de Acuerdo
- 2= Casi siempre / De Acuerdo
- 3= En Ocasiones / Neutral
- 4= Nunca / En desacuerdo
- N.S./ N.A=** No sé, No aplica. ESCRIBIR EN EL CUADRO NS O NA

DEBES CONTESTAR TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y PROCURAR SER OBJETIVO YA QUE DE ESTO ÚLTIMO DEPENDERÁ LA UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

Escribe el **nombre del área** en la cual laboras _____

Escribe el **nombre del supervisor o guía de línea** de tu área _____

I. Calidad de vida de trabajo

I. TIEMPO DE TRABAJO

- 1.- ¿Se respetan los horarios de trabajo?
- 2.- ¿Aprovecho óptimamente el tiempo de trabajo?
- 3.- ¿Se respetan los tiempos de descanso, comida, cursos, etc.?
- 4.- ¿Se me informa oportunamente de la programación de tiempo extra?

1	2	3	4	NS/NA

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

II. INSTALACIONES Y ACCIONES DE SEGURIDAD ADECUADAS A LA DIGNIDAD DE LOS EMPLEADOS

- 5.- ¿En Tecnomex se preocupan por mantener y mejorar las instalaciones de trabajo?
- 6.- ¿En Tecnomex se preocupan por la seguridad de los empleados?
- 7.- ¿Existe un buen ambiente físico de trabajo? (limpio, ordenado, etc.)
- 8.- ¿Tecnomex cuenta con un programa para la prevención de accidentes?
- 9.- ¿Utilizo el equipo de seguridad que me proporciona Tecnomex?
- 10.- ¿Me preocupo por la limpieza y orden en la empresa?
- 11.- ¿En Tecnomex se me proporciona equipo de Seguridad adecuado?

1	2	3	4	NS/NA

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

II. Comunicación

III. INFORMACIÓN

- 12.- ¿Tecnómex informa clara y oportunamente a todos sus empleados sobre su operación, logros, problemas y metas?
- 13.- ¿Te resulta de utilidad la información que te proporciona Tecnómex sobre su operación, logros, problemas y metas?
- 14.- ¿Ha recibido en su área información incorrecta?
- 15.- ¿Cuando solicitas información de otros departamentos/equipos la recibes a tiempo?
- 16.- ¿Existen problemas de comunicación entre áreas o departamentos?
- 17.- ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación en Tecnómex?

1	2	3	4	NS/NA

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

III. La Organización

IV. MISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES (CÓDIGO DE ÉTICA)

- 18.- ¿Tecnómex cuenta con un código de ética?
- 19.- ¿Tecnómex se preocupa por difundir este código de ética?
- 20.- ¿Conozco y comprendo el código de ética de Tecnómex?
- 21.- ¿En Tecnómex se aplica este código de ética?
- 22.- ¿Conoces la misión y visión de Tecnómex?

1	2	3	4	NS/NA

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

V. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- 23.- ¿Recibiste Curso de Inducción cuando ingresaste a la empresa?
- 24.- ¿Es adecuada la forma de seleccionar y capacitar al personal de nuevo ingreso?
- 25.- ¿Se les da la bienvenida a los empleados de nuevo ingreso?

1	2	3	4	NS/NA

VI. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- 26.- ¿La capacitación que recibo en Tecnomex es adecuada?
- 27.- Si realizo una actividad nueva en mi trabajo, ¿Se me capacita para hacerla?
- 28.- ¿En Tecnomex se considera en primer lugar a sus empleados cuando existen oportunidades de crecimiento?
- 29.- ¿Para promover al personal a un nuevo puesto, se evalúan su desempeño, su capacidad de liderazgo y aspiraciones?
- 30.- ¿Tecnomex está comprometido a responder a las necesidades de capacitación y desarrollo de su personal?
- 31.- ¿Los jefes se preocupan por la capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo?
- 32.- ¿Hay alguien en mi trabajo que motive mi desarrollo?
- 33.- ¿Consideras que en Tecnomex facilitan la integración del Personal a la empresa?

1	2	3	4	NS/NA

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

VII. COMPENSACIÓN

- 34.- ¿Conozco la política de sueldos y prestaciones de Tecnomex?
- 35.- ¿Sabes qué prestaciones se pagan en Tecnomex?
- 36.- ¿Se te ha explicado la importancia de la Evaluación del Desempeño?
- 37.- ¿Tu jefe inmediato evalúa tu desempeño de común acuerdo contigo?
- 38.- ¿Consideras que Tecnomex se preocupa por otorgarte buen sueldo y prestaciones?
- 39.- ¿Consideras que los bonos de productividad son otorgados al personal que cumple al 100% con los requisitos?

1	2	3	4	NS/NA

VIII. CLIMA LABORAL, MANEJO DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES

	1	2	3	4	NS/NA
40.- ¿Conoces el nombre del Gerente de Tecnomex?					
41.- ¿El Gerente tiene contacto con los empleados?					
42.- ¿El ambiente de trabajo en tu área o departamento es agradable?					
43.- ¿Se lo que se espera de mi trabajo?					
44.- Si existe algún conflicto o problema en tu área de trabajo se resuelven de acuerdo a la mejor solución y no de acuerdo a quien tiene más poder.					
45.- Si existe algún problema con un compañero de trabajo, ¿Avisas a tu supervisor?					
46.- Si existe algún problema con un compañero de trabajo, ¿El supervisor, atiende el problema oportunamente y lo resuelve?					
47.- ¿Existe el trabajo en equipo en mi área o departamento?					
48.- Estoy debidamente involucrado en decisiones que afectan mi trabajo?					
49.- El personal es impulsado a tomar decisiones por sí mismo.					
50.- ¿En Tecnomex se preocupan por el bienestar de su Personal?					
51.- ¿Tu supervisor retroalimenta tu desempeño periódicamente?					
52.- ¿En Tecnomex se propicia la integración de sus empleados a través de la realización de eventos periódicos?					

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

IX. RELACIONES DE TRABAJO SUPERIOR-COLABORADOR

	1	2	3	4	NS/NA
53.- ¿Consideras que en Tecnomex el mando o poder se usa correctamente?					
54.- ¿Tu supervisor acepta sugerencias abiertamente acerca de cómo puede ser mejorado el trabajo independientemente de quien lo proponga?					
55.- ¿El supervisor da el apoyo necesario al personal?					
56.- ¿El personal expresa abiertamente sus opiniones y sentimientos?					
57.- ¿Consideras que tu supervisor valora las distintas opiniones de la gente?					
58.- ¿Consideras que tu supervisor tiene habilidad en motivar a la gente?					
59.- ¿Cuando cometo un error puedo comentarlo con la confianza de que recibiré apoyo para solucionarlo?					
60.- Tu guía de línea, ¿Tiene la facultad para tomar decisiones respecto a Algún problema?					
61.- Tu supervisor, te comunica en tiempo y forma, acerca de los cambios o eventos que ocurren en la empresa.					
62.-Si existe un cambio de área, ¿Tu supervisor te comunica en tiempo y forma?					

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

IV. Calidad y Productividad

X. SISTEMAS DE TRABAJO

	1	2	3	4	NS/NA
63.- ¿Las instrucciones que recibo de mi jefe van enfocadas a mejorar la productividad?					
64.- ¿Estoy enterado del desempeño que se espera de mí en mi trabajo?					
65.- ¿Conozco los resultados de mi desempeño?					
66.- ¿Consideras que las cargas de trabajo están bien distribuidas?					
67.- ¿Existe en tu área de trabajo información como (procedimientos, rutinas de trabajo, ayudas visuales, manuales de operación) que te ayuden a realizar mejor tu trabajo?					
68.- ¿Crees que tu supervisor o guía de línea está capacitado adecuadamente para los trabajos que realiza?					
69.- ¿Crees que las metas de los indicadores de tu equipo son alcanzables?					
70.- ¿Las metas de los indicadores de tu equipo, te motivan a ser mejor en tu trabajo?					
71.- ¿Consideras que cuentas con los recursos (materiales, equipo, etc.) adecuados para hacer bien tu trabajo?					
72.- ¿Consideras que en Tecnomex se le da buen uso a los recursos que se asignan para realizar el trabajo?					
73.- ¿Consideras que estas cumpliendo con la calidad necesaria en tu trabajo?					

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

XI. LA FILOSOFÍA DE CALIDAD

	1	2	3	4	NS/NA
74.- ¿Consideras que Tecnomex está enfocada siempre hacia la calidad de sus productos y servicios buscando la excelencia en todos los niveles?					
75.- ¿Consideras que la Gerencia tiene el compromiso de que el trabajo se realice siempre con calidad y se promueve en todos los niveles?					
76.- ¿En Tecnomex se considera a la calidad como el objeto principal de la atención a sus clientes?					
77.- ¿Contamos con indicadores que midan la calidad del producto?					
78.- ¿Consideras que el Sistema de trabajo en Tecnomex se establece para que los procesos puedan ser mejorados de manera continua?					
79.- ¿Crees que Tecnomex está enfocada hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente?					

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

XII. APOYO A LA CREATIVIDAD (SISTEMA DE SUGERENCIAS)

- 80.- ¿Tu supervisor fomenta la creatividad para lograr mejoras en el área de trabajo?
- 81.- ¿En Tecnomex, fomentan la aportación de ideas, sugerencias o mejoras?
- 82.- ¿Consideras que se toman en cuenta tus opiniones en el trabajo?

1	2	3	4	NS/NA

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

XIII. ESPÍRITU DE SERVICIO

- 83.- ¿Existe entre el personal de Tecnomex una buena actitud de colaboración y servicio?
- 84.- ¿Los directivos son un ejemplo de espíritu de servicio en la empresa?
- 85.- ¿Los empleados saben como afecta su trabajo a otras áreas?

1	2	3	4	NS/NA

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

XIV. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.

- 86.- ¿En Tecnomex se motiva a los empleados a llevar a cabo acciones y actividades de ayuda a la comunidad?
- 87.- ¿Tecnomex opera o produce cuidando no dañar el medio ambiente?
- 88.- ¿Tecnomex destina recursos para ayudar a la comunidad?

1	2	3	4	NS/NA

Si tiene algún comentario u observación general por favor utilice el siguiente espacio:

XV. COLABORACIÓN DE LA EMPRESA CON LOS EMPLEADOS

- 89.- ¿Cuando has tenido algún problema con el IMSS, Infonavit o Compañías de Seguros, en Tecnomex se han preocupado por ayudarte?
- 90.-¿Tecnomex difunde los programas para adquisición de vivienda, seguro de gastos médicos mayores, etc.?
- 91.- ¿El personal de Recursos Humanos te proporciona la información que necesitas para algún tramite en tiempo y forma? (cartas de trabajo, formatos fonacot, etc.)
- 92.- ¿El personal de Recursos Humanos tiene un trato respetuoso y amable con los empleados?
- 93.- ¿En el área de enfermería, se te atiende en tiempo y forma cuando lo necesitas?
- 94.- ¿Consideras que en el área de enfermería, te sientes en confianza con la persona que te atiende para expresar tu malestar?
- 95.- Cuando acudes a enfermería, ¿Se te atiende de manera privada?

1	2	3	4	NS/NA

XVI. COMPLETA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CON LO PRIMERO QUE VENGA A TU MENTE

Si pudiera cambiar algo en la Empresa para mejorarla, ¿Que sería?

¿De qué manera trabajaría más agusto con mi supervisor?

¿De qué manera mejoraría la atención al personal por parte de Recursos Humanos?

¿He pensado en dejar la empresa? Si tu respuesta fue Si, escribe por qué:

Si tiene algún comentario u observación general sobre algún tema que considere debimos haber incluido en esta encuesta, utilice el siguiente espacio:

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENTA COLABORACIÓN

ANEXO 2
Encuesta de Salida

TECNOMEX INDUSTRIAL S.A. DE C.V.
ENCUESTA DE SALIDA

NOMBRE:	NÚM. EMPLEADO:
PUESTO:	DEPARTAMENTO:
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE SALIDA:

MOTIVO DE SALIDA

MARQUE CON UNA "X" LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE SALE DE LA EMPRESA.

POR RAZONES ECONÓMICAS	POR RAZONES DEL TRABAJO	POR RAZONES PERSONALES
ME OFRECEN MEJOR SALARIO EN OTRO EMPLEO	NO ME GUSTO EL TRABAJO	REGRESO A LA ESCUELA
ME OFRECEN MEJORES BENEFICIOS EN OTRO EMPLEO	NO TUVE OPORTUNIDADES PARA CRECER	CAMBIO DE DOMICILIO
ESPERABA MEJOR SALARIO	PROBLEMAS CON COMPAÑEROS	TENGO QUE SALIR DE LA CIUDAD
	PROBLEMAS CON EL SUPERVISOR O GUÍA	PROBLEMAS DE SALUD
	NO RECIBÍ SUFICIENTE ENTRENAMIENTO	PROBLEMAS DE TRANSPORTE
	TERMINO DE CONTRATO	CUIDADO DE HIJOS O DE FAMILIARES
		NO PUEDO TRABAJAR EN OTRO TURNO
		PROBLEMAS DE INDISCIPLINA
		PROBLEMAS DE AUSENTISMO
	OTRO: (ESPECIFIQUE CUAL)	

SI SU SALIDA ES POR UNA RAZÓN ECONÓMICA, POR FAVOR CONTESTE LO SIGUIENTE:

1) ¿LE OFRECEN MEJOR SUELDO?	2) ¿LE OFRECEN MEJORES PRESTACIONES?
3) ¿QUE PUESTO LE OFRECEN?	

ACTITUD HACIA LA EMPRESA

POR FAVOR CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN BASE A SU PROPIA EXPERIENCIA EN LA EMPRESA

	SI	NO
¿LE GUSTO EL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA?		
¿HABÍA BUENA ORGANIZACIÓN DE SU ÁREA DE TRABAJO?		
¿TUVO LA POSIBILIDAD DE UN ASCENSO?		
¿TUVO ALGUNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR PARTE DE SU SUPERVISOR?		
¿PARTICIPO EN ALGÚN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO?		
¿LE PARECEN BUENAS LAS PRESTACIONES QUE BRINDA LA EMPRESA?		
¿EL TRATO DE SU SUPERVISOR O DE SU GUÍA DE LÍNEA FUE BUENO?		
¿EL TRATO DE SUS COMPAÑEROS FUE BUENO?		
¿ LE GUSTARON LAS ACTIVIDADES RECREATIVAS? (POSADA, DÍA DE LA MADRE, DEL NIÑO)		
¿CUANDO BUSCO AYUDA EN RECURSOS HUMANOS, FUE BIEN ATENDIDO?		

ESTA SECCIÓN DEBE SER LLENADA POR EL ENCUESTADOR

DEVOLUCIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

BATA/ CHALECO	GAFETE	CASCO	CALZADO	PULSERA ANTIESTÁTICA
PASSWORD DE RED	CLAVE TELEFÓNICA	LLAVES DE OFICINA	OTRO (ESPECIFIQUE):	

RENUNCIA VOLUNTARIA		RESCISIÓN LABORAL	
COMENTARIOS:			NOMBRE Y FIRMA DEL ENCUESTADOR