

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Tesis:

“Análisis de las dimensiones del clima organizacional que inciden en la rotación de personal en la empresa Splash Car Wash de Mexicali, B.C.”

Presenta:

José Raymundo Ramos Gracia.

Para Obtener el grado:

Maestro en Administración

Director de Tesis:

Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Mexicali, Baja California Marzo de 2018.

Dedicatoria.

Esta tesis está dedicada para mi mama Cecilia Gracia la cual además de ser una gran mujer, también es la mejor madre que pude haber tenido y gracias a ella estoy donde estoy, sin su apoyo en todo sentido no podría ser quien soy ni haber logrado muchas de mis metas, ella es la que me inspira cada día a ser mejor y superarme sin importar nada.

Agradecimientos.

Quiero agradecerle a todos mis familiares, amigos y maestros que siempre estuvieron apoyándome para que continuara mis estudios, especialmente a mi madre la cual además de darme la vida me ha motivado con sus palabras, apoyo tanto económico como de aliento para nunca darme por vencido y siempre conseguir lo que yo deseo y más. Deseo agradecerles a todos aquellos docentes que me impartieron clases durante el posgrado, por sus conocimientos y apoyo cada día de clases, a mi director de tesis el Dr. Manuel A. Ibarra, por su apoyo y paciencia durante el transcurso de la maestría.

ÍNDICE

Tema.....	5
Resumen.....	5
Introducción.....	6
Planteamiento del problema.....	6
Pregunta.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivo específico.....	7
Hipótesis.....	7
Justificación.....	7
Alcance y Limitaciones.....	8
Estado del arte.....	9
Marco teórico.....	12
Clima organizacional.....	12
Teoría del clima organizacional.....	17
Evaluación del clima organizacional.....	17
Dimensiones para el análisis del clima organizacional.....	19
Clima laboral.....	21
Rotación de Personal.....	23
Los costos de rotación.....	24
Índice de Rotación.....	25
La importancia de la motivación en los empleados.....	26
La Percepción como factor influyente en el desempeño de los trabajadores.....	26
Efecto de la Satisfacción laboral en la Rotación de personal.....	26
Cultura organizacional.....	27
Planeación del Recurso Humano.....	28
Modelos de Rotación de Personal.....	29
Metodología.....	37
Diseño de la investigación.....	37

Criterios para evaluar el valor potencial de una investigación.....	38
Instrumento de medición.....	39
Validación del instrumento.....	40
Conclusiones.....	44
Recomendaciones.....	45
Referencias Bibliográficas.....	46
Cronograma.....	49
Anexos	
Graficas.....	51
Encuesta.....,,,	92
Entrevista.....	94

TEMA.

Caso de estudio: Las dimensiones del clima organizacional y su relación con la rotación del personal en la empresa “Splash Car Wash”

Resumen

En el presente estudio se analizan las cinco dimensiones que están involucradas en el clima organizacional y poder determinar cuál de estas es la que más resalta en la rotación de personal en la empresa mexicalense Splash Car Wash, todo esto se logró aplicando una encuesta con escala de clima organizacional con escala de Likert a los empleados de la empresa dividida en 5 dimensiones las cuales fueron liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y retribución, además de encuestar a los empleados se realizaron varias visitas a la empresa para poder observar como actuaban los empleados durante sus jornadas laborales, se busca descubrir cuál de las dimensiones origina la rotación de personal en la empresa y se plantea como hipótesis que entre las dimensiones que ocasionan la rotación de personal se encuentra la satisfacción laboral de los empleados dentro de la organización, y el método a seleccionar es una encuesta con escala de linkert como ya se mencionó, la cual se aplicó a 21 empleados de la empresa, para dar resultado a los objetivos planteados y además poder realizar un vaciado de datos que proporcione mejores resultados estadísticos los cuales ayuden a la empresa a entender mejor por qué existe un alto índice de alta rotación dentro de la misma, entre los resultados obtenidos resalto que los empleados se encuentran en un estado de comodidad dentro de la empresa por lo cual se recomienda realizar una investigación mas a fondo de las causas que originan la rotación.

Introducción

Planteamiento Del Problema

El presente trabajo se realizó en la empresa “Splash Car Wash”, fundada por Alfredo Buenrostro Herrera y Rogelio Buenrostro Estrada en el día 06 de mayo del 2008 e inicio operación el día 13 de abril del 2009 se ubica en el Blvd. Lázaro Cardanes esquina con calle Cuyamaca s/n en la Col. Plutarco Elías Calles en Mexicali, Baja California. La empresa se dedica al negocio de lavado y detallado de automóviles. La empresa debería de contar con 32 empleados para la operación del negocio sin embargo constantemente los empleados faltan al trabajo o renuncian, para lo cual Martínez, Piña, Ramírez, Rodríguez & Villalta, (2009). *“Dicen que una alta rotación de personal suele reflejar la misma insatisfacción que causa el absentismo laboral”* y es importante descubrir a que se debe esa rotación para que la plantilla de trabajadores se mantenga estable y pueda cumplir con los objetivos de la empresa.

La empresa constantemente está contratando y capacitando nuevo personal debido a la necesidad que tiene de empleados para poder cumplir con las metas diarias y según Paul Firstenberg (1996) *“plantea que una de las implicaciones de la rotación de personal es la fuga de talento, la cual genera una gran inversión para las empresas en términos de tiempo y economía, reflejada en la selección, contratación y capacitación del nuevo personal, esto sin mencionar los costos que produce reacomodar a los empleados a la nueva dinámica de la empresa”*, es un gran problema la rotación de personal para la empresa, porque no cuentan con la plantilla completa de trabajadores para cumplir la demanda del negocio lo que ocasiona que no se realice un buen servicio a los clientes y que estos se vayan molestos, es por ello que se busca conocer cuál de las dimensiones del clima organizacional origina esa situación de rotación. Después de analizar cada una de las dimensiones poder trabajar en la que se encuentra un nivel más bajo para a comparación de las otras y de esta manera tratar de disminuir la rotación dentro de la empresa para que al tener su plantilla de trabajadores completa puedan ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Pregunta:

¿Cuál o cuáles de las 5 dimensiones del clima organizacional afecta en la rotación de personal en la empresa de Splash Car Wash?

Justificación

La rotación de personal en la empresa Car Wash Splash es cada vez más frecuente y es un problema grave porque afecta la productividad de la misma, generando pérdidas y reflejándolas tanto en costo como en el tiempo, al entrar un nuevo trabajador, se le capacita y se le dedica tiempo en inducirlos para que desarrollen correctamente sus funciones. La presente investigación pretende identificar claramente las causas y analizar el clima laboral y como este influye en la rotación del personal en los distintos puestos de la empresa, con el fin de proponer recomendaciones que podrían utilizarse para motivar al personal y así disminuir el índice de rotación del personal. José Castillo Aponte (2006). *La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución, se expresa en índices mensuales o anuales.*

Objetivo General

Analizar las cinco dimensiones del clima organizacional de la empresa Splash car wash y su relación con la rotación de personal de la misma.

Objetivos Específicos

- 1.- Determinar el índice de rotación de personal de forma mensual.
- 2.- Determinar el grado de motivación y satisfacción laboral de los empleados.
- 3.- Identificar los aspectos del clima organizacional que presentan un comportamiento negativo en la empresa.
- 4.- Identificar la relación entre las 5 dimensiones del clima organizacional y la rotación de personal.

Hipótesis

La dimensión de liderazgo en el clima organizacional dentro de la empresa es la principal causa de la rotación de personal.

Alcance y Limites.

Se pretende diseñar e implementar instrumentos para poder medir el clima laboral y la rotación de personal dentro de la empresa, para de esta manera identificar cuáles son las causas por las que están renunciando los empleados, además implementar estrategias para disminuir la rotación de personal y mejorar el clima laboral dentro de la misma, todo esto con la finalidad de crear un mejor ambiente para los empleados y disminuir la rotación. Entre los principales límites se encuentra la falta de datos estadísticos para tomarlos como punto de partida en la investigación.

Estado del arte.

Hasta este momento los modelos que se han podido conocer de medición del clima organizacional tienen las siguientes características: Las variables a medir están definidas de antemano ya sea por el propio investigador o por los intereses particulares de los directivos de la organización, quienes desean conocer la percepción de sus empleados en determinados tópicos. En oportunidades no se tienen en cuenta las diferencias de tipo personal o grupal de los componentes de la organización que, como se sabe, influyen en la percepción del mundo que los rodea. Se utilizan las mismas variables para todo el personal.

Por lo tanto, el uso de un modelo en el cual, antes de la medición propiamente dicha, se puedan determinar las variables a medir de cada grupo en particular a partir de los individuos del grupo, es quizá una manera de ver la realidad un poco más objetivamente, ya que el definir áreas de aplicación específicas realmente lo que pretende es homogeneizar las percepciones, a lo máximo posible, de los componentes de dicho grupo. Lo anterior se basa en varias teorías y conceptos, de los cuales los más relevantes son: Las personas de una manera constante emiten enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, reflejando la manera como se sienten (Robbins, 1988) o como perciben la realidad que los rodea.

Por este motivo si el enunciado de evaluación lo hace el directivo o la persona que va a llevar a cabo la investigación, se podría pensar que está influenciado por su propia actitud frente al hecho, lo cual justifica que sea precisamente la influencia de la actitud del trabajador la que ayude a definir la variable a tener en cuenta. Además, la mayoría de investigaciones (Robbins, 1988) de comportamiento organizacional se han interesado en tres tipos de actitudes a saber: satisfacción en el trabajo, compromiso con el trabajo y compromiso organizacional, permitiendo ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima, lo cual ayuda a comprender la necesidad de conocer los

factores que influyen en estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional, a partir del propio sujeto de análisis.

Otro aspecto a favor de que sean los trabajadores y no sus superiores los que contribuyan a encontrar las variables de medición se encuentra en lo que se conoce como percepción selectiva (Robbins, 1988) que no es otra cosa que lo que las personas quieren ver o escuchar se basa en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. La percepción selectiva como barrera de la comunicación que es, ayuda a comprender la necesidad de la participación activa del objeto de estudio puesto que esta forma de querer ver o escuchar es diferente en cada individuo y no deja de estar influenciada por el grupo al cual pertenece.

En esta propuesta es fundamental la afirmación de Likert quien sostiene que “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.” Si lo que se pretende es precisamente conocer la percepción del medio ambiente de determinadas personas, lo lógico es que se recurra a ellas y no sean otros quienes definan qué es o no importante para aquellos. Además, porque según este mismo autor “Lo que cuenta es la forma como una persona ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.” “El comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma.”

En otras palabras, “el mundo en la forma en que es percibido, es lo que realmente importa para el comportamiento”. (Robbins, 1988). Otros autores como Bruner (1951) definen la percepción como “el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente” (En Álvarez, 1992). Es por eso que cada persona selecciona los diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a las otras personas, a los objetos y los símbolos. Llegar a conocer esos factores que influyen para que cada persona seleccione esos

indicios y no otros, es de gran importancia, y la única manera de conocerlos es permitiendo al individuo darlos a conocer.

De ahí la necesidad de existir un test de pertinencia con el cual se puedan determinar las variables que interesan a cada grupo definido de personas, asegurando de esta manera que solo los aspectos más relevantes para cada grupo sean los que permitan hacer la medición del clima organizacional, evitando el desgaste de estudiar variables que a determinados grupos no interesan y que puedan más bien conducir a confusión. Además, el fin último del modelo, como el de todos los modelos de medición del clima organizacional conocidos hasta ahora, es el de proporcionar información valiosa a las instituciones para la toma de decisiones encaminadas a mejorar el clima organizacional, de tal forma que, toda la actividad del talento humano de la misma pueda centrarse en lograr una vida realmente benéfica a escala personal y social de sus trabajadores, y con el cliente externo quien será uno de los más beneficiados del proceso de mejoramiento continuo que de este proceso deba generarse.

Marco teórico

Se observa que antes de los noventa y principios del dos mil, aumento el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho. La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro Administración de personal y recursos humanos de los autores (Wherter y Davis, 2000) “Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada”

Clima organizacional

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros”.(Chiavenato, 2002). El clima laboral es el medio donde se desarrolla y desenvuelve el trabajador para generar productividad en la organización por lo tanto se genera muchos aspectos laborales en los cuales tiene que existir un equilibrio satisfactorio para que exista un beneficio de doble vía tanto para el colaborar que se sienta en un ambiente acogedor y así la empresa tendrá mayor productividad.

“Las organizaciones de hoy en día no solo se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que buscan cubrir también las necesidades de sus trabajadores”. Esto se debe a que el capital humano es un recurso trascendental para lograr los objetivos organizacionales y por tanto, las empresas intentan favorecer el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes. Hoy en día las organizaciones tienen que preocuparse por el capital humano ya que es el pilar fundamental en el crecimiento de la empresa por

lo tanto es primordial satisfacer las necesidades de los colaboradores ya que ellos sintiéndose parte de la organización realizaran un trabajo muy bien hecho.

La autora Rubio, Elena (2003) dice que: el clima laboral es medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Un área de trabajo con buenas condiciones físicas el empleado se encuentra satisfecho para realizar sus labores diarias, por lo tanto, tiende a producir con efectividad. Una manera de cubrir las necesidades de los trabajadores es a través de condiciones laborales idóneas que permitan el desarrollo óptimo de los trabajadores, ya que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Por lo tanto, el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. (Rubio,2003).

Las condiciones para un buen desempeño no solo dependen de la persona sino también de la organización, donde debe ofrecer condiciones estables ya sea en lo físico y psicológico. Dentro de los objetivos del desarrollo organizacional analizados, se destaca el propósito de crear un clima idóneo que permita el buen desempeño de los trabajadores. Para generar un ambiente adecuado, será preciso previamente, analizar el clima organizacional imperante. Al momento de realizar en la empresa las políticas hay que poner mucho énfasis al momento de realizarlas, los colaboradores deben de tener bien claro cuál es el objetivo a alcanzar en la organización y cerciorarse de que el colaborador haya entendido el mensaje para obtener un buen trabajo por parte de ellos. El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

El clima organizacional se refiere a percepciones compartidas entre los miembros de una organización acerca de las propiedades medibles del entorno de trabajo como: las políticas, las prácticas, los procedimientos, el estilo de supervisión, la calidad de la capacitación y las relaciones laborales, las cuales influyen en el comportamiento de los trabajadores. Clima laboral. En la medida que el ambiente de trabajo sea grato, como las relaciones entre el personal y de este con los superiores sea de mutua colaboración y apoyo, se tendrán las condiciones necesarias para un buen clima laboral. Rodríguez (1999) “El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella”.

Las variables que considera este autor para el concepto de clima organizacional son:

- a) Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b) Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c) Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d) Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e) Variables propias del comportamiento organizacional tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress. (Rodríguez,1999)

Es muy importante conocer todos los factores que afectan a la organización para que exista un buen clima laboral, para así tomar las debidas correcciones o mejorarlas. Con esto se efectiviza un estado de ánimo altísimo en el factor humano, por lo cual se presenta unos estándares altos de producción.

Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en la motivación y comportamiento, existen diversos factores del clima organizacional que influyen en la motivación de los trabajadores, desde aspectos fisiológicos y psicológicos, hasta oportunidades de desarrollo y reconocimiento la cual se apoya en un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Estas percepciones de los trabajadores, dependerán de su puesto de trabajo, entorno, de sus relaciones con los miembros de la organización, de las características personales entre otros. Por lo anterior es de vital importancia el poner un gran interés y esfuerzo en los aspectos cualitativos de reconocimiento a las actividades realizadas por el personal ya que este factor nos llevará a obtener grandes beneficios y mejoras tanto en el trabajo diario como en los procesos.

Por otra parte Waters (1974) consideraba al clima organizacional como las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral, estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, lo que hace resaltar que el clima organizacional no es un aspecto meramente cuantitativo si no tiene gran influencia los aspectos cualitativos y subjetivos ya que es una apreciación de los aspectos internos de la organización.

A su vez Chiavenato (1999) plantea que el clima organizacional se refiere a los ambientes existentes entre los miembros de la organización, que está ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera particular las propiedades motivacionales del ambiente de la entidad, es decir, aquellos aspectos que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros. Derivado de los conceptos de clima organizacional es importante entender cuáles son los supuestos básico por su parte al Mañas, González, y Peiró, (1999) destacan que el clima organizacional es un atributo y sus características influyen en el comportamiento del mismo, en la formación intervienen factores tanto

estructurales como individuales, el clima puede inducirse a través de la forma en que la organización se relacione con los miembros de los equipos, en el caso que los contextos en los que se desarrollen sean similares los individuos desarrollarán percepciones similares.

Por lo que una de los beneficios que tiene el clima organizacional es que ayuda a predecir los fenómenos organizacionales y constituye un lazo con otros constructos organizacionales con los cuales forma una red, como una variable del sistema a través del cual se puede analizar y comprender la conducta de los individuos y los grupos en las organizaciones, Field y Abel, (1982). Su influencia sobre variables organizacionales como los son la satisfacción en el trabajo, desempeño, conductas de liderazgo, entre otros. El clima organizacional afecta los procesos los cuales se llevan a cabo en cualquier entidad por lo que influye en la eficiencia y productividad de la organización, en su habilidad para poder innovar en los procesos, en la satisfacción laboral y el bienestar del empleado. Por lo que lo anterior puede afectar los distintos procesos para la toma de decisiones, comunicación y resolución de conflictos.

Las organizaciones deben trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado en el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa Marchant, (2005).

Derivado del punto anterior se puede inferir la relevancia que puede tener un buen clima organizacional en las empresas y el auge que se debe de impulsar en el entorno interno de la empresa para que con ello se logren resultados relevantes para la entidad. Así mismo, Forehand y Gilmer (1964) define el clima organizacional “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” Derivado del concepto anterior se puede observar la importancia de medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados alcanzados. En la actualidad se requiere, facilita

y exigen nuevos procedimientos y lineamientos los cuales ayuden al empleado a la mejora continua. Por lo que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales Scheneider y Hall, (1982).

Teoría del clima organizacional

La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de cómo los individuos actúan e interactúan en diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. En este marco, el psicólogo estadounidense McGregor Douglas (1960), afirma con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas. El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

Evaluación del clima Organizacional

La evaluación del clima organizacional permite medir la satisfacción del personal en general además que para conocer el grado de motivación se requiere un trabajo a profundidad con cada uno de los elementos que participan en la en la evaluación y desde el inicio de sus labores en la organización. Para llevar a cabo una evaluación completa es importante no solo realizar la encuesta de evaluación sino además se debe de encontrar los factores que provoquen la motivación ya que puede presentarse el caso que con algunos factores no se encuentren totalmente satisfechos sin embargo estos pueden ser poco relevantes para los miembros de la entidad, lo cual se puede llevar a cabo mediante entrevistas o focus group.

Referente a lo anterior Rodríguez, (1999:42) menciona que la evaluación “Es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde un punto de vista sistemático”. Por lo que dentro de una organización debe de haber un auto diagnóstico del ambiente ya que es importante que los empleados evalúen los comportamientos y ambiente en el que se encuentran. Para lograr una buena evaluación del clima organizacional se debe de diseñar y aplicar encuestas para elaborar un buen plan de acción para lo cual se requiere contar con el mayor compromiso por parte de la alta gerencia de la organización para que logré tener resultados y no se quede solamente en una investigación documental ya que al momento de realizar la encuesta es posible que se creen ciertas expectativas de mejoras en la entidad.

Es importante mencionar que para llevar a cabo una buena evaluación del clima organizacional se debe de seguir los siguientes pasos.

- Se debe llevar a cabo una capacitación tanto al personal directivo como a los colaboradores para explicarles los conceptos que se evaluarán y la diferencia entre ciertos conceptos como lo son la satisfacción y motivación del personal si como las expectativas que se generan derivado de la aplicación de la encuesta de clima organizacional. Así mismo fomentará el apoyo y compromiso que se requiere por parte de los altos mandos.
- El segundo paso es adecuar los formatos existentes de clima organizacional para esto el equipo encargado debe de contar con el conocimiento necesario y acumulado de los temas que están afectando al personal de la entidad evaluada ya que con esto el personal podrá adecuar el formato de la encuesta para tener información valiosa.
- Una vez realizado los pasos anteriores se debe de aplicar la encuesta la cual debe ser anónima con el fin de asegurar la confiabilidad de los resultados, se debe de contar con un ambiente agradable y tranquilo para llevar a cabo la encuesta. Es importante tomar en cuenta que cuando se aplique la encuesta no estén ocurriendo variables que puedan afectar el resultado del mismo

□ Después una vez que realizamos la encuesta de clima organizacional se deben de procesar los resultados por departamento o área. Para el procesamiento de datos es recomendable utilizar la técnica de referencia a un valor mayor con lo cual se logrará que los resultados tengan mayor representación de la organización.

□ El último paso se refiere a la priorización de objetivos y resultados ya que se deben de establecer planes de acción para lo cual se necesita tener el involucramiento total de los miembros de la gerencia.

Dimensiones para el análisis del clima organizacional

El modelo de análisis de clima organizacional, según cita Brunet (1997), define 5 grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen en variables. A continuación, se presentan los conceptos para cada una:

1. **Liderazgo.** - Se refiere a la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

□ **Dirección.** - Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

□ **Estimulo de la excelencia.** - Pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.

□ **Estimulo del trabajo en equipo.** - Busca el logro de objetivos comunes.

Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.

□ **Solución de conflictos.** - Diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

2. **Motivación.** - Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

□ **Realización personal.** - Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.

□ **Reconocimiento de la aportación.** - Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.

□ **Responsabilidad.** - Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

□ **Adecuación de las condiciones de trabajo.** - Las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

3. **Reciprocidad.** - Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

□ **Aplicación del trabajo.** - Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.

□ **Cuidado del patrimonio institucional.** - Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.

4. **Retribución.** - La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

□ **Equidad.** - Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

5. **Participación.** - Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

□ **Compromiso por la productividad.-** Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:

- 1) Parámetro de referencia de la productividad
- 2) Parámetro de referencia del rendimiento
- 3) Aceptación de metas comunes
- 4) Responsabilidad común
- 5) Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento

□ **Compatibilidad de intereses.** - Integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:

□ **Intercambio de información.** - La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.

Clima laboral

“El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización”. (Litwin & Stringer,1968). Un clima laboral con buena infraestructura y un liderazgo establecido solo puede pensar en promover a que el empleado se sienta satisfecho, y esto influirá en toda la organización tanto productivo y el factor humano se mantendrá estable.

La empresa es la cara ante la sociedad donde juega mucho su credibilidad, y para mantener esta imagen se genera desde adentro de la empresa con sus empleados satisfechos, una producción alta y un producto que ofrecer excelente. Según Larez (1998) “Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore”. La Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia.

Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial. La calidad de vida se refiere a como el trabajador se encuentra y se siente en la empresa por lo tanto si el colaborador se encuentra en un ambiente propicio y si le agrada lo q está realizando tendrá un buen desempeño laboral por lo tanto su calidad de vida laboral será optima y productiva.

Larez (1998) dice: Es una ideología de gestión que mejora la dignidad del empleado, se realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la

gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Un buen clima laboral hace que los empleados se sientan identificados e integrados dentro de la organización aumentando el rendimiento, la productividad y evitando el ausentismo. El concepto de calidad de vida laboral tiende a generar un ambiente de trabajo más humano e intenta emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades (Larez, 1998). La organización debe plantearse una mejora continua, y estas ideas deben venir de parte de los empleados que son los que están directos en el desenvolvimiento diario.

La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no solo utilizados en las organizaciones, ya que el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo, para así no generar un ambiente denso y conflictivo en la empresa. Para mejorar la vida laboral hay que realizar algunos esfuerzos y se tiene que dar por parte las organizaciones para proporcionar a los colaboradores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. (Davis, Keith & Werther, 1996). Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización. Una de las condiciones para que las organizaciones puedan tener una eficiente producción es que tiene que en esforzarse invirtiendo en unas buenas condiciones de trabajo, por lo que el empleado se sentirá satisfecho con sus labores diarias.

Rotación de Personal

Para Bohlander G. y Snell, S. (2008), la rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización, cuya afectación es la eficiencia de línea, y el desgaste del personal por cubrir posiciones. Menciona Chiavenato, Idalberto (2010) que la rotación de personal no es una causa sino efecto de las consecuencias de ciertos fenómenos que se presentan en la

organización tanto internos, como externos, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Para Pigors, Paul y Meyers Charles (1985) la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización.

Los costos de rotación

Los costos de rotación de personal para una empresa son muy altos, a los empleados se les capacita en ciertas áreas para laborar, es por eso que el proceso para reemplazar a un empleado es muy tardado y conlleva diversos costos que la empresa absorbe, aunado a la pérdida de eficiencia por la ausencia del empleado al no presentarse a trabajar. Para Bohlander G. y Snell, S. (2008) los costos que conlleva que un trabajador ya no se presenta a trabajar, tiene impacto en costos de la separación del empleado que se va, costos del reemplazo y los costos de la capacitación para el nuevo empleado. Así mismo dichos costos se estiman de manera conservadora en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que se va. La pérdida de capital intelectual debe de ser importante para la empresa, es necesario motivarlo, mejorar sus prestaciones para brindar seguridad y estabilidad al trabajador que por consecuencia mejorara en su eficiencia.

Werther, William y Keith, Davis (2008) plantean que los puestos altamente especializados llegan a ser más fáciles de aprender y los niveles de satisfacción más bajos que por lo general se relacionan con ellos, esto puede tener como resultado altas tasas de rotación de personal. Cuando en las organizaciones se presenta la rotación de personal, es necesario hacer un nuevo diseño del puesto, haciendo énfasis en los elementos conductuales, haciendo atractivo al puesto, esto ayudaría a reducir la rotación. Es por ello que reducir la rotación de personal representa una disminución de costos y por consecuencia se generara un mejor ambiente de trabajo, crecerá el compromiso de los empleados, y será reflejado en eficiencia de línea ya que el personal estará en su lugar de trabajo.

Otro indicador que marca un impacto en la producción y desarrollo óptimo de la organización es el generado por el ausentismo. El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar (Chiavenato, 1999). Entre las clasificaciones de ausentismo mencionamos las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, por mencionar algunas, en este caso la empresa debe de tener una base de datos donde anote cual fue el motivo por el que sus empleados se ausentaron.

Índice de Rotación

Es de suma importancia para las empresas conocer el índice de rotación, ya que representa fuertes consecuencias en los costos de la misma. Para Chiavenato, Idalberto (2000) el índice de rotación de personal se representa por un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. Cuándo se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

Índice de rotación de personal = $D \times 100 / PE$

Dónde:

D= Desvinculación

PE = Promedio efectivo del periodo considerado (se puede considerar como inventario inicial + final de RH, entre dos).

Figura 1.1 Elaboración Chiavenato (2000)

La importancia de la motivación en los empleados

El ser humano está motivado por múltiples necesidades que presentan un orden jerárquico, las cuales son; fisiológicos: que son las necesidades esenciales, como ir al baño, comida, agua, descansar y también podemos encontrar necesidades como el salario base, condiciones laborales. De seguridad: como deseos de estabilidad, aumento de salario. De afiliación: la necesidad de ser aceptado por los compañeros, formar grupo, ser valorado. De estímulo: el empleado tiene la necesidad de ser reconocido, y de autorrealización: las necesidades que le nace al empleado por crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Dichas necesidades deben de ser satisfechas en orden descendente. Daft, Richard (2004),

La Percepción como factor influyente en el desempeño de los trabajadores

Es muy importante la percepción del trabajador hacía con la empresa ya que de ello depende, el compromiso, eficiencia, desarrollo, iniciativas, mejoras e incluso hasta la rotación de personal. Es por eso que se realizan en las empresas cuestionarios de satisfacción de clima laboral, para evaluar la percepción del trabajador con la organización. Franklin y Krieger, (2011). Para Chiavenato, Idalberto (2011) la percepción que tiene cada persona en su propio sistema conceptual, funciona con un patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. La motivación está influida en una gran parte a la opinión de los trabajadores acerca de si ganan lo justo. La teoría de la equidad de Adam, funge como factor vital para la producción y satisfacción de los empleados, ya que recae en la percepción del empleado de que tan equitativo o inequitativo considere su trabajo. Ivancevich, John M. (2005)

Efecto de la Satisfacción laboral en la Rotación de personal

En la actualidad la satisfacción laboral juega un rol fundamental en las organizaciones, es de suma importancia contar con trabajadores que se sientan valorados, de lo contrario las reacciones pueden repercutir en el ausentismo del

trabajador o finalmente desertar. Para Hellriegel, D. y Slocum, J., (2009) el modelo de las expectativas se refiere a las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo les puede proporcionar cosas que desean. Para Moldes Farero, Rocío (2012) la satisfacción del empleado está enfocada a la visión económica del trabajador, donde busca maximizar el salario y minimizar el esfuerzo, la personalidad del empleado es una variable fundamental en su conducta, lo que para unos empleados es satisfacción, para otros es insatisfacción. Algunas de ellas son la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de desempeñar una tarea desafiante o la capacidad para establecer metas difíciles y alcanzarlas.

La Teoría de Locke (1976) está enfocada en el estado emocional positivo o negativo que tiene el trabajador con relación a lo percibido en la organización, ya sea en aspectos salariales, trato, condiciones laborales, desarrollo laboral, si el trabajador no se siente valorado, como consecuencia se tendrá una satisfacción o insatisfacción laboral. Es por eso que debe de existir un equilibrio entre las circunstancias personales y las circunstancias del trabajo, este balance permitirá al trabajador hacer un juicio entre lo obtenido y esperado respecto a sus metas en la empresa.

Cultura organizacional

Para Daft, Richard (2004), la cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos, la cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: integrar los miembros para que sepan cómo relacionarse y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. Para Chiavenato, Idalberto (2011) la cultura organizacional o corporativa representa las normas informales, no escritas, que orientan al comportamiento cotidiano de los trabajadores y enfoca sus acciones en la realización de objetivos organizacionales. Así mismo la cultura se identifica como un modelo a seguir ya que genera una buena relación ente los empleados y la organización, ya que tiene

un elemento muy poderoso de cohesión entre quienes forman parte de ella, la cual se representa como identidad hacia la empresa y es lo que se caracteriza de todas las demás.

Para Newstrom, W. (2011) el Veinticinco por ciento de la fuerza laboral se compromete, el 55% no se compromete y 20% se exime activamente del compromiso, lo que representa que esas personas contagian su infelicidad a los demás, se genera un ambiente negativo entre los grupos y las relaciones de los empleados de la empresa, que en consecuencia puede repercutir en ausentismo o rotación. Cuando un trabajador no está comprometido significa que no está satisfecho con lo que hace, con lo que gana o con el ambiente que lo rodea, es por eso de que la empresa le debe dar la importancia a los empleados, el fomentar el sentido de pertenencia y los valores de la empresa a estos.

En el ciclo de la cultura corporativo de Porret, Miquel (2010) explica la relación que hay en la organización acerca de la cultura y todo lo que lo está alrededor de ella como la satisfacción, generar compromiso, tener aspiraciones, la colaboración por parte de los empleados. Es por ello que es realmente importante que las organizaciones fomente una cultura corporativa ya que parte del éxito de las empresas es la generación de cultura y compromiso del personal hacia los procesos, procedimientos de la empresa.

Planeación del Recurso Humano

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las condiciones productivas del personal a la organización, manteniendo la ética. Así como de motivar e impulsar al desarrollo de los trabajadores para el logro de objetivos que la compañía tenga como meta, y cuyos objetivos profesionales deben de ir de la mano para su crecimiento en la empresa Werther, William y Keith, Davis (2008). Para ello el departamento de recursos humanos debe de darle la importancia a la etapa del reclutamiento y selección ya que representa su mano de obra, la cual llevara y ejecutara los procesos. Filión, Cisneros, y Mejía (2011).

Un proceso ineficiente de RH te llevará a contratar a las personas equivocadas que tendrá como consecuencia una tasa elevada de rotación. El éxito de una empresa está en gran parte a su personal con su desempeño operativo y en sus valores que ayudan a mantener un ambiente laboral.

Las organizaciones tienen que responder al ambiente económico que lo rodea, y el adaptarse es la diferencia de crecer o desaparecer. Bateman y Smell, (2009). El departamento de recursos humanos debe de trabajar en una cultura donde se compartan objetivos y metas, los trabajadores estén comprometidos, la cultura de una organización se puede visualizar a simple vista, al observar a los trabajadores, por ejemplo; su vestimenta, su manera de trabajar, su estructura. Para Milkovich, George y Boudreau, Jonh (1988)n, en la mayor parte de las organizaciones se interesan por el desempeño de los empleados, mismas que refleja eficiencia, mas sin embargo, hay otras empresas donde se interesan también, en las percepciones de un trabajador acerca de la equidad, sus actitudes, y opiniones relacionadas al trabajo, ya que genera un valor agregado el conocer la percepción del empleado en todas las cuestiones, como el salario, liderazgo, satisfacción, ambiente laboral.

Es por ello que el departamento de recursos humanos tenga en cuenta la percepción del empleado, una de las herramientas que utilizan para conocer su percepción son encuestas de clima organizacional, el cual refleja valores, actitudes, y creencias de los miembros. Donde la empresa puede utilizar para mejorar ciertas áreas, mejorar ambiente laboral, conocer la satisfacción de los empleados. Brunet, Luc (2009).

Modelos de Rotación de Personal

En primer lugar, March y Simon (1958) “sugerían que la marcha voluntaria del individuo de la organización, dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutar dicho cambio”. En el establecimiento del criterio de rotación

adoptado, se incluyen los componentes organizacionales que les sean accesibles. Además, este modelo ha sido considerado como uno de los primeros trabajos formales en el estudio de rotación de personal, por ser el primero en abordar el problema con un enfoque integral. El haber tomado en cuenta la satisfacción laboral y el entorno económico como factores claves dando las bases para teorías posteriores con enfoque sistémico. Este modelo también se orienta en observar el proceso de la rotación de personal a partir de la decisión propia del trabajador de salirse de una empresa, por lo que la rotación de personal en este modelo es entendida por March y Simon (1958) como “el retiro voluntario de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica”.

La satisfacción laboral Según Robbins (2005) señala que “es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento”. La satisfacción laboral está en función de las variables: conformidad con el trabajo, relaciones laborales y la identificación con el trabajo, las que se encuentran presentes en toda clase y tamaño de organización. En suma, el modelo de March (1959) ha otorgado una base sólida para muchos de los trabajos posteriores sobre la rotación de personal, por el enfoque de equilibrio en la evaluación integral del mercado laboral y de la satisfacción. Por su parte Vroom (1964) trata de dar una explicación plausible al modo en que el individuo decide abandonar la empresa, desde la teoría de la Instrumentalidad-Valencia.

Se pueden mencionar varios modelos que hablan sobre cómo se siente el trabajador dentro de la organización y cómo es que a raíz de esto realiza una serie de toma de decisiones, Porter y Steers (1973), “Apunta hacia la centralidad que las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono”. Es decir, cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.

El modelo de Mobley (1977) tiene influencia de las investigaciones de March y Simon (1958) y Prince (1977). Mobley (1977) se preocupó por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y como los aspectos individuales afectan a dicha percepción. Mobley (1977) define la rotación de personal como “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario”. Dentro de la definición no se consideran los movimientos internos o transferencias de una organización y se hace énfasis en el retiro voluntario o involuntario, la separación voluntaria se inicia por parte del empleado, y el retiro involuntario lo emprende la organización. Las consecuencias negativas de la rotación de personal, al amparo de este modelo son: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Y las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.

El Modelo de Price (1977) toma de March (1958) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción a la que define como el “grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización”. Las variables de acuerdo al modelo de Price (1977) que conciben a la satisfacción son: El salario (el pago económico que recibe el trabajador por su labor), la integración (la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización), la comunicación informal (la que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros), comunicación formal (la que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño), y la centralización (el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

La aportación de Price (1977) al estudio de la rotación de personal es su contribución positiva al integrar las variables organizacionales del salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización como determinantes de la satisfacción y está a su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización. La decisión, por parte del trabajador, de retirarse de la empresa puede verse afectada de forma positiva o negativa dependiendo las opciones que el trabajador encuentre en el mercado laboral. El modelo asume que la satisfacción es evaluada por los empleados conforme a sus percepciones hacia la organización y que los individuos tienen conocimiento de las alternativas que ofrece el medio ambiente y no son restringidos a obtenerlas (Griffeth y Hom, 1995). Al modelo de Prince (1977) se le realizaron cinco pruebas científicas por Bluedorn (1980), y en todas las pruebas no se encontró una interacción entre la satisfacción y las oportunidades, por lo que Bluedorn (1980) concluyó que las oportunidades actúan como pronosticador de la satisfacción y no como una variable de intervención entre la satisfacción y la rotación de personal.

Farrell y Rusbult (1981) derivaron su modelo de cambios sociales de Homans (1961) e intentaron explicar el Compromiso Organizacional, entendiendo por ello: “El estado de obligación del individuo hacia el resultado de su comportamiento” y este compromiso fue relacionado a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influya en él a sentir sentimientos de unión y afecto hacia la organización. Por lo tanto, el grado de compromiso puede reflejar la intención de permanecer o abandonar a una organización. El modelo de Farrel y Rusbult (1981) fue probado por ellos mismos en una simulación de trabajo dentro de un laboratorio y con una investigación local en trabajadores del sector industrial. Los resultados mostraron que la recompensa laboral y los costos del trabajo predicen fuertemente la satisfacción laboral. Asimismo la combinación de recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas y el tamaño de la inversión predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste, a su vez predice la rotación de personal.

El análisis que realizan Steers y Mowday (1981) se estructura en tres segmentos: origen de las expectativas y actitudes del trabajo; cómo las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo y el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal. En suma, el modelo de Steers y Mowday (1981) es una compleja representación del proceso de la rotación de personal que marcó muchos constructores innovadores, incluyendo la noción largamente olvidada de que los esfuerzos para cambiar el medio ambiente laboral podrían interrumpir el proceso por el cual la insatisfacción laboral promueve el retiro del trabajador. Los esfuerzos para cambiar el trabajo también pueden directamente afectar otras determinantes de la rotación de personal.

Revisando las pruebas empíricas de las alternativas del trabajo, Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) concluyeron que la valoración de la percepción de la perspectiva del mercado laboral ha predicho pobremente la rotación de personal, mientras que las estadísticas del mercado laboral, tales como el índice de desempleo, pronostican con mejor consistencia la rotación de personal. Consideraron que las alternativas de trabajo pueden directamente afectar la satisfacción laboral a diferencia del argumento de que la satisfacción laboral es la que influye en la búsqueda de alternativas laborales. También sostuvieron en su modelo que las oportunidades laborales pueden directamente inducir en la rotación de personal, debido a que los empleados dejan un trabajo cuando están seguros de una alternativa laboral y no por conjetura de que existe una probabilidad de trabajo. Toman en cuenta tres argumentos: las diferencias económicas producen diferentes fuerzas laborales. Las oportunidades laborales directamente influyen en la satisfacción laboral y estas afectan a la rotación de personal.

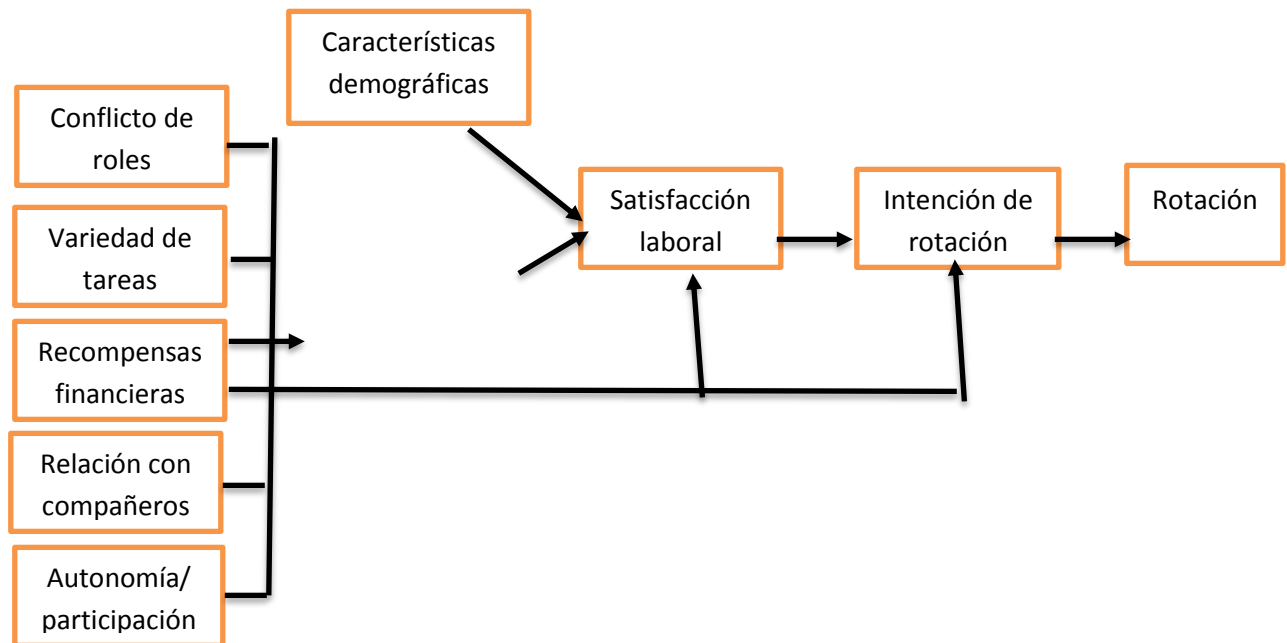
En suma, Hulin, Roznowski y Hachiya (1985) ofrecen una perspectiva de reexaminación del papel de las alternativas laborales en el proceso de retiro, resolviendo una vieja controversia en el estudio de la rotación de personal. Dan una invaluable taxonomía de las diferentes formas de abandonar un trabajo

(retirarse de la organización o adoptar otro tipo de conductas que disminuyen el desempeño laboral) e incluyen en su modelo a los trabajadores marginales que siguen un camino distinto de la ruta convencional de insatisfacción laboral, búsqueda de trabajo, decisión de abandonar el trabajo y retiro (Mobley, 1977). Esta teoría explica porque la insatisfacción en el trabajo invariablemente conduce al retiro por parte del trabajador de la organización, los empleados pueden responder a la insatisfacción no necesariamente retirándose de la empresa, pero sí tomando actitudes de disminuir su esfuerzo, sus habilidades, su tiempo dedicado a la organización (contribuciones laborales) o cambiando el actual trabajo por transferencias internas o buscar pertenecer y ocupar un puesto en algún sindicato.

Utilizando la teoría de imagen Lee y Mitchell (1994) proponen que el proceso completo de la proyección y la toma de decisiones comienzan con un “snock en el sistema”, un evento específico que estremece al empleado para tomar juicios deliberados en relación con su trabajo y probablemente a considerar el retiro del trabajo. También establecieron que el contexto social y cognitivo que rodean experiencias del snock proveen un marco de decisiones o marco de referencias con el cuál se interpreta el snock en toda su dimensión, como una novedad, favoritismo o amenaza.

El modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Menglino (1979), ha servido como base para estudios posteriores sobre la rotación de personal, desde una perspectiva como sistema (Davis y Werther, 2000). El enfoque de sistemas parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Por lo tanto, para el enfoque de sistemas, una organización está compuesta de los sistemas de producción, de ventas, financiero-legal y administrativo. Este último sistema se integra a su vez por dos subsistemas: el de recursos humanos y el de servicios, que comprende el resto de las actividades que no están directamente relacionadas con el manejo de los recursos humanos.

El sistema de recursos humanos interactúa tanto con los sistemas internos de la organización como los externos, denominado ambiente.



El modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Menglino (1979),

Figura 1.0

Chiavenato (2011) “dice que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de las consecuencias de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se citan los siguientes: la política salarial de la organización; la política de beneficios de la organización; las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización; la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; la política de reclutamiento y selección de recursos humanos; y los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos”.

Para atender los problemas internos es importante efectuar entrevistas de salida, ya que la información obtenida facilita a la organización tener un diagnóstico adecuado de las fallas que presentó la organización, que tuvieron un impacto en la decisión del trabajador de abandonarla y tomar las medidas necesarias para su corrección. La utilización de entrevistas de salida se plantea junto con los procesos de inducción, una vez seleccionado el nuevo personal.

Estadísticas de AON Consulting revelan que hacer antigüedad es cada vez menos frecuente, y actualmente 12 de cada 100 empleos son reemplazados al año, como consecuencia de mejores alternativas laborales. De acuerdo con esta firma, casi 60% de los empleados están bajo contratos eventuales y outsourcing, lo que provoca una alta rotación en los centros de trabajo. Los expertos aseguraron que la antigüedad laboral está generando altos costos, por lo que la rotación se ha convertido en una práctica cotidiana en aumento.

Metodología

El presente capítulo describe el diseño de la investigación, los instrumentos de recolección de datos, el muestreo y los análisis de datos a realizar.

Diseño de investigación

Las 5 dimensiones que se consideran en la encuesta de clima organizacional son: liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y retribución. El instrumento aplicado se basó en 42 reactivos, cada reactivo fue redactado en forma de enunciado dividido en 5 dimensiones las cuales son: liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y retribución, solo el investigador conoce y el encuestado no tiene conocimiento de ellas, en donde cada empleado contesta según a su punto de vista y es de opción múltiple utilizando la escala de Likert del 1 al 5, donde se representa: 1-Completamente en desacuerdo; 2-En desacuerdo; 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4-De acuerdo y 5-Totalmente de acuerdo.

La obtención de los datos en esta investigación fue en dos vertientes, la primera de ella fue directa en la cual se realizará la aplicación de un instrumento directamente con los involucrados de la empresa Splash Car Wash de todas sus áreas, desde el área de caja donde se cobra el servicio, área de del prelavado, área de secado y el área detallado. La investigación se está realizando en un periodo de tiempo de 12 meses lo cual abarca de octubre del 2016 a octubre del 2017 y se espera obtener cuales son las principales causas que provocan la rotación del personal en la empresa, se realizara un análisis sobre información relacionada a la problemática en este caso involucra antecedentes de rotación de personal, departamento de recursos humanos, entre otros aspectos, desde definiciones, conceptos e investigaciones en otras empresas y se hará una prospectiva sobre la información que se obtendrá.

Es considerado de investigación aplicada porque se llevaron a cabo varios instrumentos para conocer las causas de la rotación de personal y su relación con el clima organizacional, además se va a plantear descubrir el problema de la empresa. El estudio se basó en la modalidad de investigación de tipo descriptivo ya que se analizó cómo es y cómo se manifiesta el problema planteado, 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. 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 cómo es que incide sobre la rotación del personal.

Es una investigación longitudinal porque se consideró la rotación de personal en un periodo particular, analizando las causas por las que la rotación es causada y será transversal al aplicar el instrumento en un periodo determinado. En el estudio será no experimental porque se analizarán los antecedentes de la rotación del personal y a que se debieron. La cantidad de las variables será multivariada porque se tomarán en cuenta varios aspectos que provoquen la rotación de personal dentro de la empresa y el nivel de medición será mixto, por una parte, el cuantitativo para tener datos estadísticos y de mayor confiabilidad mediante un cuestionario de clima laboral aplicado a los empleados.

Criterios para evaluar el valor potencial de una investigación

La conveniencia de esta investigación es conocer las causas que provocan la rotación de personal relacionado con el clima laboral dentro de la empresa Splash Car Wash, entre la relevancia social está el saber cómo se sienten los empleados dentro de la empresa y que provoca su partida, en las implicaciones prácticas se planea implementar estrategias que permitan una mayor duración de los empleados dentro de la empresa y conocerlos mejor, el valor teórico será tener conocimiento sobre la problemática y como ir recabando cada vez más datos sobre esta y su utilidad metodológica será el poder aplicar todo lo el conocimiento que se recabo en otros modelos de negocios similares.

Instrumento de medición.

Primero se realizó una prueba piloto de la encuesta presentada a continuación a los empleados del car wash, después se volverá a aplicar la encuesta a los empleados para poder realizar un análisis y comparación de la primera vez aplicada con la segunda la cual será en octubre del 2017. El tamaño de la muestra será el 100% de los empleados en todos los puestos del Splash Car Wash la cual consistirá en realizar un censo de 21 encuestas, se decidió utilizar un censo por la cantidad de empleados con los que cuenta la empresa la cual no es mayor a 25 y será de mayor conveniencia la aplicación de la totalidad de los empleados, se utilizará una encuesta de Likert dividida en 5 dimensiones las cuales son liderazgo, motivación, participación, reciprocidad y retribución.

- Las preguntas 1,2,3,7,17,26,27,28,41,42 representan la dimensión de Participación.
- Las preguntas 4,5,14,25,33,34,39 representan la dimensión de Motivación.
- Las preguntas 10,12,13,19,35,37,38 representan la dimensión de Retribución.
- Las preguntas 6,8,9,11,22,30,31,32,36 representan la dimensión de Liderazgo.
- Las preguntas 15,16,18,20,21,23,24,29 representan la dimensión de Reconocimiento.

Además de aplicar la encuesta a los empleados se decidió aplicar una entrevista a uno de los dueños la cual incluye reactivos relacionados con cada una de las dimensiones, de esta manera poder conocer su punto de vista sobre lo que esta ocurriendo dentro de su empresa, de lo cual se pudo obtener como conclusión lo siguiente:

Evaluando sus respuestas el considera que en la dimensión de participación se les permite a todos sus empleados contribuir con nuevos aportes para mejorar sus actividades dentro de la empresa.

En la dimensión de motivación el considera que constantemente se les está motivando para que realicen mejor sus labores diarias sin embargo si considera que le hace falta reforzar esa parte.

En la dimensión de retribución él dice que se les paga mucho mejor que la competencia por el sueldo fijo que reciben más el tipo de comisiones.

En la dimensión de liderazgo menciono que no lo había tomado importancia a ese punto y que se basaba más en dar órdenes y en hacer que las siguieran por lo cual no tenía a un líder como tal ante los demás

En la dimensión de reconocimiento menciona que, si se sus empleados realizaban un buen trabajo sus empleados, ya que menciona que se los hace saber cada vez que un cliente lo resalta o que el mismo lo miraba.

Validación del instrumento.

Se validó el cuestionario de 42 reactivos aplicado a los empleados del Splash car wash en el puesto de secadores mediante un Alfa de Cronbach dando como resultado .951 de fiabilidad, lo cual indica que la confiabilidad para poder aplicar este instrumento como método de recolección de información es alta y de gran utilidad para la investigación a realizarse. Además, se realizó un Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	50.0
	Excluded ^a	21	50.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	42

Dimensión de Participación

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	50.0
	Excluded ^a	21	50.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	8

Dimensión de Motivación

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	21	50.0
	Excluded ^a	21	50.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	7

Dimensión de Retribución.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	21	50.0
	Excluded ^a	21	50.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.856	7

Dimensión de Liderazgo.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	21	50.0
	Excluded ^a	21	50.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.683	9

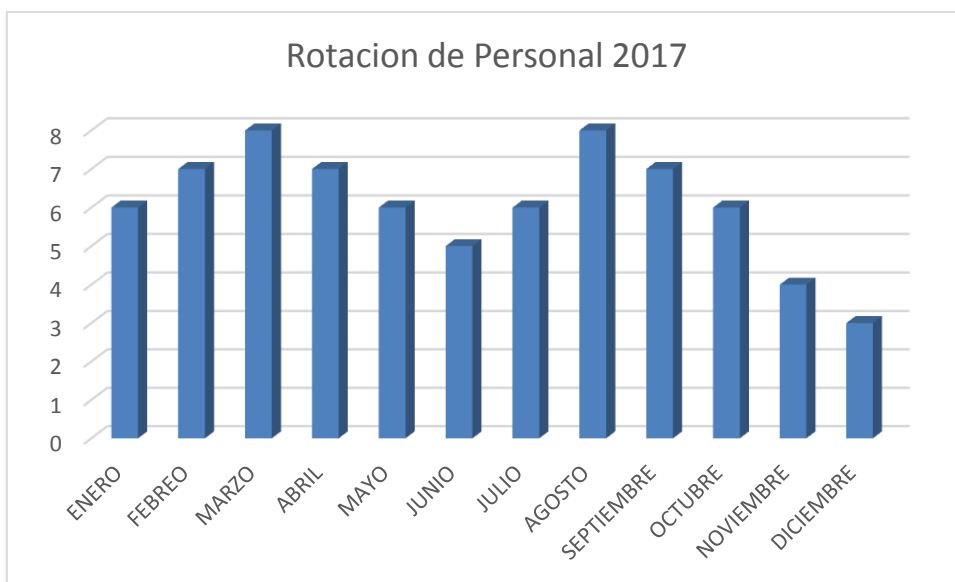
Dimensión de Reconocimiento.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	21	50.0
	Excluded ^a	21	50.0
	Total	42	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.817	8

Grafía de rotación de personal de Junio a Diciembre del 2017



La grafica muestra como fue variando la rotación de personal dentro de la organización durante todo un año y cabe señalar que en los últimos 3 meses del 2017 esta disminuyo lo cual puede haberse debido al cambio de encargado, es una hipótesis a considerar debido a que a comentarios de los empleados el encargado que estaba antes del que entro era menos amigable según comentan pero al entrar este nuevo encargado los empelados en encontraron mas cómodos con su atención y desarrollaban sus actividades mejor, según comenta, sin embargo quedaría pendiente para otra investigación analizar que ese dato.

Conclusión

Después de analizar cada una de las graficas y agruparla en las 5 dimensiones ya mencionadas se pueden resaltar muchos puntos importantes por cada una de las dimensiones. En la dimensión de participación en la pregunta cuando se les pregunta respecto al desperdicio de tiempo de los trabajadores un porcentaje considerable del 42% resalto que si de desperdicia mucho tiempo durante las horas laborales, en la pregunta 17 un 42% resalto que no está de acuerdo en que puede tomar decisiones, en la pregunta 26 el 33% considera que es excesivo su trabajo y en la pregunta 41 el 32% selecciono que sus opiniones no son tomadas en cuenta, concluyendo que la aunque no sean todos los empleados un porcentaje considerable considera que no se le toma en cuenta es por ello que es importante trabajar en esos puntos. En la dimensión de motivación resalto la pregunta 4 y 5 que indican sobre si el empleado se siente valorado en su área de trabajo y por sus compañeros dando un alto índice que indicaron regular por lo cual se tiene que cuidar esa parte de motivación y descubrir a que se debe que no se sientan valorados, en los demás reactivos se observó que un porcentaje mayor al 14% de los encuestados no tienen sentido de pertenencia con la empresa pero esto puede ser porque son empleados nuevos pero se recomienda investigar mas a fondo esta situación. En la dimensión de retribución se obtuvieron resultados muy favorables nomas cabe mencionar que en la pregunta 10 que habla sobre si son reconocidos sus logros un 28% contesto regular y un 4% desacuerdo lo cual prende un foco rojo en esa dimensión. En la dimensión de reconocimiento la pregunta 15 sobre la oportunidad de platicar con el jefe sobre el desarrollo de cada empleado resulto desfavorable indicando de más de un 23% regularmente lo podría hacer y un 4% estaba en total desacuerdo y la 24 más de un 28% indico que se apoyan entre sí de manera regular lo cual puede llegar a ser preocupante tratándose de buscar trabajo en equipo. En la dimensión de liderazgo la mayoría de las preguntas los reactivos de regular, desacuerdo y totalmente desacuerdo resaltan con un porcentaje promedio del 30% por lo cual es una de las dimensiones con mayores problemas dando afirmativa la hipótesis.

Recomendaciones

Se propone que el trabajador tenga acceso más fácil para obtener información acercándose con su jefe inmediato y este teniendo el conocimiento total de la empresa para poder resolver cualquier duda, en caso de no contar con alguna información poder dar un tiempo de espera a su subordinado para otorgarle la información que requiere.

Se recomienda hablar con los empleados de la empresa y decirles que pueden compartir sus inquietudes libremente con su jefe el cual a su vez las hará llegar al dueño de la empresa para que de este modo se sientan valorados y el nivel de motivación aumente.

Cuando exista un exceso de trabajo dentro de la empresa recompensar a los empleados por sus horas extras y mencionarles lo importante que son para el crecimiento de la empresa debido a su dedicación en sus labores.

Se les debe de indicar a los empleados que ayuden a sus compañeros de trabajo cuando estos se los pide, realizando juntas semanales indicándoles lo importante que es la cooperación mutua para que logren sus objetivos de una mejor manera.

Capacitar a los supervisores sobre cómo manejar al personal y resolver conflictos dentro de la empresa, para que de esta manera sus subordinados se sientan en confianza de tratar cualquier tema con el directamente y a su vez se sientan apoyados.

Referencias Bibliográfica.

- A., L. (1998). *Calidad de vida en el trabajo un modelo integral*. Caracas: Consultores Asociados BL.
- Aponte, J. C. (2006). *Administracion de personal*. Bogota, D.C.: Ecoe.
- Bateman y Smell . (2009). *Administracion: liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo*. Mexico: Ed. McGraw-Hill.
- Bluedorn, A. (1982). *A unified model of turnover from organizations*. *Human Relations*.
- Bohlander G. y Snell S. (2008). *Adminsitracion*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
- Dario, R. (1999). *Diagnostico organizacional*. Mexico, D.F.: Alfaomega.
- Davis K. y Newstrom J. . (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Davis K. y Werther W.B. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico, D.F.: McGraww Hill.
- E.A., L. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Filtron Cisneros y Mejia Morelos. (2011). *Administracion de PYMES*. Mexico, D.F.: Pearson.
- Franklin y Krieger M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Mexico, D.F.: Pearson.
- G.C., H. (1961). *Social behavior its elementary forms new york harcourt, brace and world*.
- Hellriegel D. y Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, D.F.: Cengage Learning.
- Hom P.W. y Griffeth R.W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Hulin C.L., Roznowski M. y Hachiva. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decision: empirical and theoretical discrepancies and an itegratcion. *Psuchology Bulletin*.
- Idalberto, C. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw HILL.
- Idalberto, C. (2000). *Administracion de recursos humanos*. Bogota: McGraww Hill.
- Idalberto, C. (2002). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Idalberto, C. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Idalberto, C. (2011). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Mc-Graw Hill.
- J.L., P. (1977). *The study of turnover*. Ames, Iowa state university press.

- L., A. (1993). *La nueva organizacion. Una vision a traves de su cultura*. Cali: Centro Editorial Univalle.
- L., B. (1997). *El clima de trabajo en las orgaizaciones: definiciones, diagnostico y consecuencias*. Mexico: Editorial Trillas.
- Lee T.W. y Mitchell T.R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of volutary employee turover. *Academy of management review*.
- Luc., B. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico, D.F.: Editorial Trillas .
- M., I. J. (2005). *Administracion de recursos humanos*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- M., K. (1978). *A social justice approach to organizational evaluation administrative science quarterly*.
- March J.G. y Simon H.A. (1958). *Organization*. New York: John Wiley.
- Martinez, Piña Ramirez, Rodriguez y Villalta. (2009). *Capacitacion, seleccion, retencion y gestion del capital humano*. Mexico, D.F.
- Milkovich, George y Boudreau Jonh. (1988). *Administracion de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. Mexico, D.F.: Trillas.
- Miquel, P. (2010). *Gestion de recursos humanos*. Madrid, España.
- Mobley W.H., Griffeth R.W., Hand H.H. y Meglino B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*.
- Navarro, E. R. (1999). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. Madrid, España.
- P., F. (1996). *The 21st century nonprofit USA: The dundation center*.
- Pigors, Paul y Meyers Charles. (1985). *Administracion de personal*. Mexico, D.F.: CECSA.
- Porter L.W. Y Steers R.M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*.
- Richard, D. (2004). *Administracion*. Mexico, D.F.: Editorial Thomson.
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary. (2005). *Administracion*. Mexico, D.F.: Pearson educacion.
- Rocio, M. F. (2012). *Manuales de la gestion de recursos humanos a la direccion de personas*. Valencia España: Titant lo blanch.
- S., R. (1988). *Administracion teorica y practica*. Mexico, D.F.: Prentice Hall Hispanoamerica.

Steers R.M. y Mowday R.T. (1981). Employee turnover and post decision justifiacion. *Cummings and B.M. Staw.*

V.H., V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley and sons.

W.H., M. (1977). Intermediate linkages inthe relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology.*

W.J., N. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.

Werther, William y Davis J. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos*. Mexico, D.F.: Mc Grall Hill.

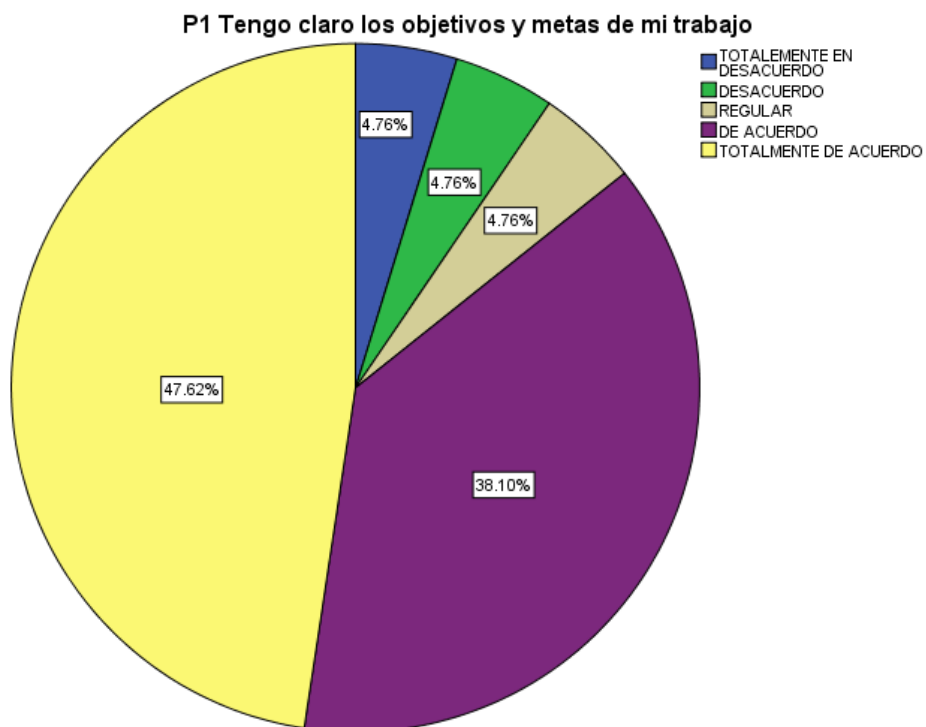
Werther, William y Keith Davis. (2008). *Administracion de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se decidió utilizar un diagrama de Gantt para exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades que se llevaran a cabo durante la investigación de caso de estudio.

AÑO 2016	oct-16				nov-16				dic-16				ene-17				feb-17				mar-17				may-17			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tema																												
Problemática																												
Objetivo General																												
Objetivos Específicos																												
Justificación																												
Hipótesis																												
Marco Lógico																												
Marco Teórico																												
Metodología																												
Elaboración del instrumento																												
Aplicación del instrumento																												
Vaciado de datos																												
Resultados																												
Conclusiones																												
Introducción																												
Bibliografía																												
AÑO 2017	jun-17				jul-17				ago-17				sep-17				oct-17				nov-17				dic-17			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tema																												
Problemática																												
Objetivo General																												
Objetivos Específicos																												
Justificación																												
Hipótesis																												
Marco Lógico																												
Marco Teórico																												
Metodología																												
Elaboración del instrumento																												
Aplicación del instrumento																												
Vaciado de datos																												
Resultados																												
Conclusiones																												
Introducción																												
Bibliografía																												

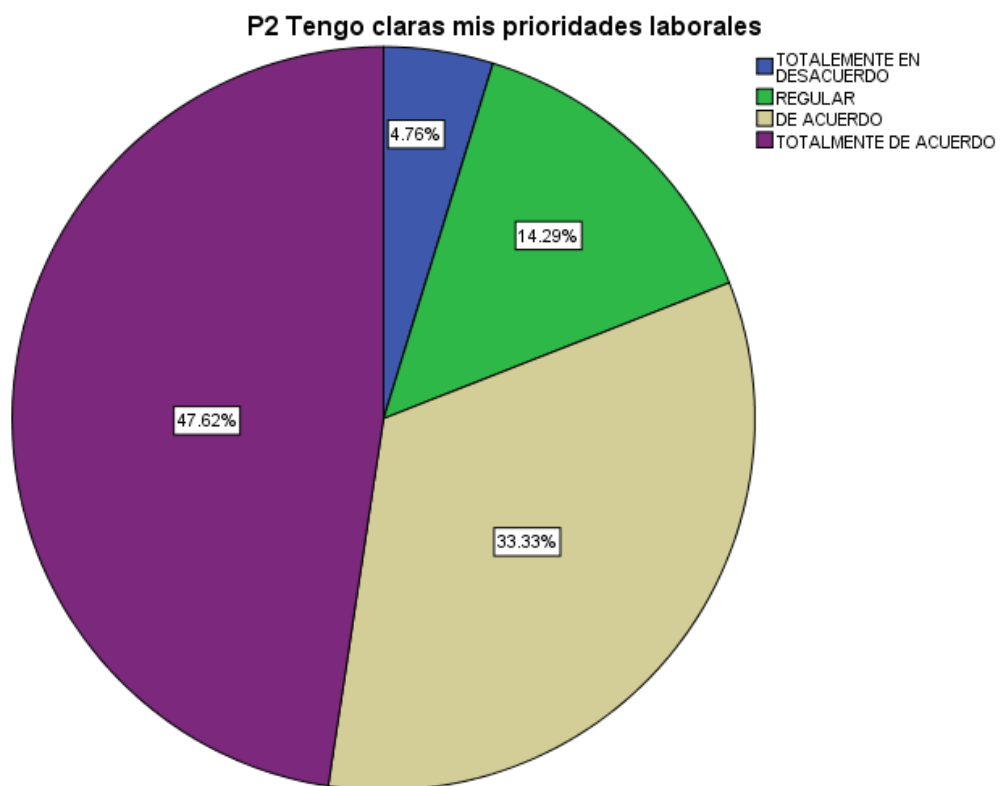
Anexos



Elaboración propia

Resultado

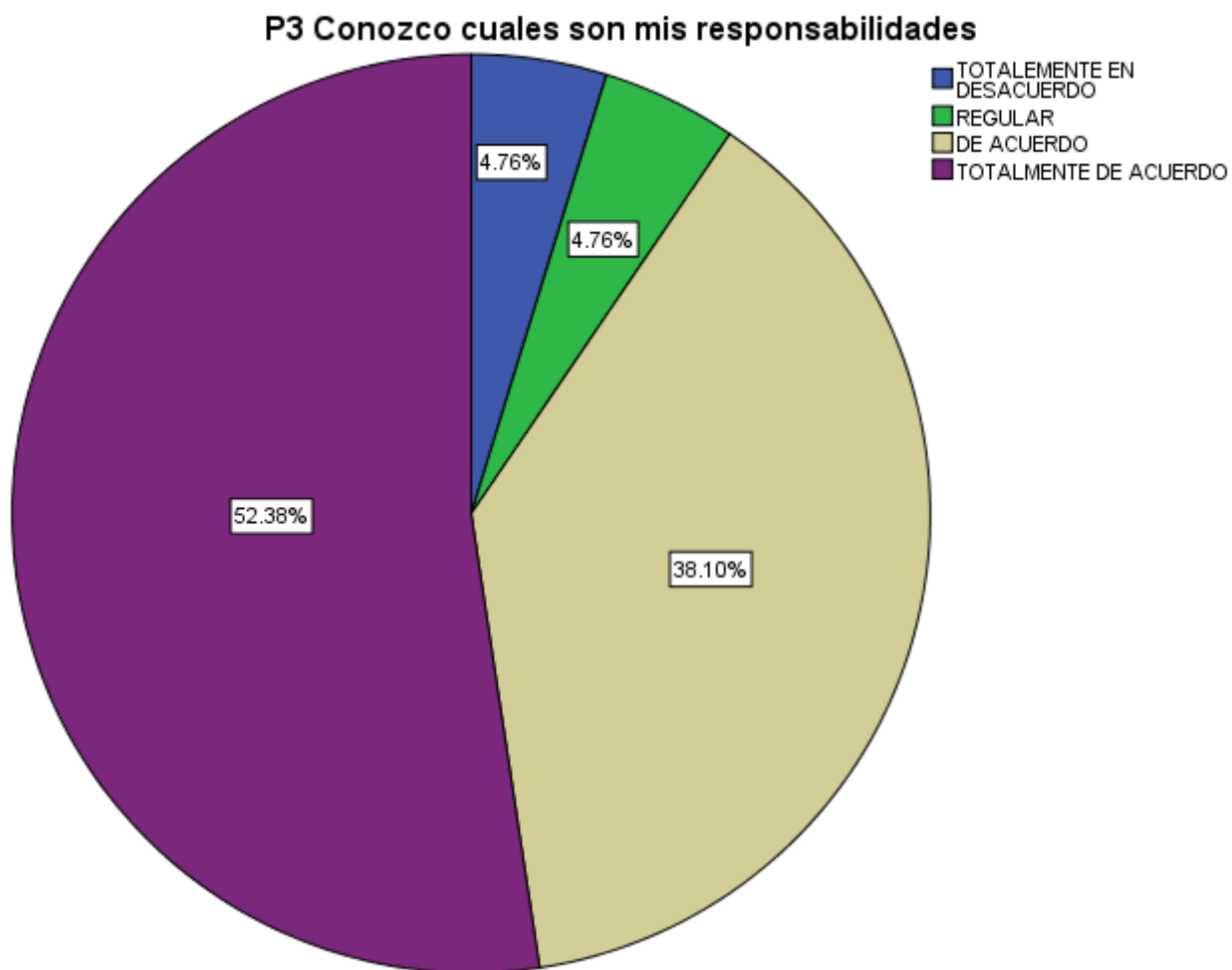
Se les pregunto si tenían claros sus objetivos y metas de los cual resalto que el 47.82% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 4.76% contesto regular, otro 4.76% contesto desacuerdo y un 4.76% contesto que totalmente en desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

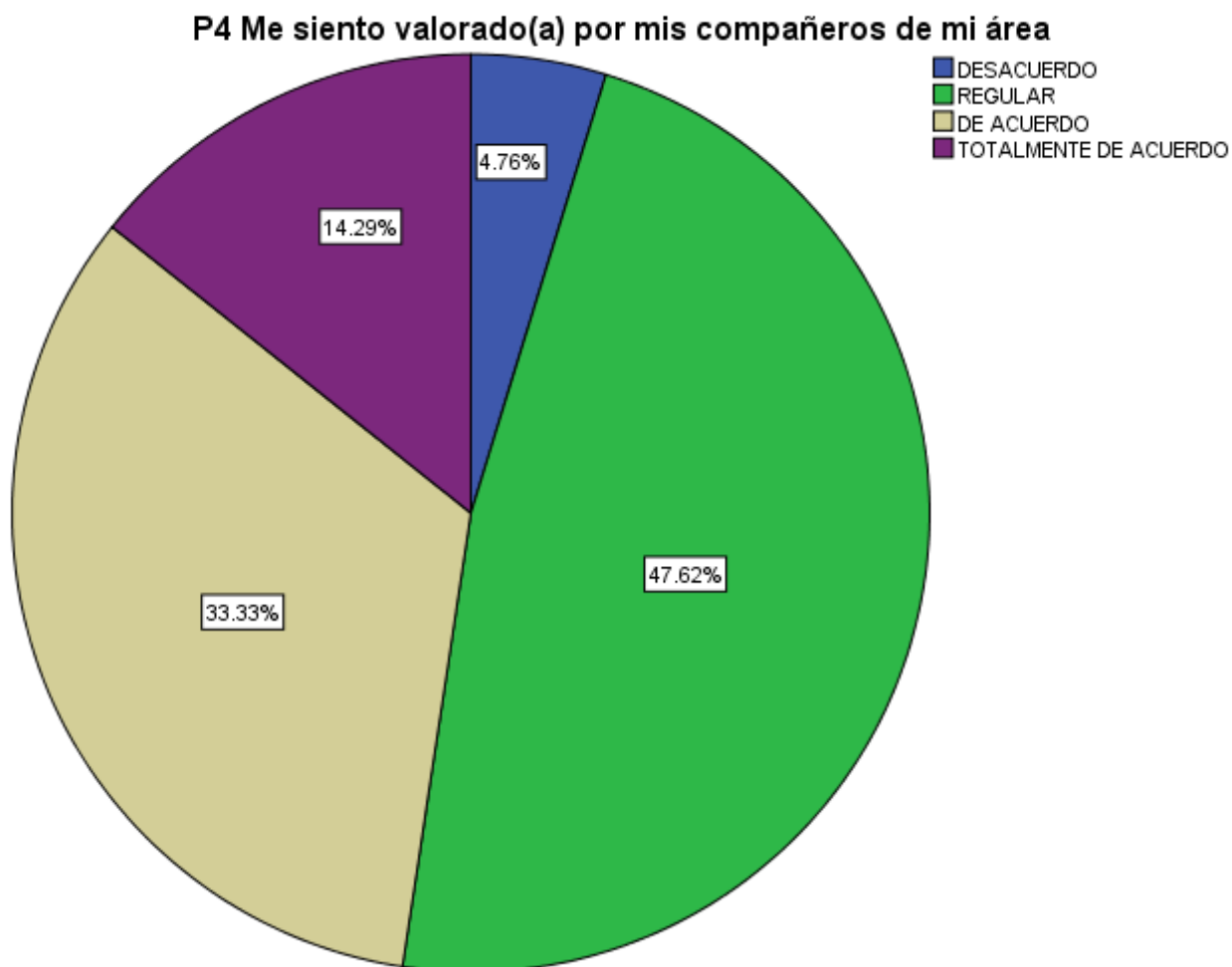
Se les pregunto si tenían claras sus prioridades laborales de lo cual resalto que el 47.62% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 33.33% seleccionado que estaban de acuerdo, un 14.29% contesto que regular y solo un 4.76% contesto que estaba totalmente en desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si conocían sus responsabilidades de los cual resalto que el 52.38% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 4.76% contesto regular y por último un 4.76% contesto que totalmente en desacuerdo.

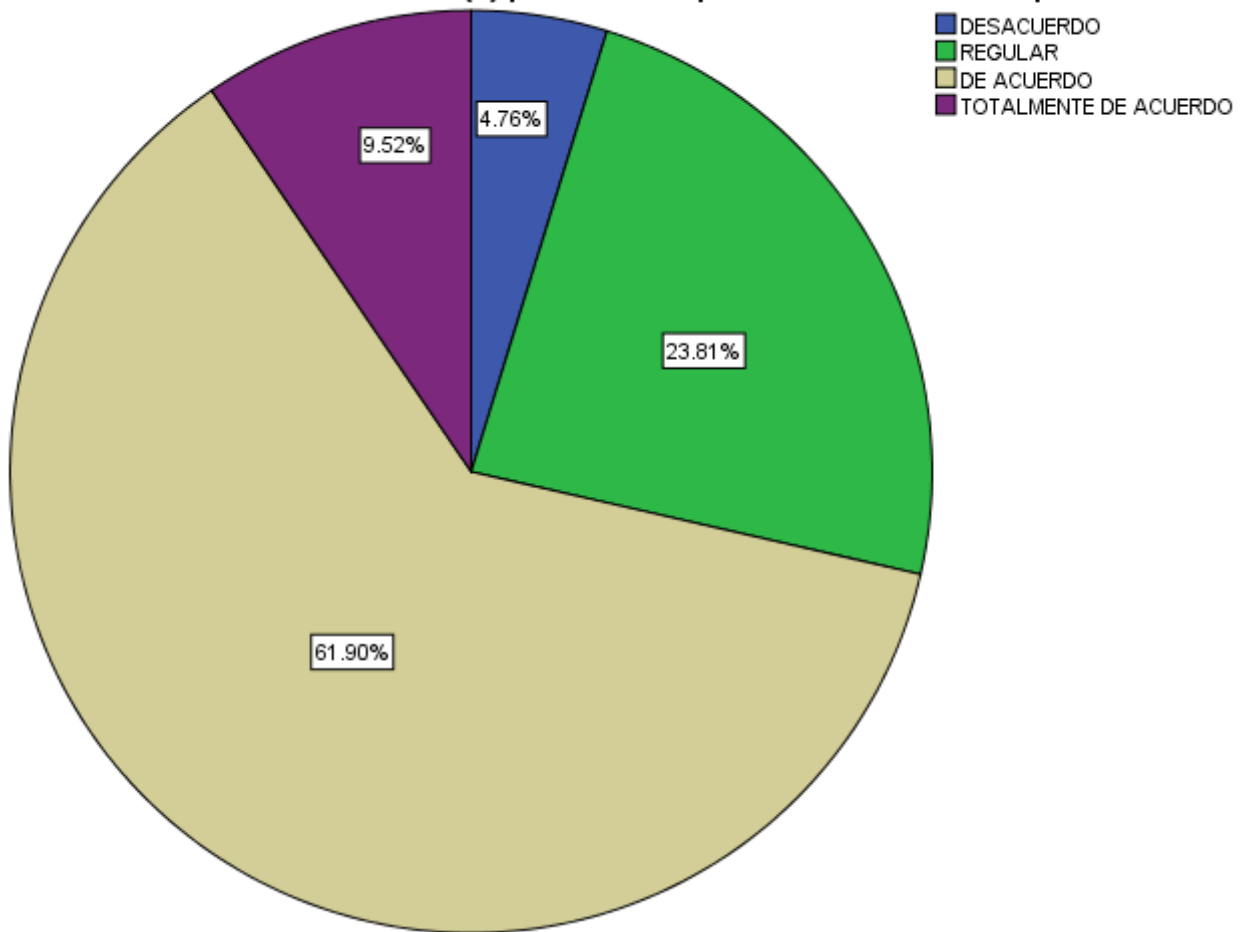


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si se sentían valorados por sus compañeros de area de los cual resalto que el 14.29% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 33.33% seleccionado que estaban de acuerdo, el 47.62% contesto regular, otro 4.76% contesto desacuerdo.

P5 Me siento valorado(a) por mis compañeros en toda la empresa

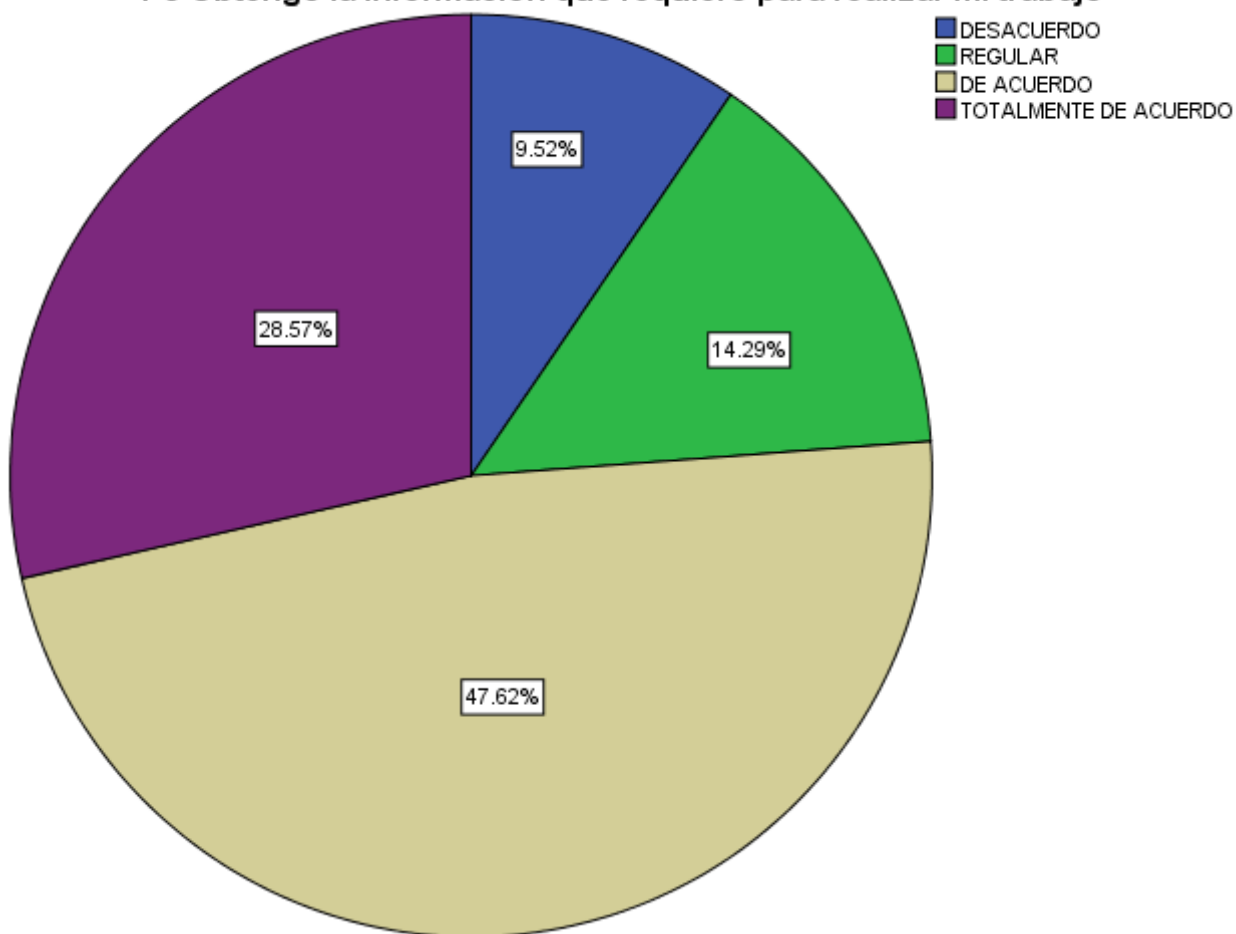


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si se sentían valorados por sus compañeros de toda la empresa de los cual resalto que el 9.52% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 61.90% seleccionado que estaban de acuerdo, el 23.81% contesto regular y un 4.76% contesto que en desacuerdo.

P6 Obtengo la información que requiero para realizar mi trabajo

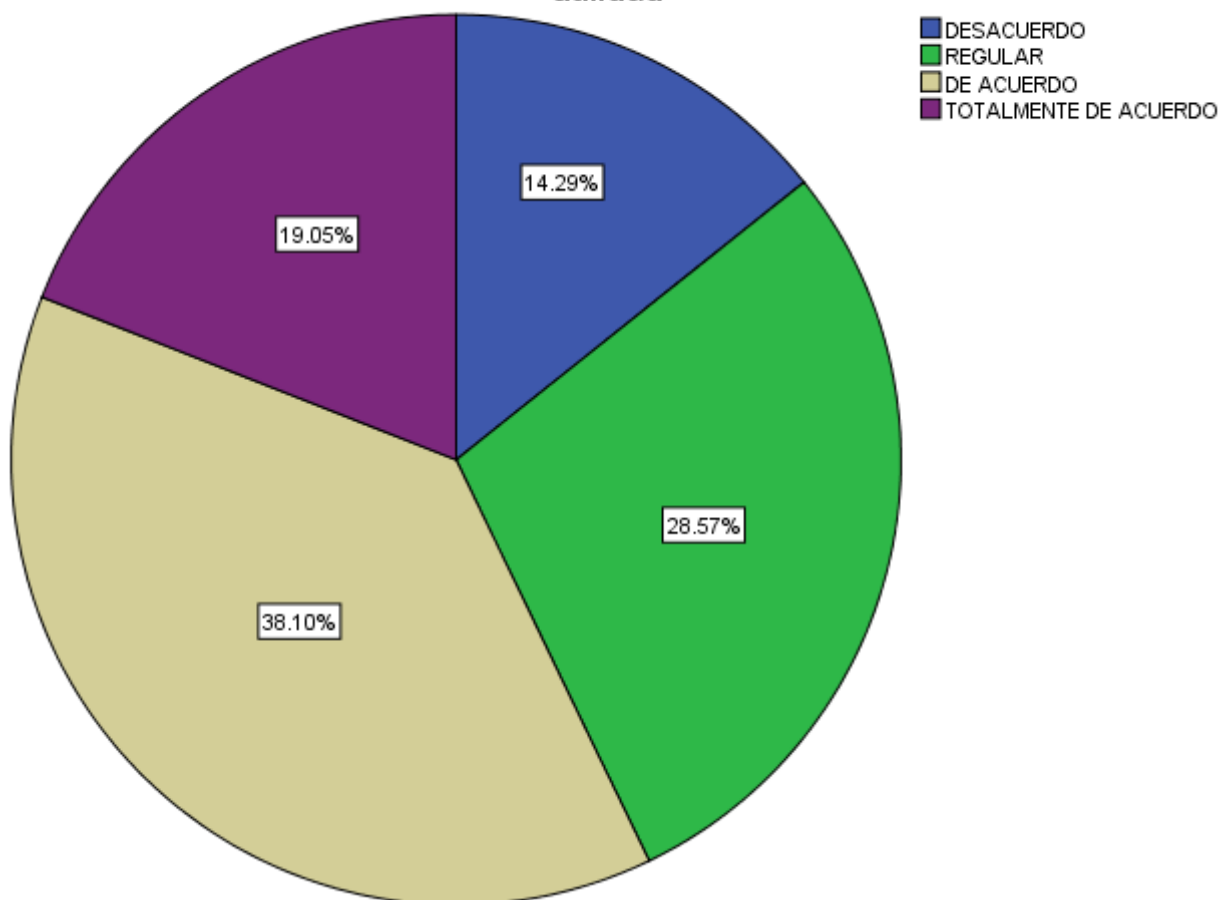


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si tenían la información necesaria para realizar su trabajo de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 67.42% seleccionado que estaban de acuerdo, el 14.26% contesto regular y un 9.52% contesto desacuerdo.

P7 Las personas en la compañía no desperdician su tiempo en actividades sin utilidad

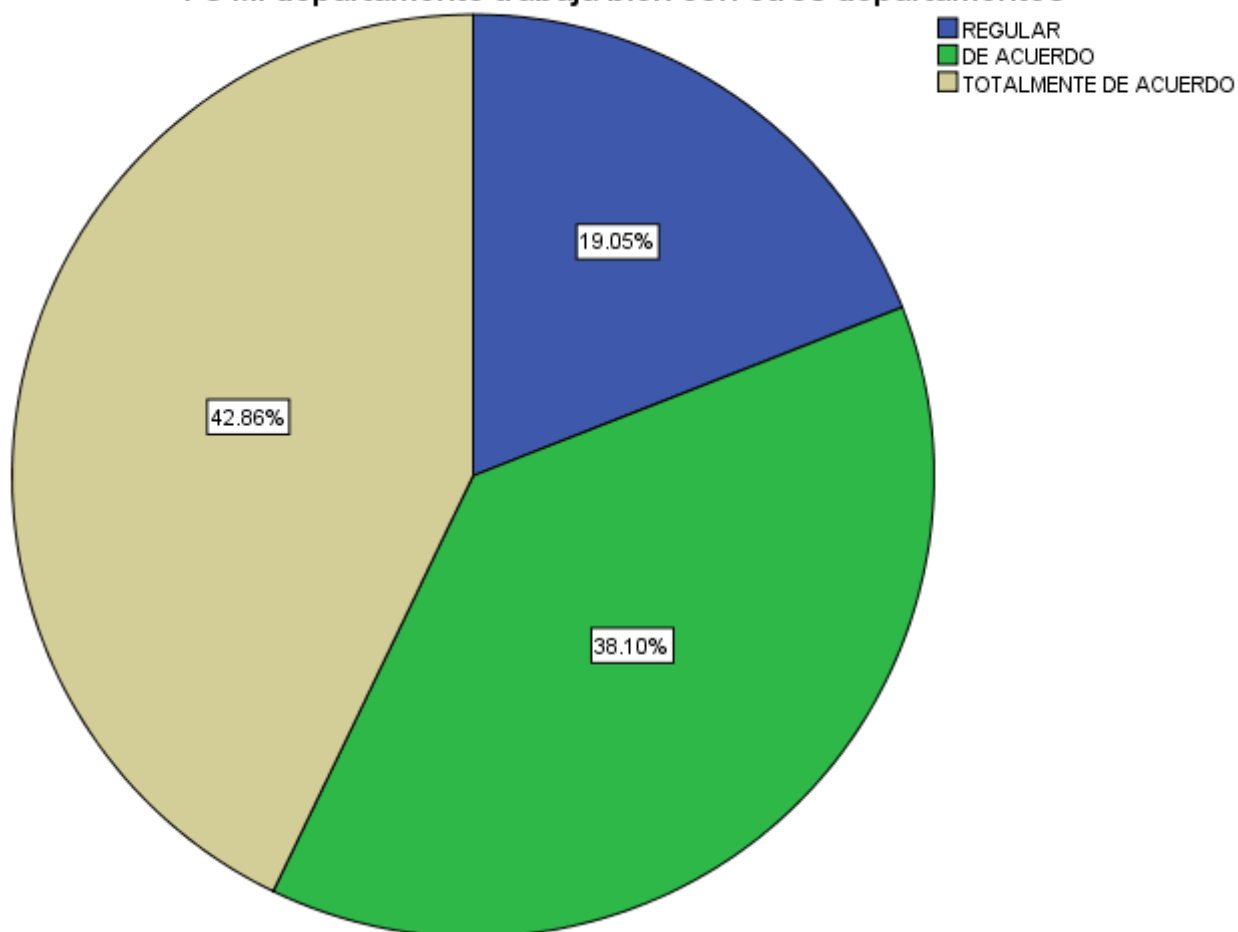


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si desperdiciaban su tiempo en actividades sin utilidad, de los cual resalto que el 19.05% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 28.57% contesto regular y un 14.29% contesto desacuerdo.

P8 Mi departamento trabaja bien con otros departamentos

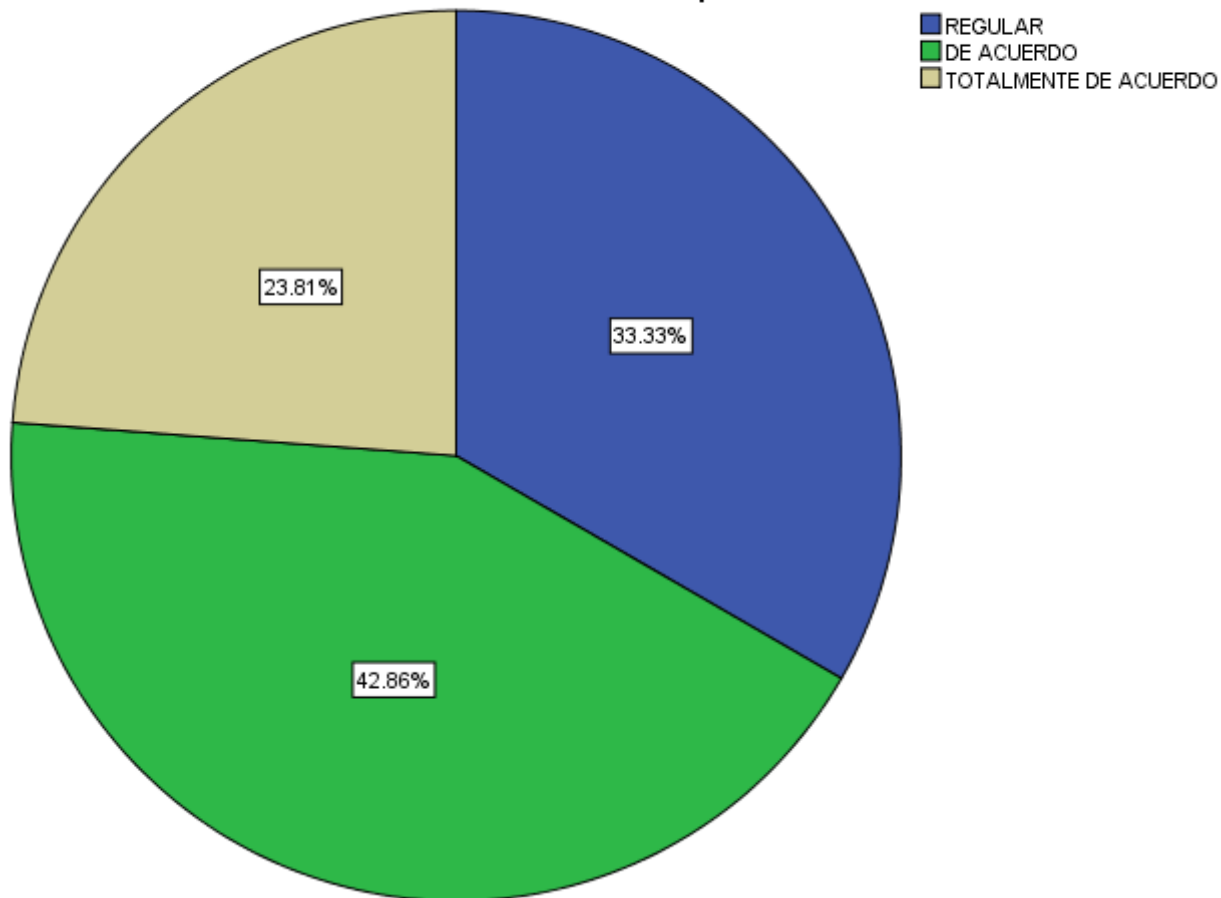


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si su departamento trabajaba bien con otros departamentos de los cual resalto que el 42.86% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo y un 19.05 contestó regular.

P9 Mi área es informado de manera oportuna sobre cambios o eventos que sucedan en la empresa

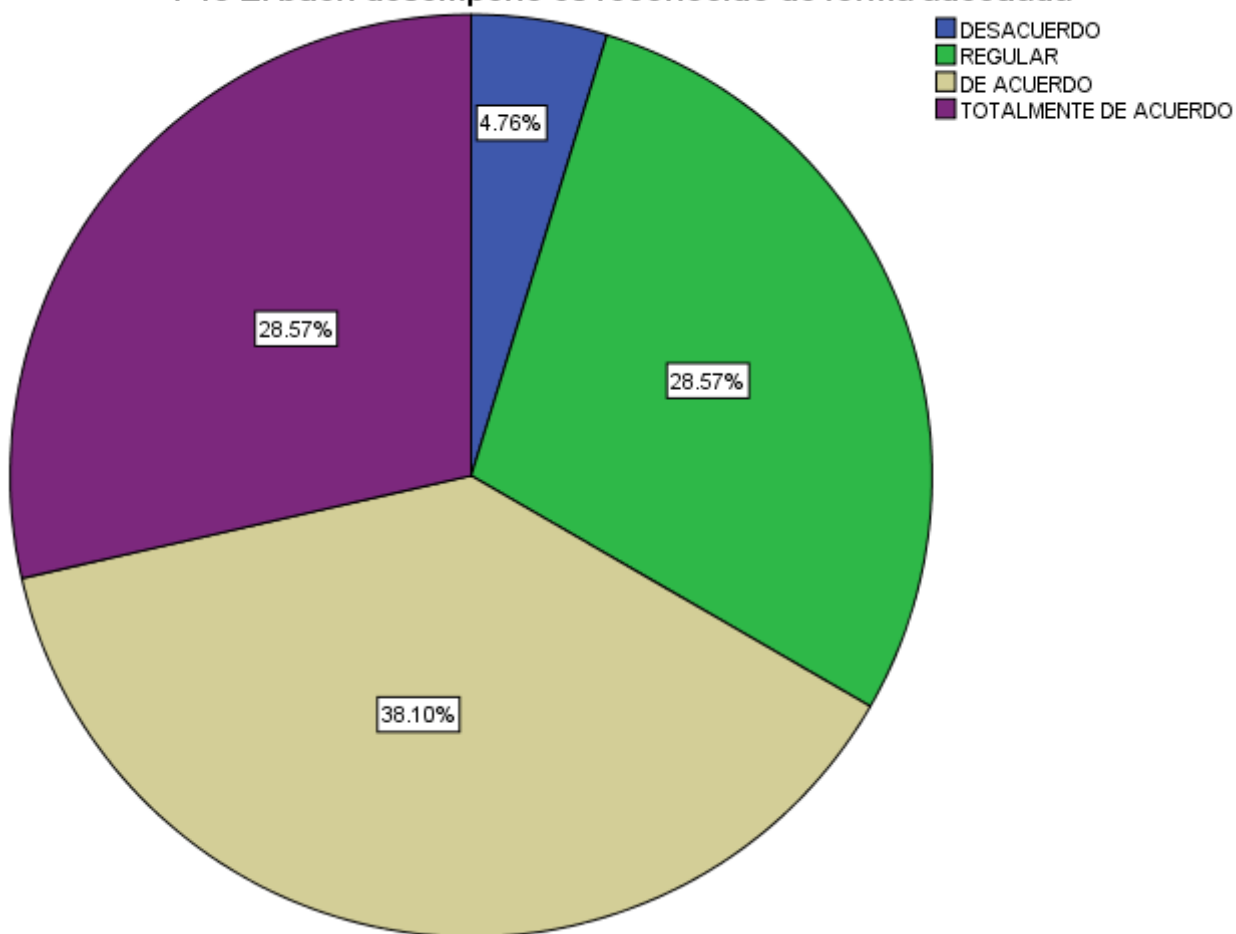


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si su departamento estaba informado oportunamente sobre cambios o eventos que suceden en la empresa de los cual resalto que el 23.81% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo y un 33.33% contesto regular.

P10 El buen desempeño es reconocido de forma adecuada

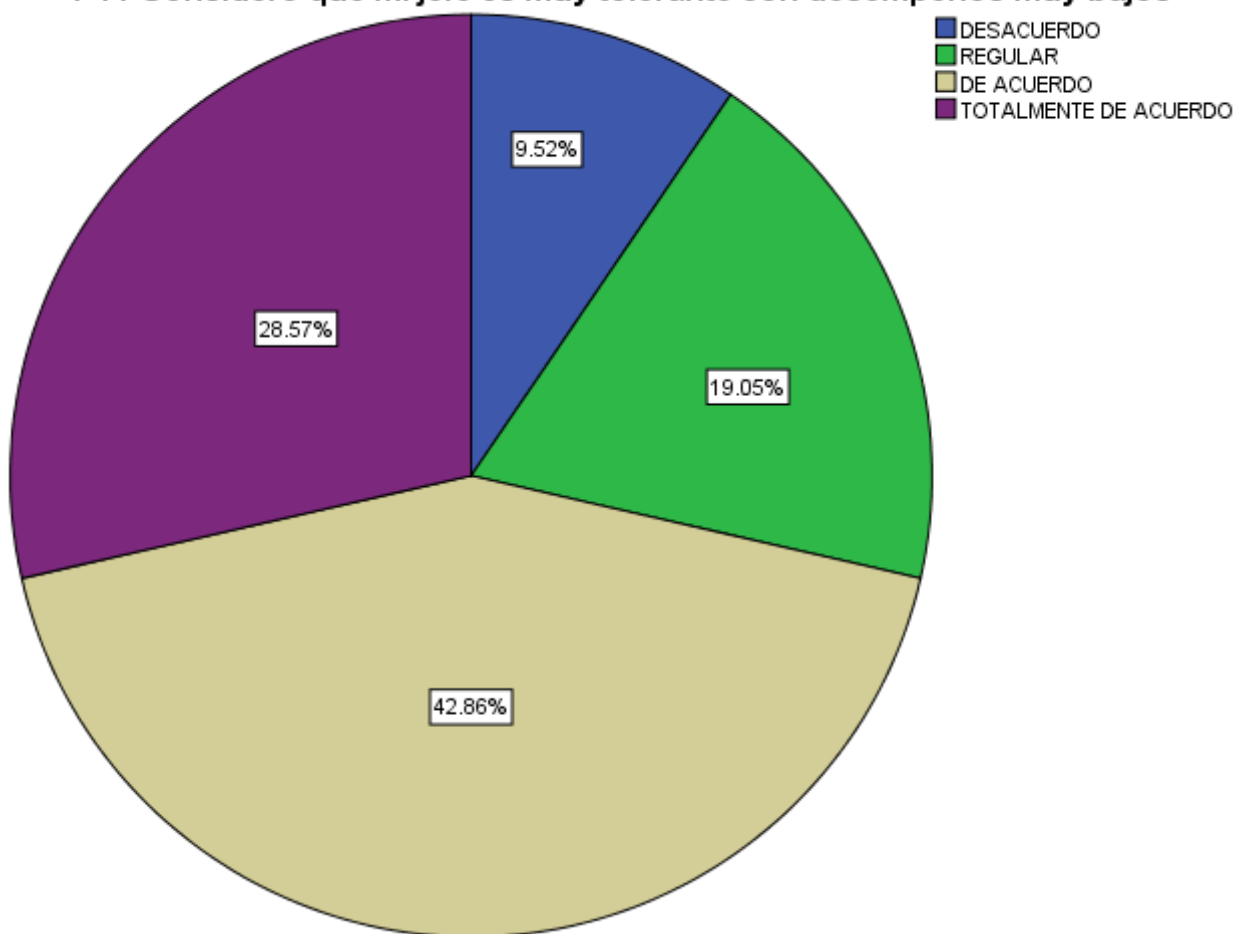


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si el buen desempeño era reconocido de forma adecuada de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 28.57% contesto regular y un 4.76% contesto desacuerdo.

P11 Considero que mi jefe es muy tolerante con desempeños muy bajos

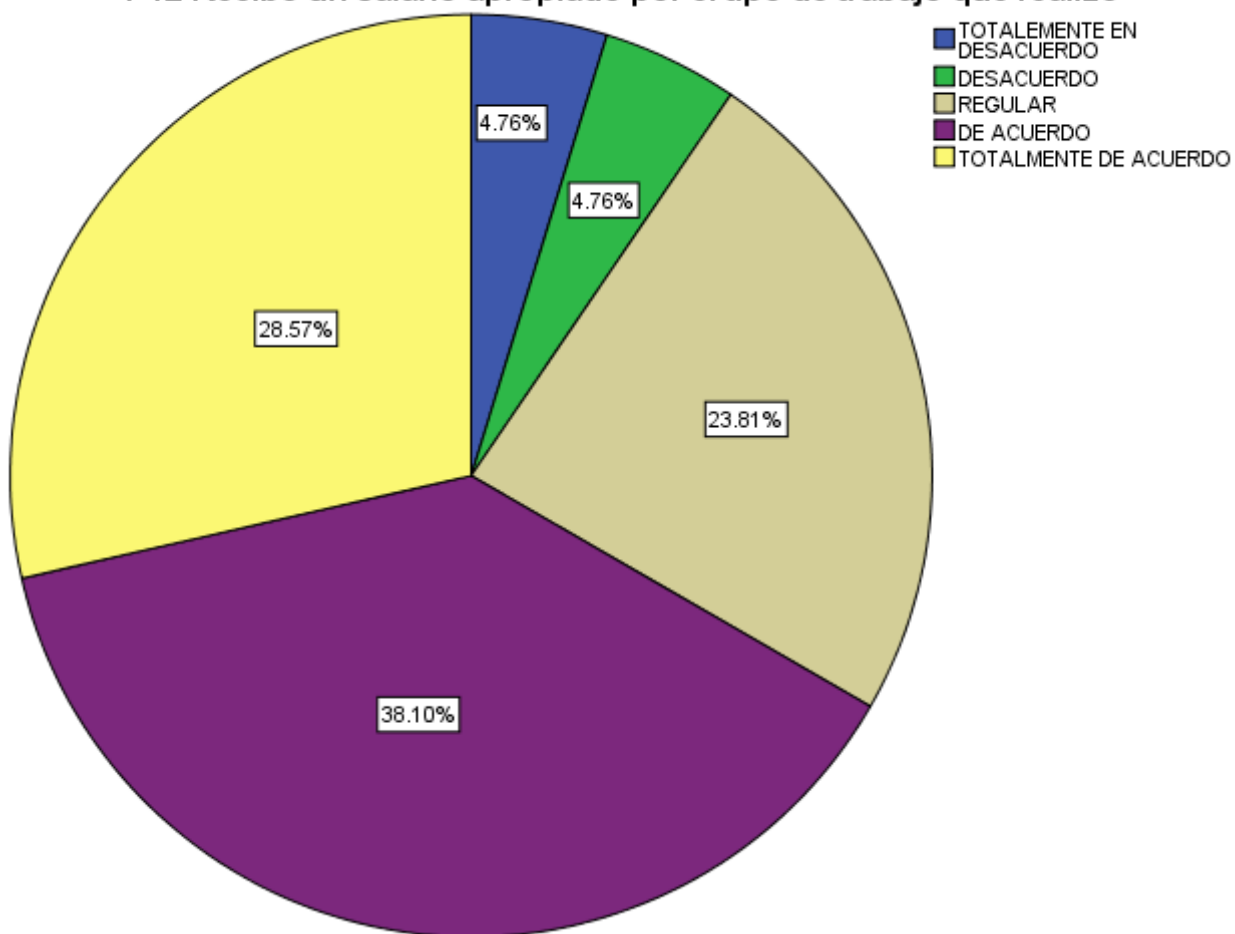


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si su jefe era tolerable con desempeños bajos de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 19.05% contesto regular y un 9.52% contesto desacuerdo.

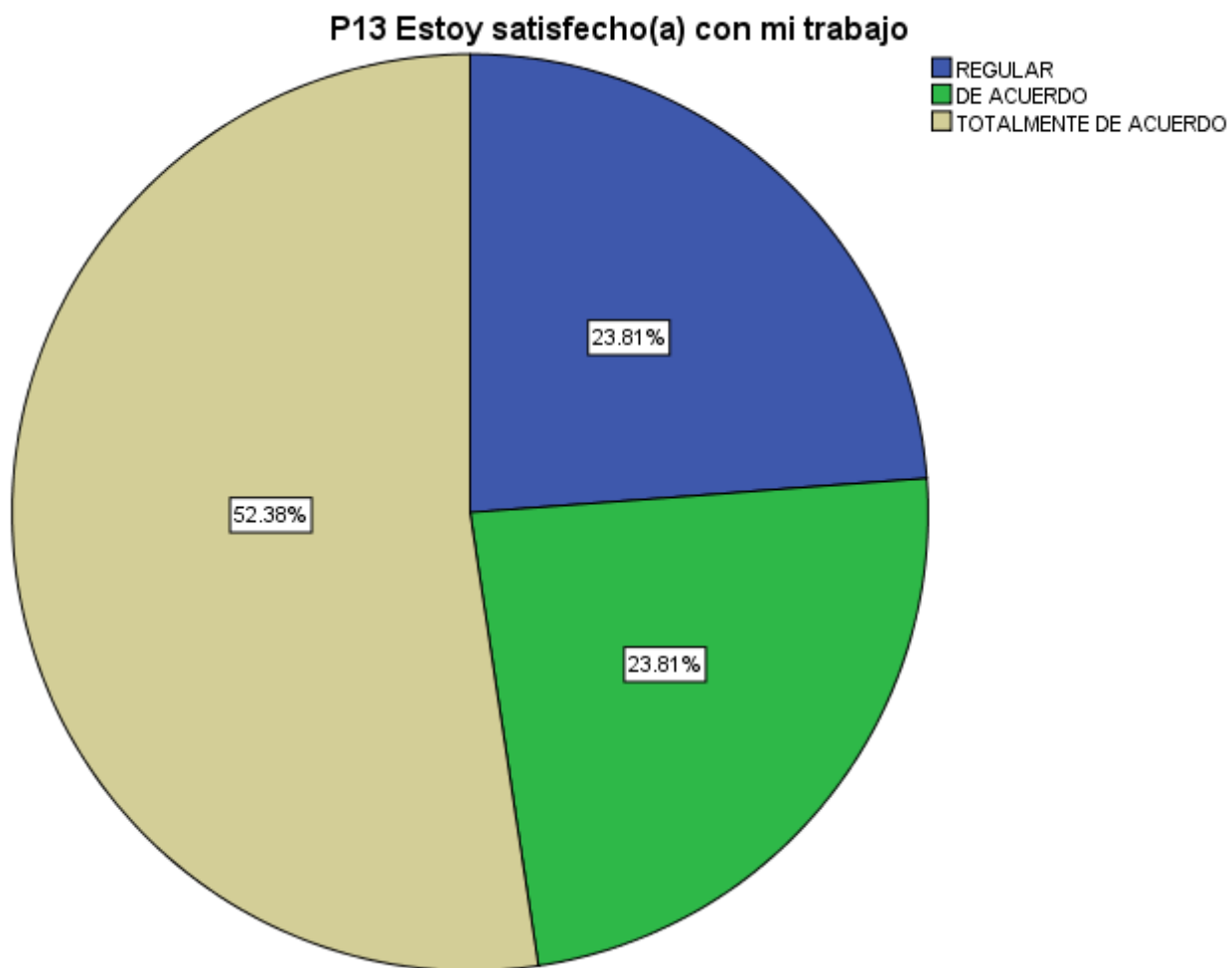
P12 Recibo un salario apropiado por el tipo de trabajo que realizo



Elaboración propia

Resultado

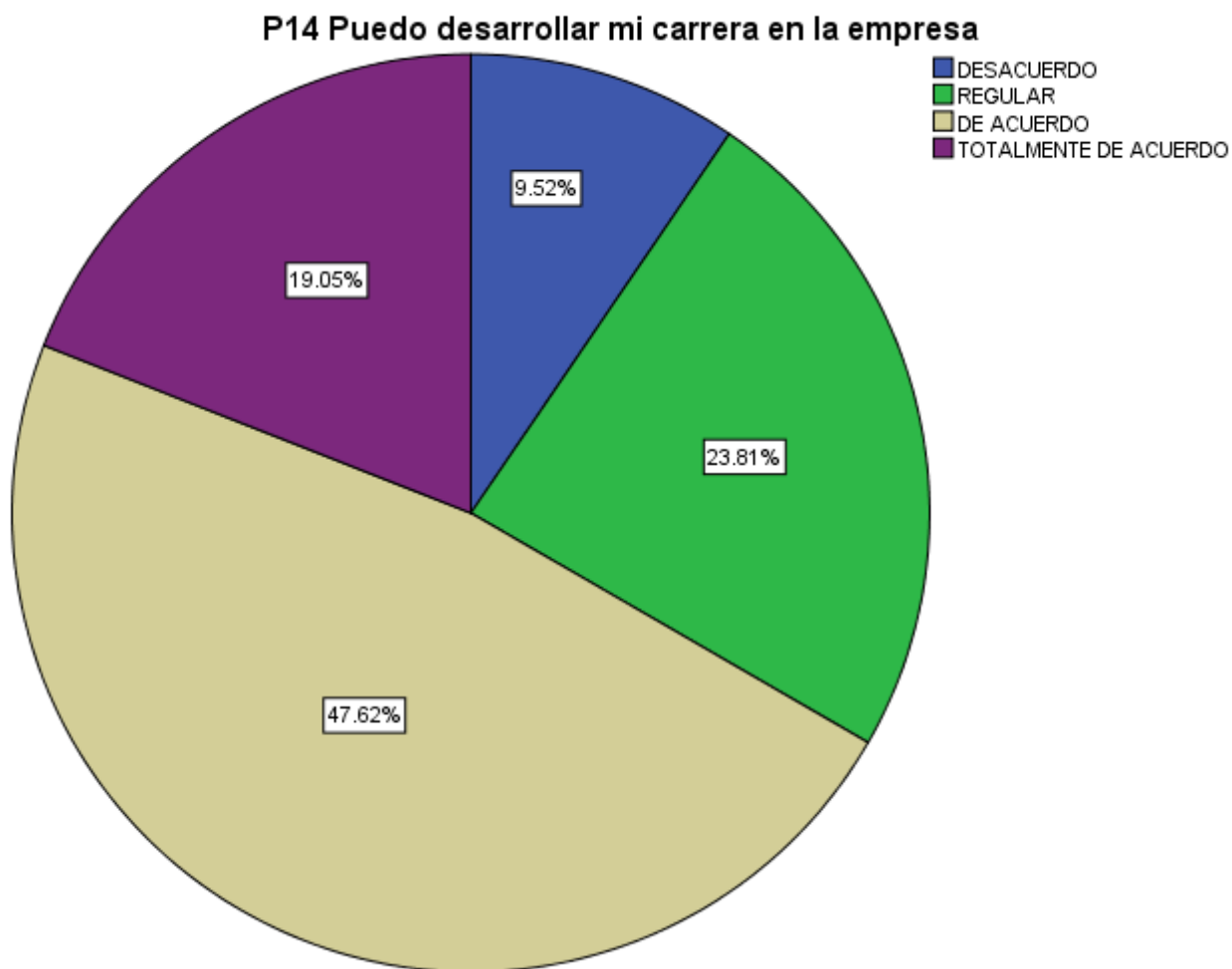
Se les pregunto si su salario era adecuado para el trabajo que realiza de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 23.81% contesto regular y un 4.76% contesto desacuerdo y otro 4.76% contesto que totalmente en desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si estaba satisfecho con sus trabajo, de los cual resalto que el 52.38% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 23.81% seleccionado que estaban de acuerdo y el 23.81% contesto regular.

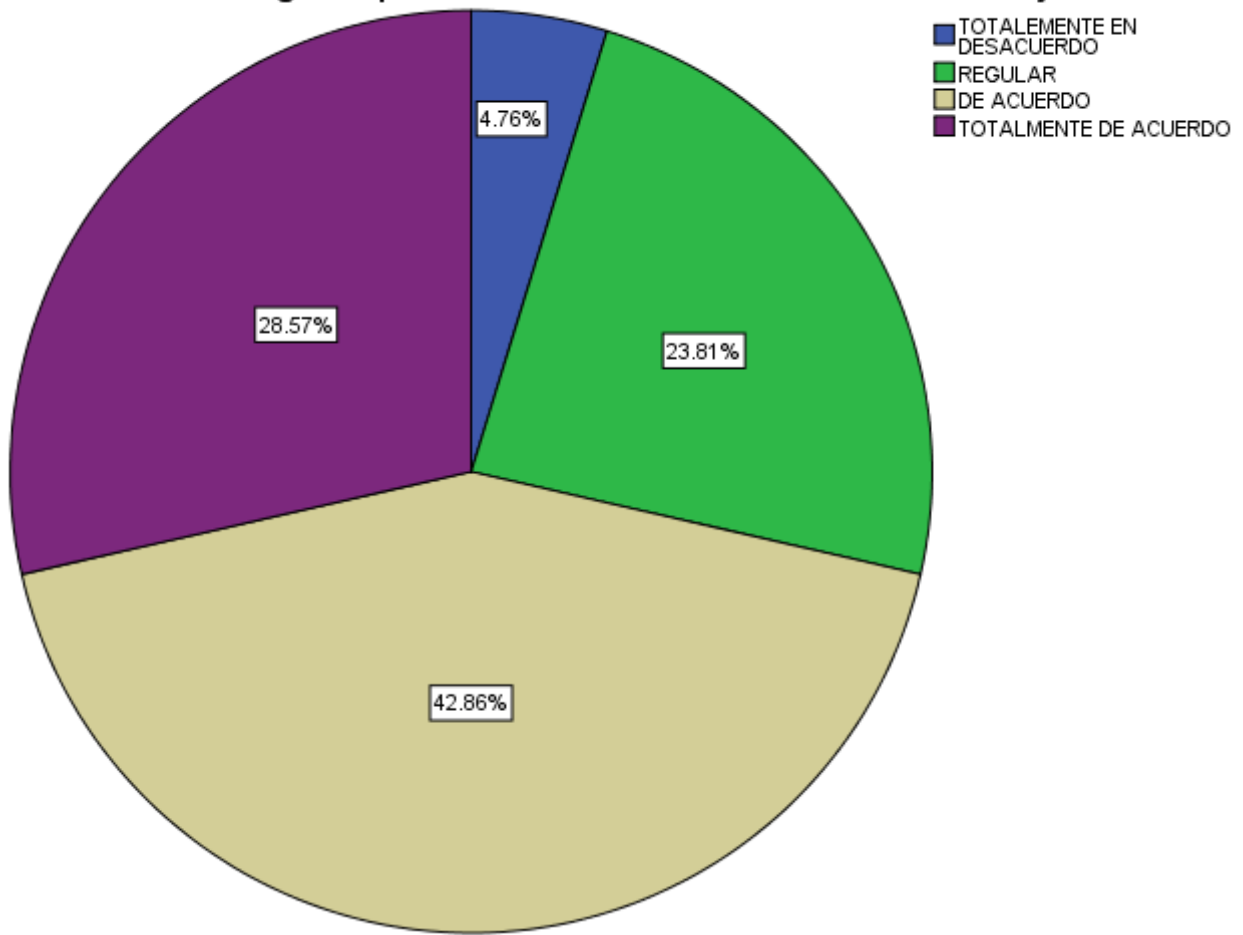


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si podían desarrollar su carrera dentro de la empresa, de los cual resalto que el 19.05% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 47.62% seleccionado que estaban de acuerdo, el 23.81% contesto regular y un 9.52% contesto desacuerdo.

P15 Tengo la oportunidad de discutir mi desarrollo con mi jefe

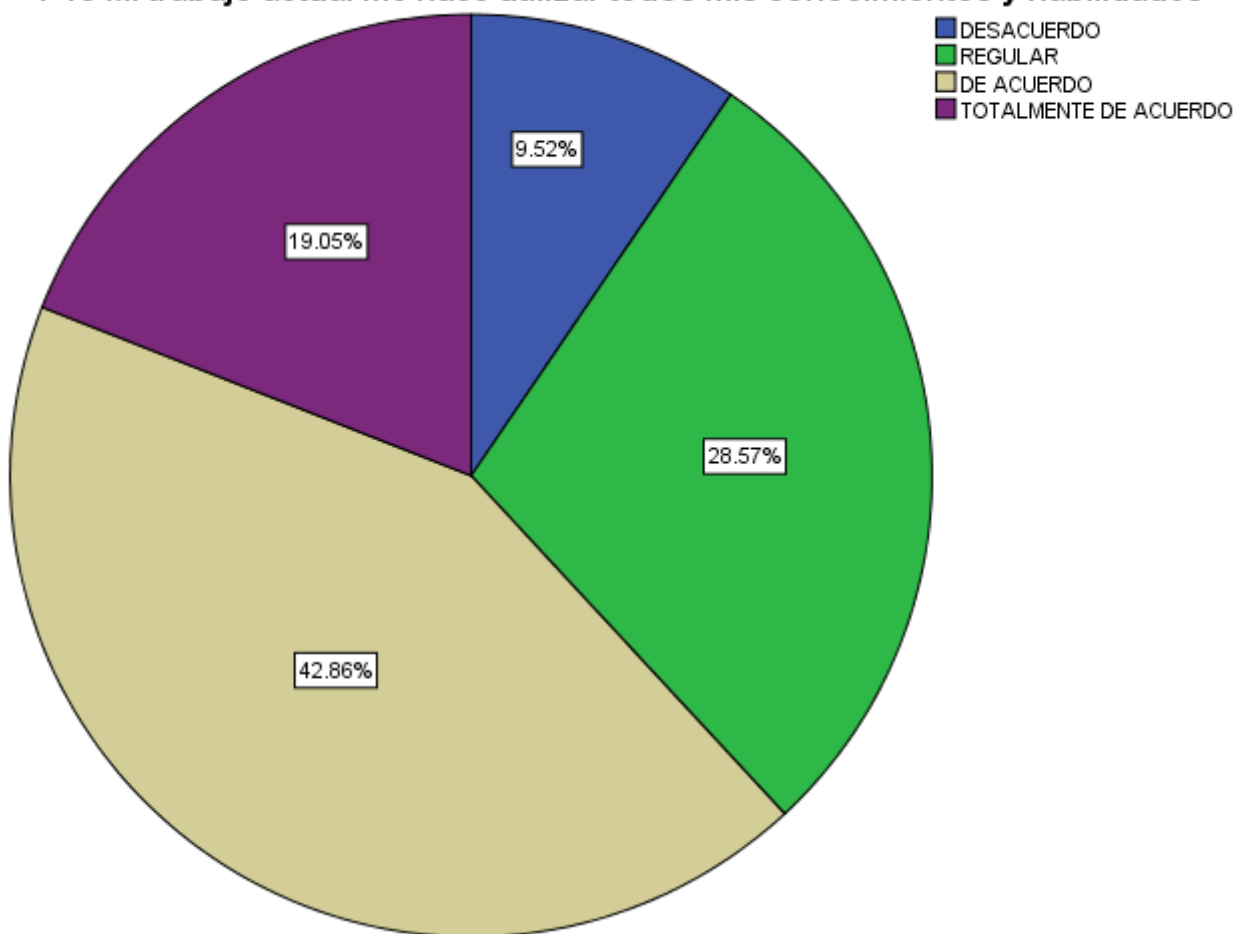


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si tenían oportunidad de discutir su desarrollo con su jefe, de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 23.81% contesto regular y un 4.76% contesto que totalmente en desacuerdo.

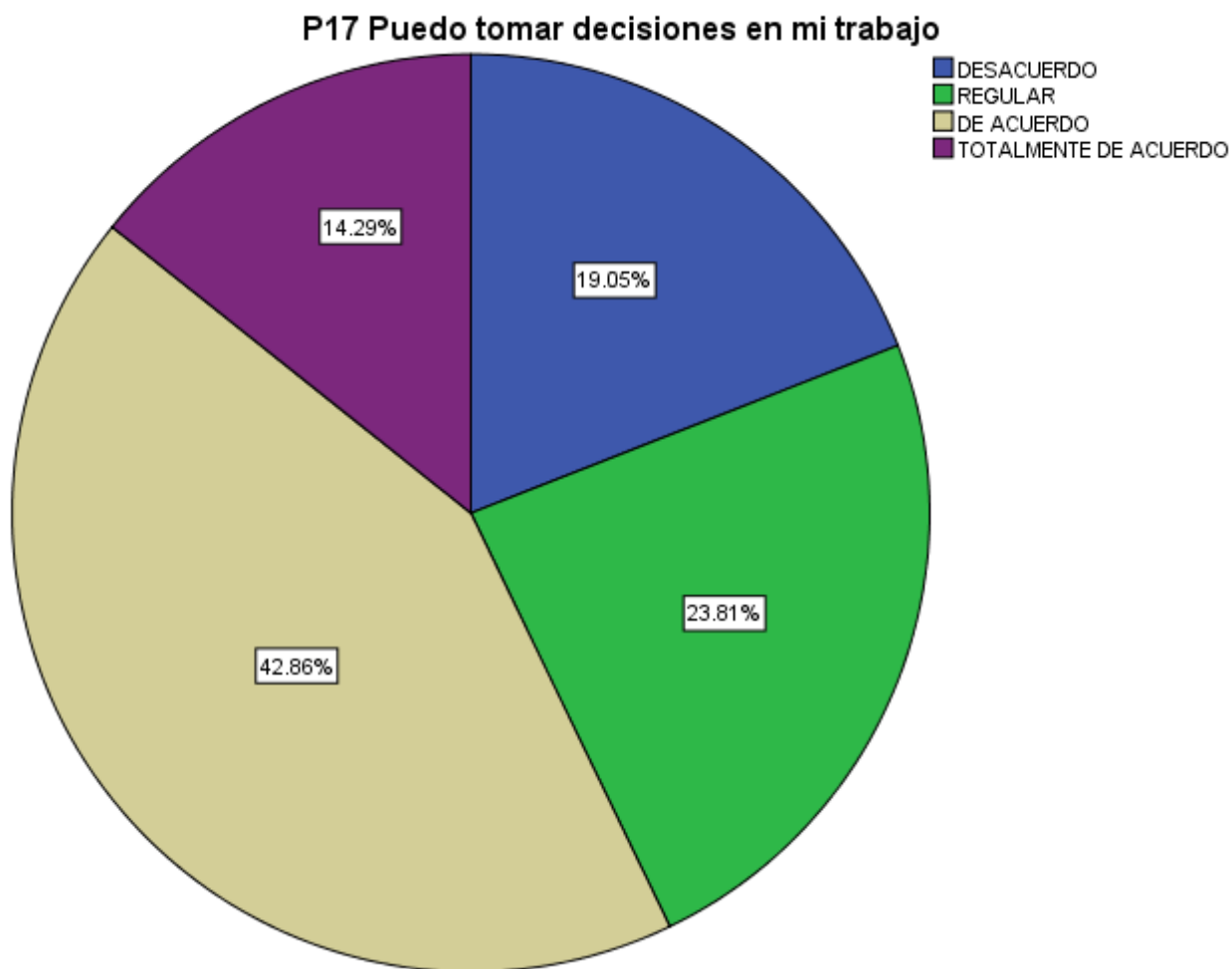
P16 Mi trabajo actual me hace utilizar todos mis conocimientos y habilidades



Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si su trabajo hace utilizar todos sus conocimientos y habilidades de los cual resalto que el 19.05% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 28.57% contesto regular y un 9.52% contesto desacuerdo.

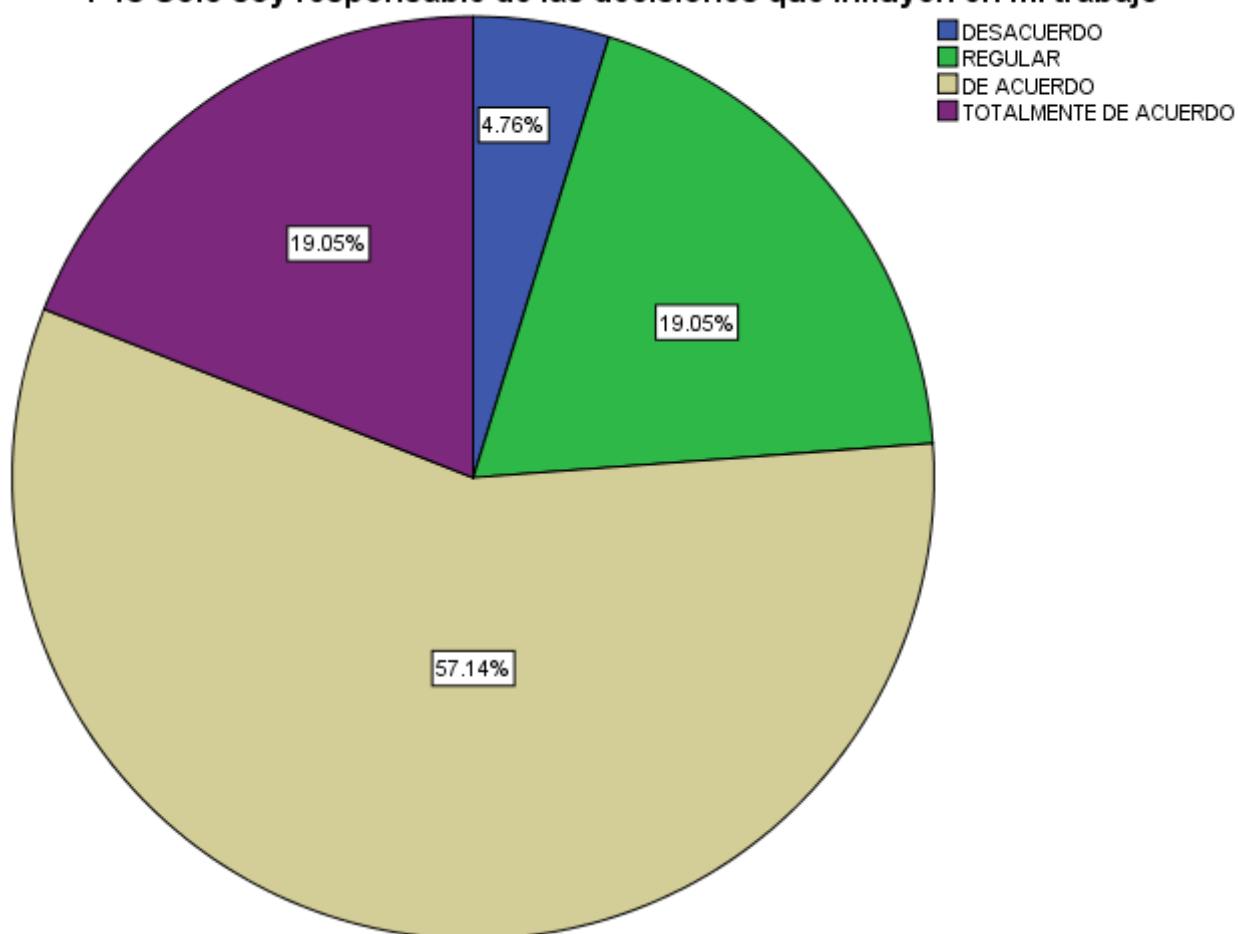


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si podía realizar decisiones en su trabajo de los cual resalto que el 14.29% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 23.81% contesto regular y un 19.05% contesto desacuerdo.

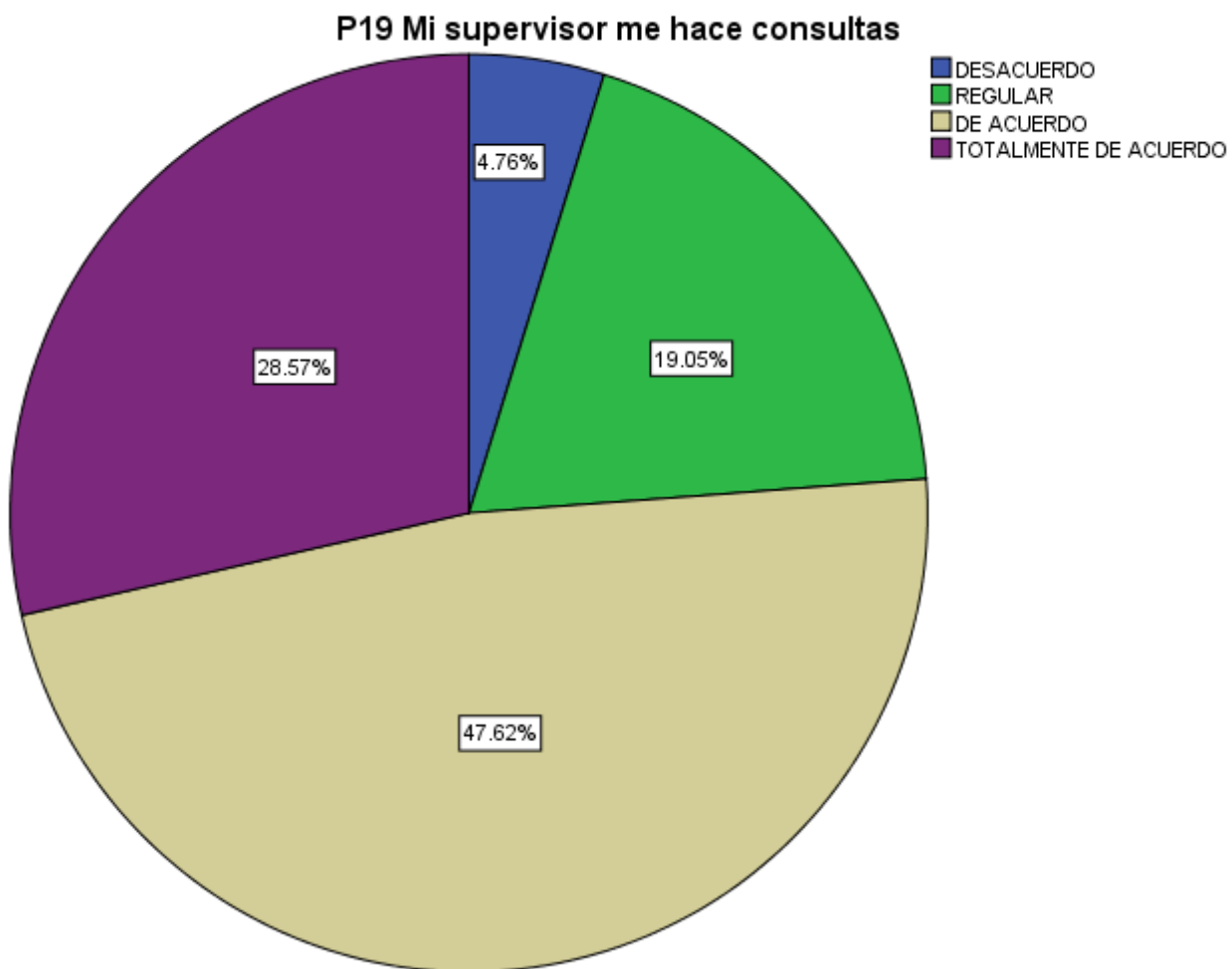
P18 Solo soy responsable de las decisiones que influyen en mi trabajo



Elaboración propia

Resultado

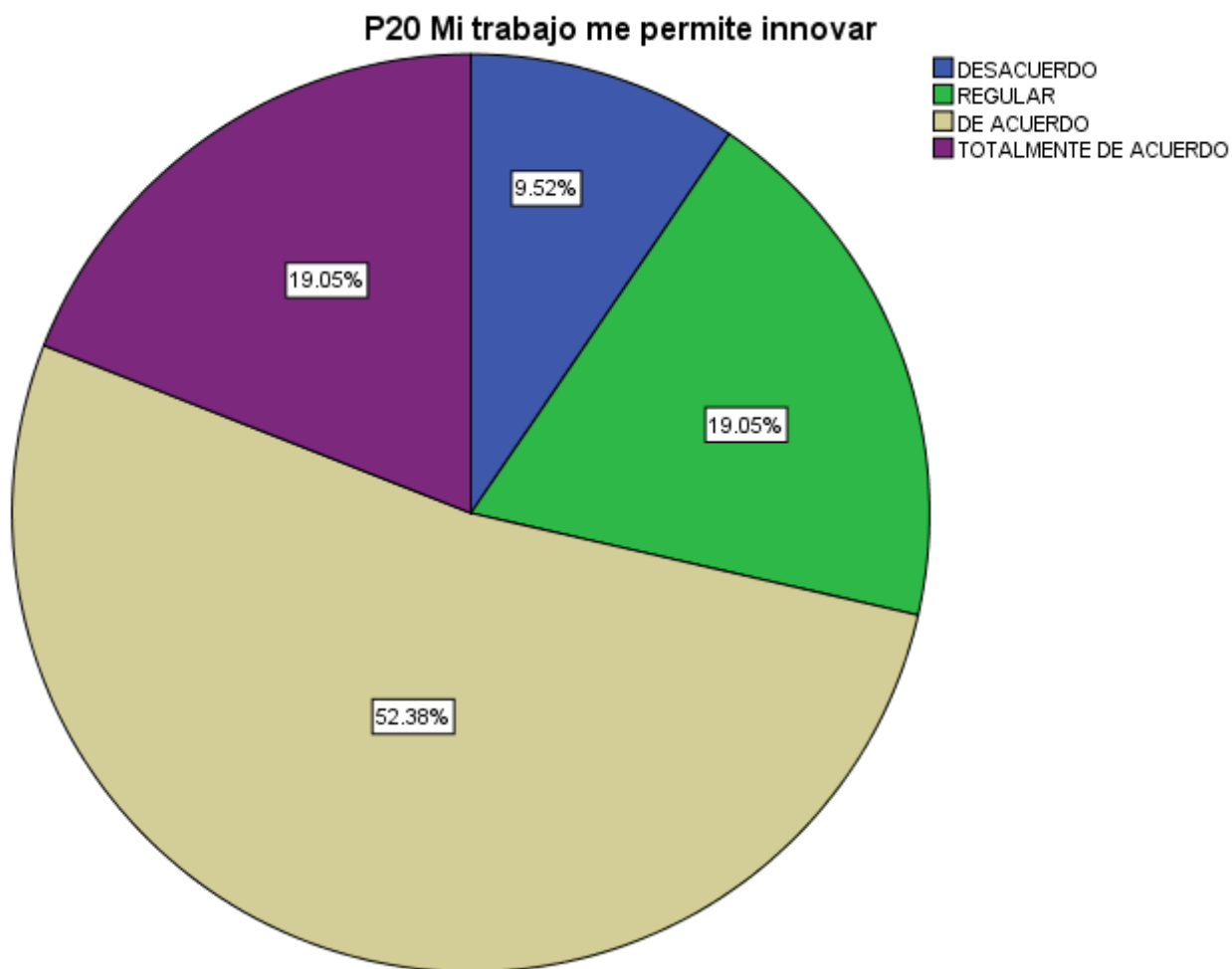
Se les pregunto si eran responsables de las decisiones que influyen en su trabajo, de los cual resalto que el 19.05% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 57.14% seleccionado que estaban de acuerdo, el 19.05% contesto regular y un 9.52% contesto desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

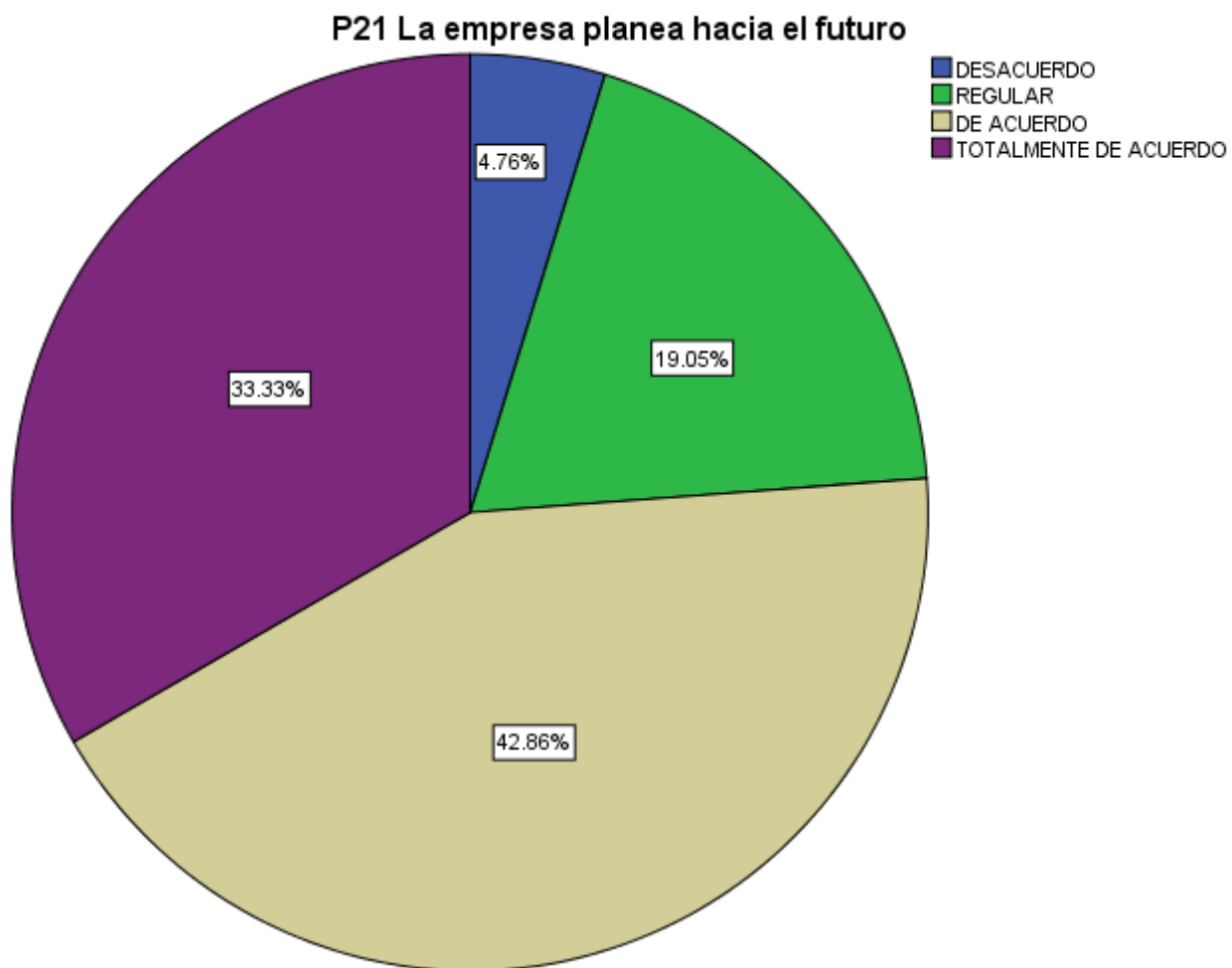
Se les pregunto si su supervisor los consultaba, de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 47.62% seleccionado que estaban de acuerdo, el 19.05% contesto regular y un 4.76% contesto que en desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

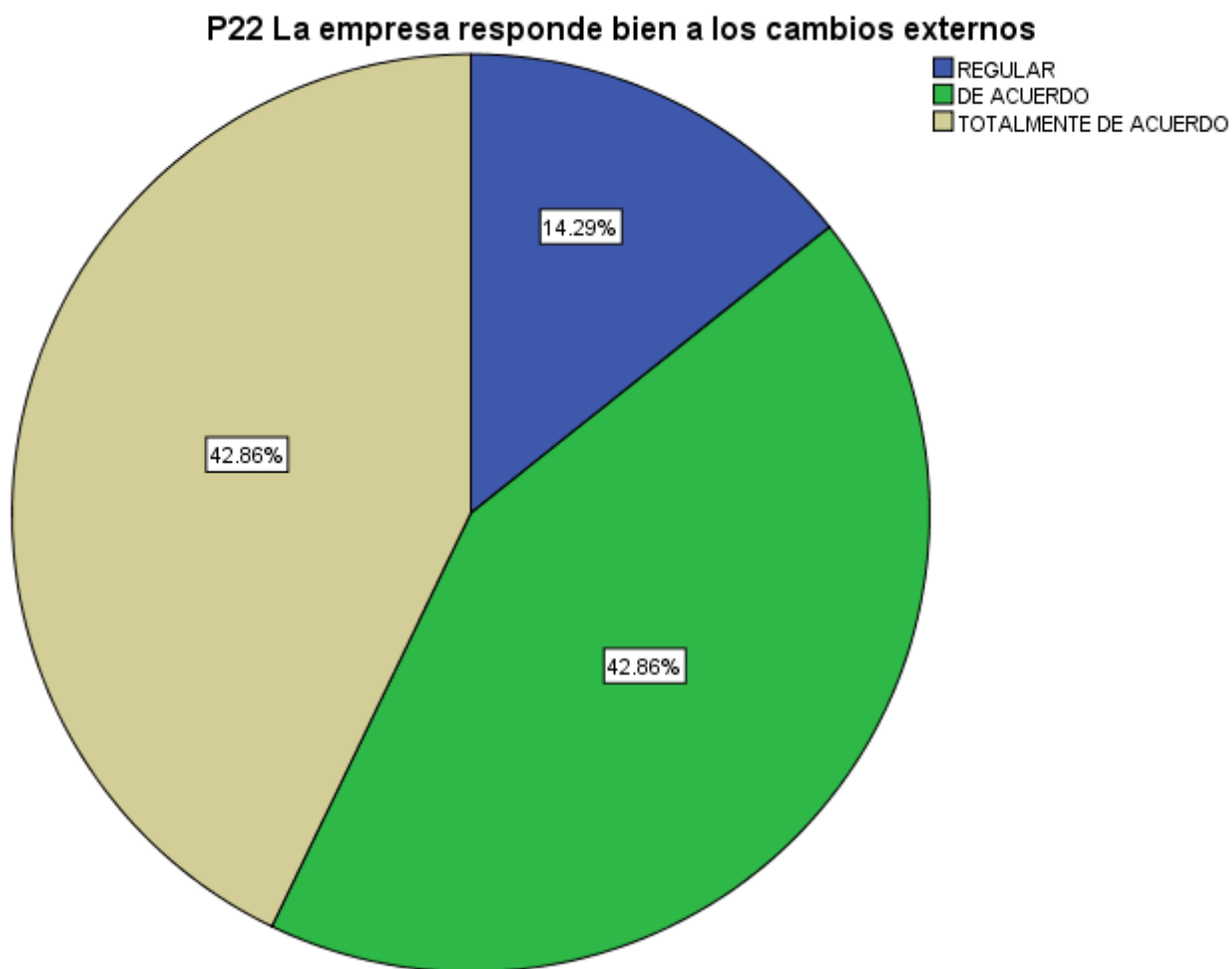
Se les pregunto si su trabajo les permitía innovar de los cual resalto que el 19.05% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 52.38% seleccionado que estaban de acuerdo, el 19.05% contesto regular y un 9.52% contesto desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si la empresa planeaba hacia el futuro de los cual resalto que el 33.33% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 19.05% contesto regular y un 4.76% contesto desacuerdo.

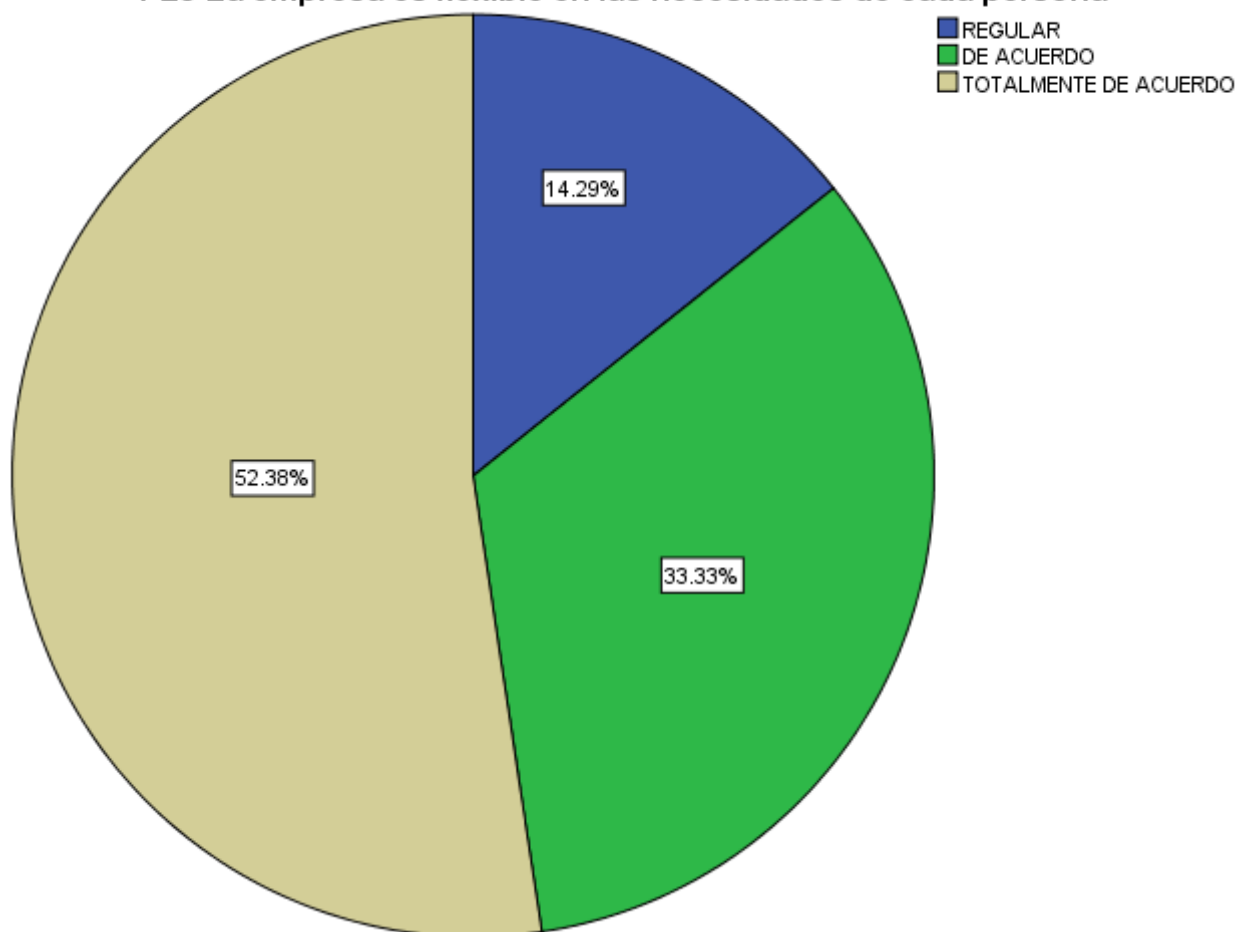


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si la empresa responde bien a los cambios externos de los cual resalto que el 42.86% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 14.29% contesto regular.

P23 La empresa es flexible en las necesidades de cada persona

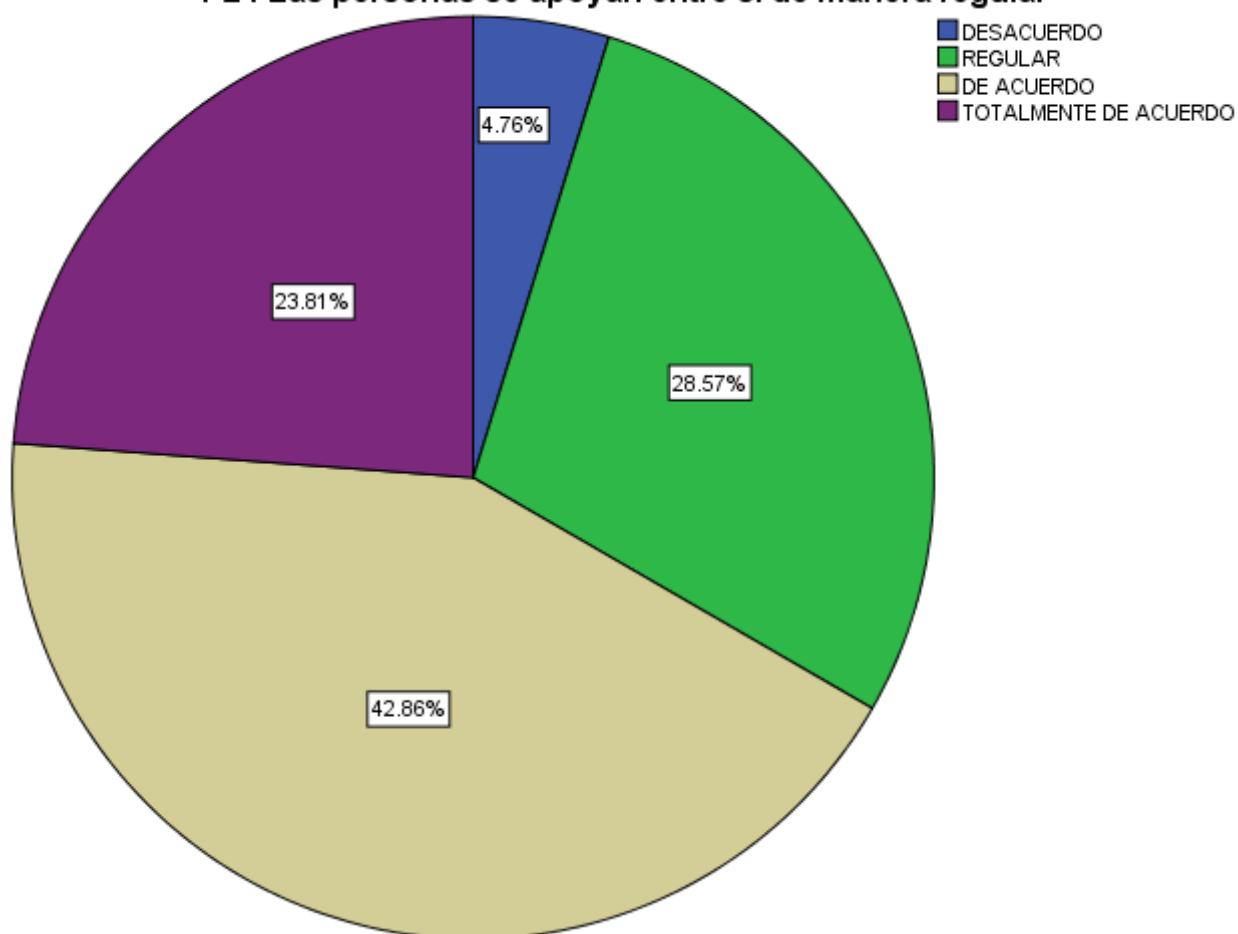


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si la empresa es flexible en sus necesidades de los cual resalto que el 52.38% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 33.33% seleccionado que estaban de acuerdo y el 14.29% contesto regular.

P24 Las personas se apoyan entre sí de manera regular

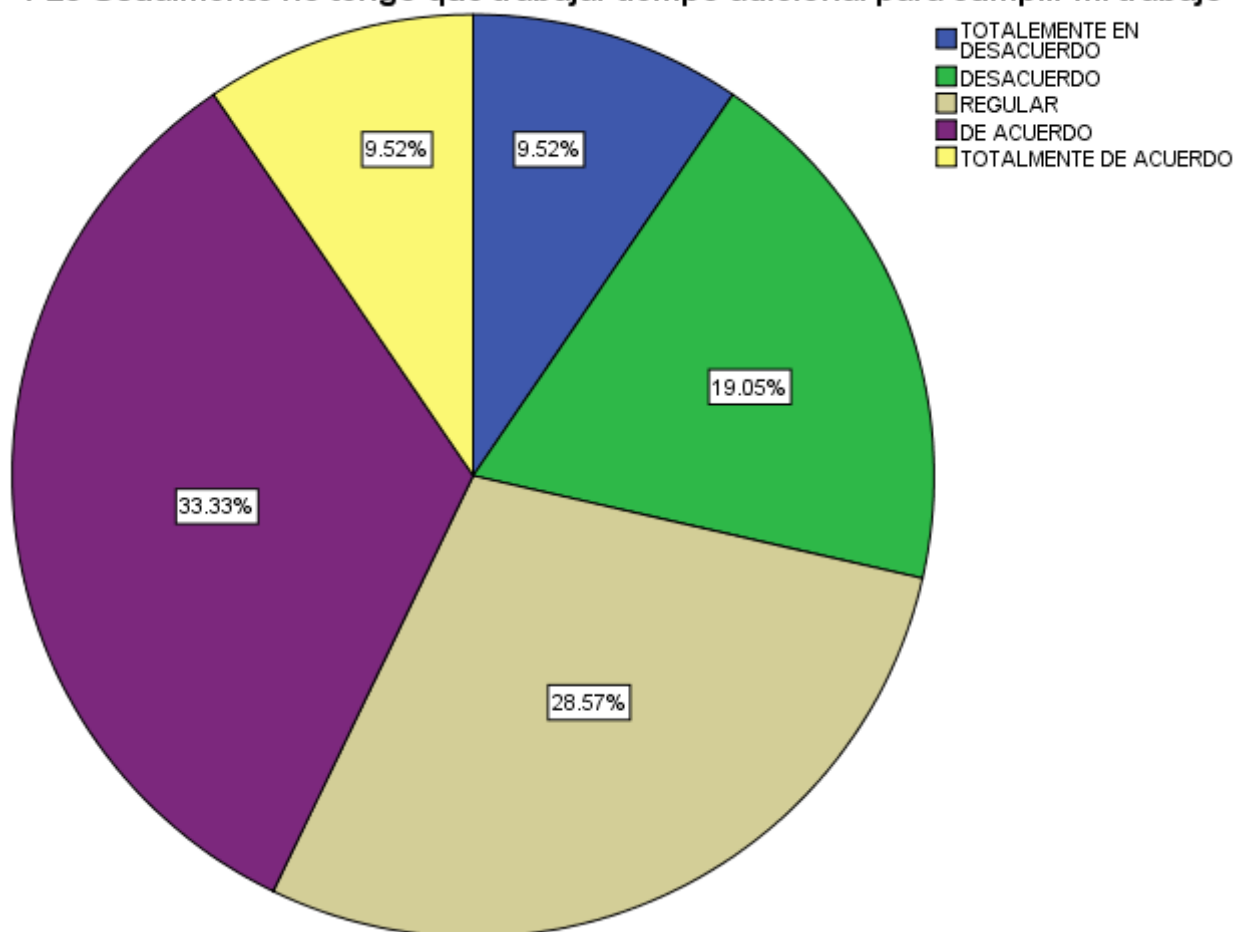


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si su jefe era tolerable con desempeños bajos de los cual resalto que el 23.81% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 28.57% contesto regular y un 4.76% contesto desacuerdo.

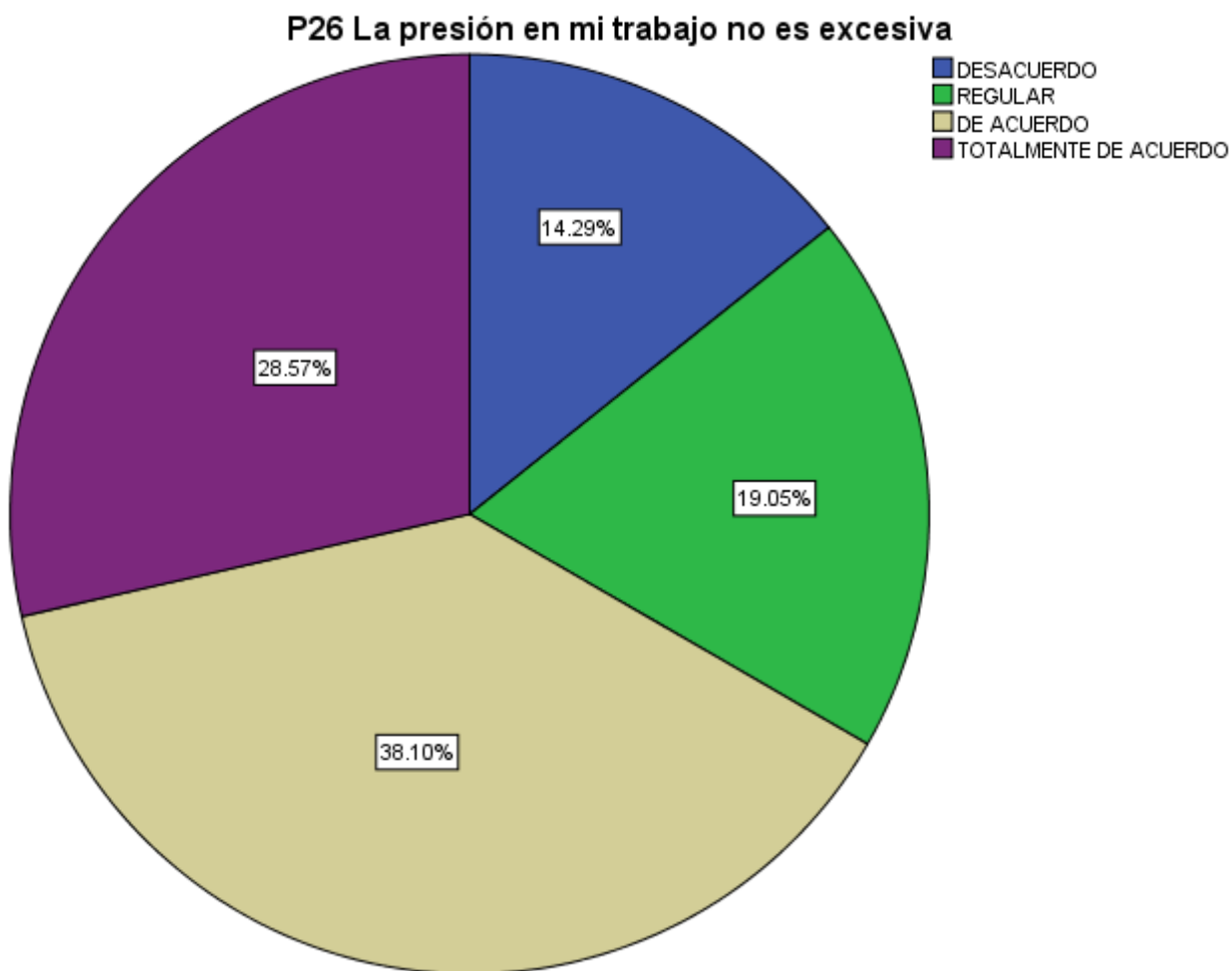
P25 Usualmente no tengo que trabajar tiempo adicional para cumplir mi trabajo



Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si usualmente tiene que trabajar tiempo adicional para cumplir con su trabajo, de los cual resalto que el 9.52% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 33.33% seleccionado que estaban de acuerdo, el 28.57% contesto regular y un 19.05% contesto desacuerdo y un 9.52% contesto que totalmente en desacuerdo.

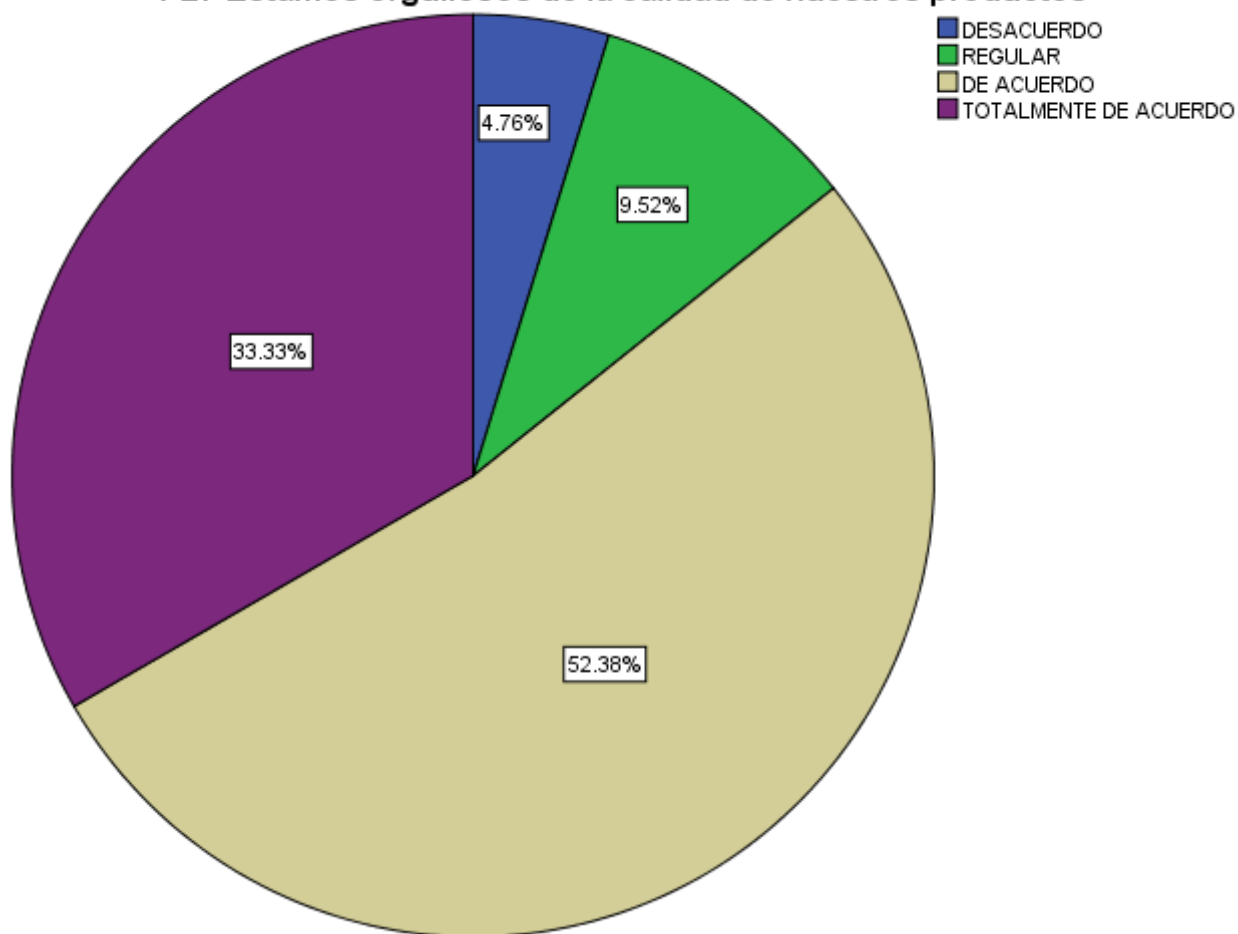


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si la presión en sus trabajo era excesiva, de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 19.05% contesto regular y un 14.29% contesto desacuerdo.

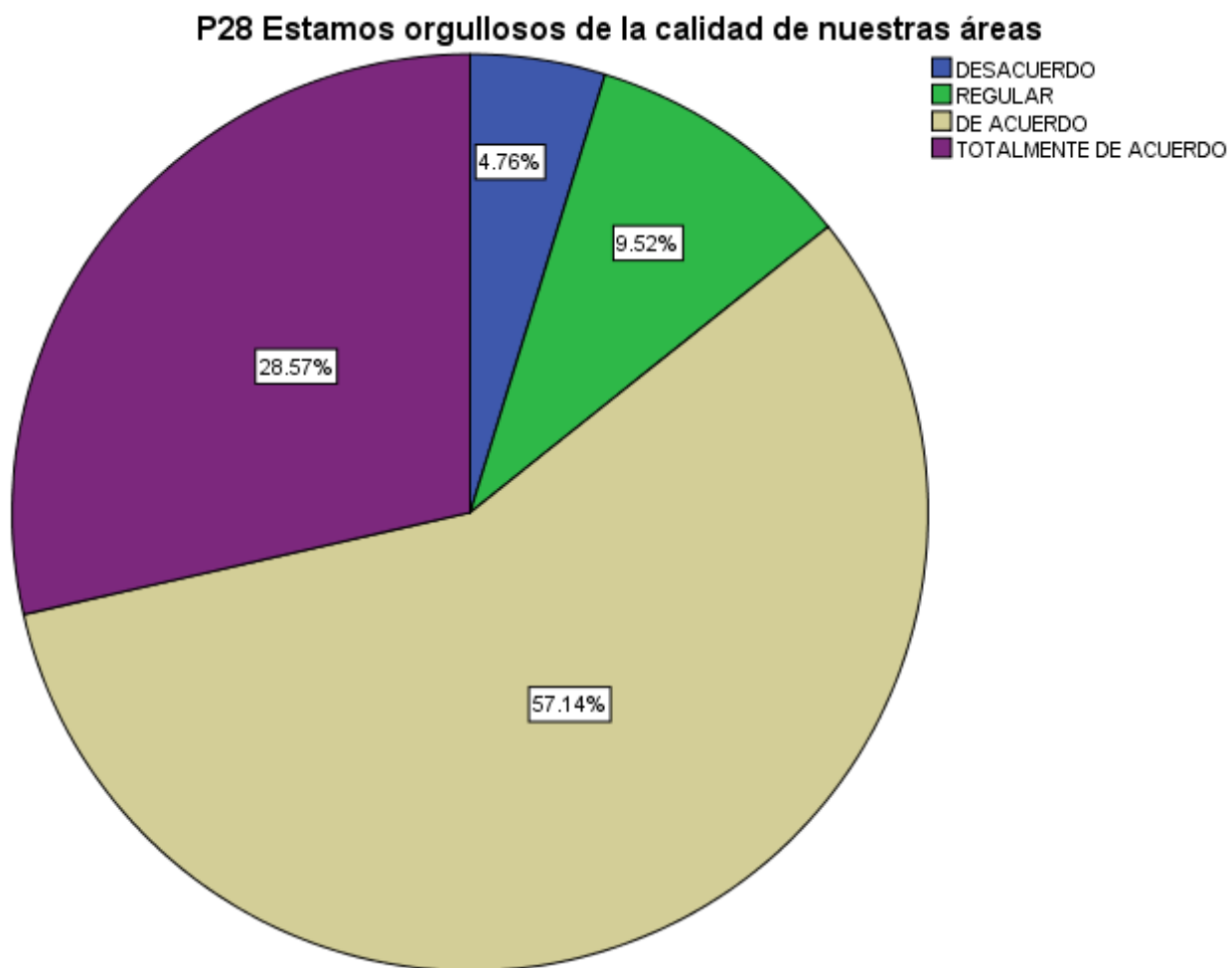
P27 Estamos orgullosos de la calidad de nuestros productos



Elaboración propia

Resultado

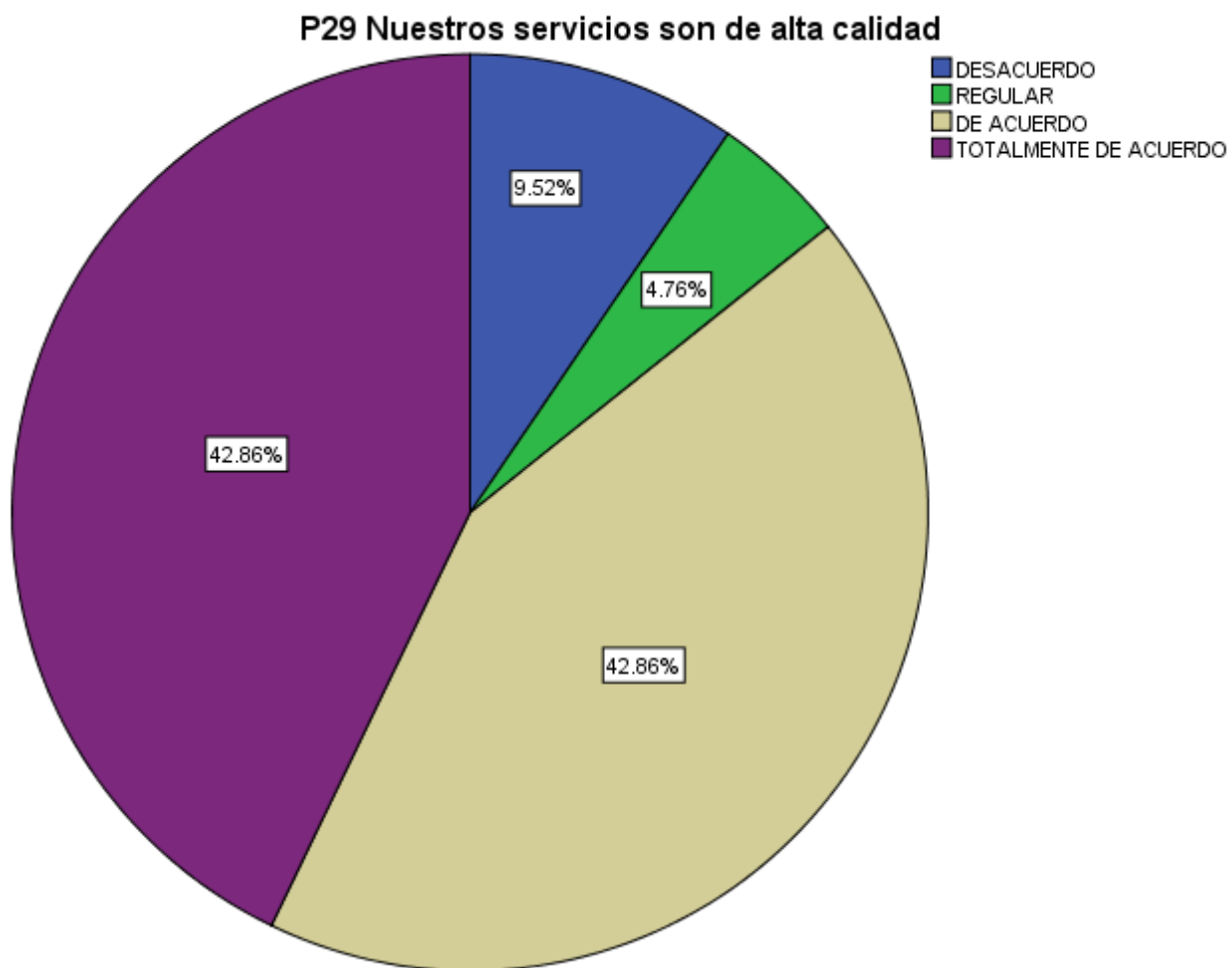
Se les pregunto si están orgullosos de la calidad de sus los productos de la empresa, de los cual resalto que el 33.33% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 52.38% seleccionado que estaban de acuerdo, el 9.52% contesto regular y un 4.76% contesto que en desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si están orgullosos de la calidad de sus áreas, de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 57.14% seleccionado que estaban de acuerdo, el 9.52% contesto regular y un 4.76% contesto desacuerdo.

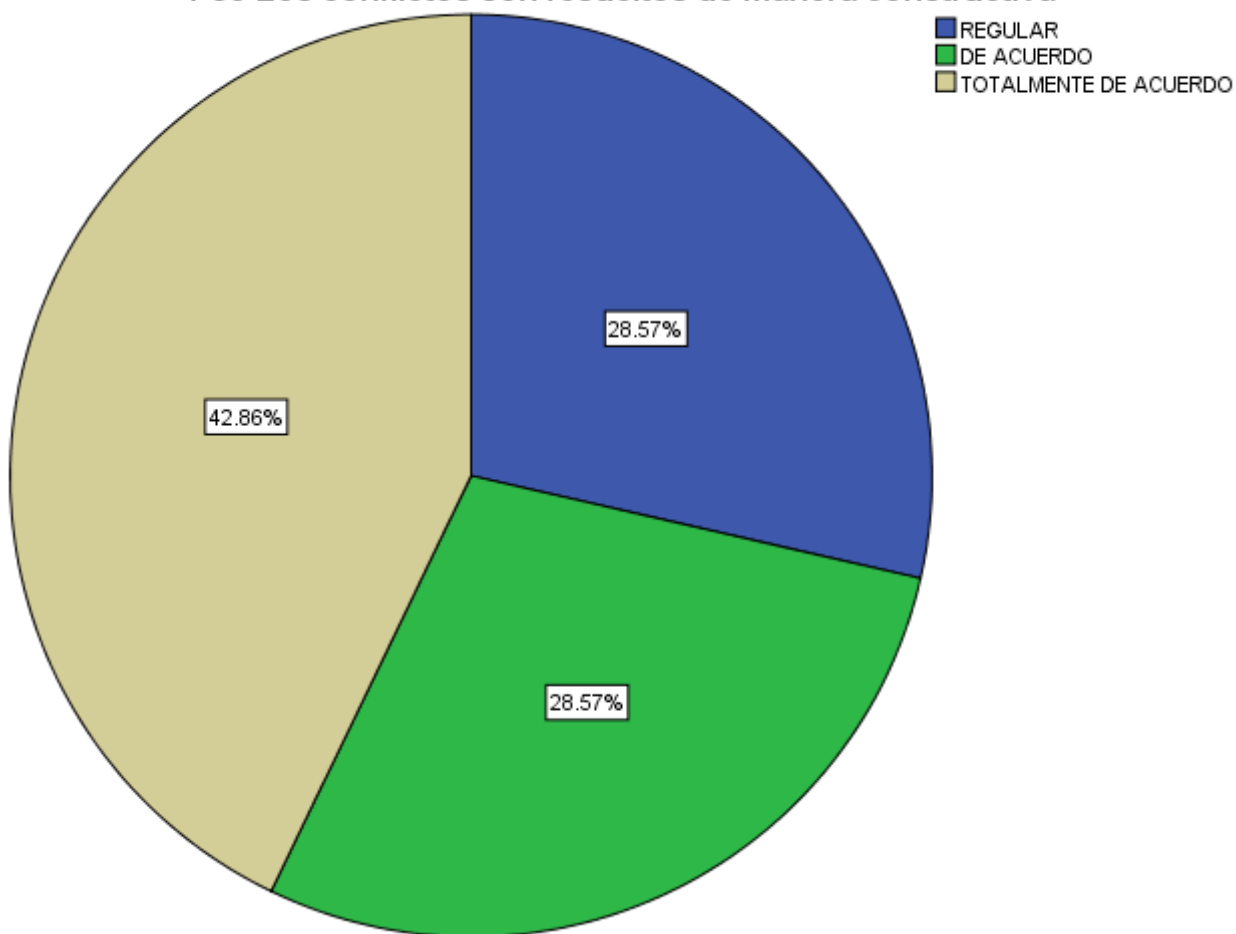


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si los servicios que realizaban eran de alta calidad, de los cual resalto que el 42.86% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 4.76% contesto regular y un 9.52% contesto desacuerdo.

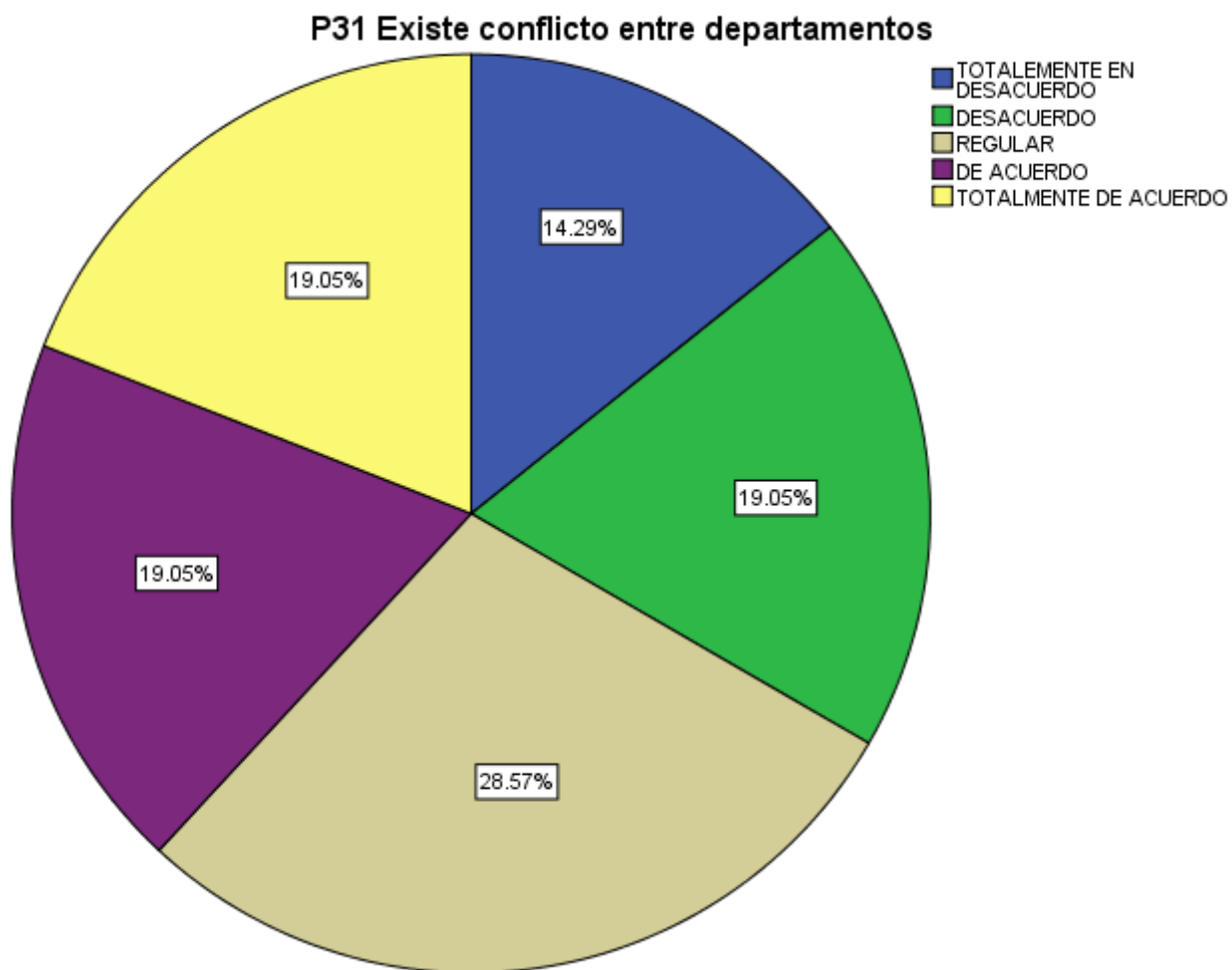
P30 Los conflictos son resueltos de manera constructiva



Elaboración propia

Resultado

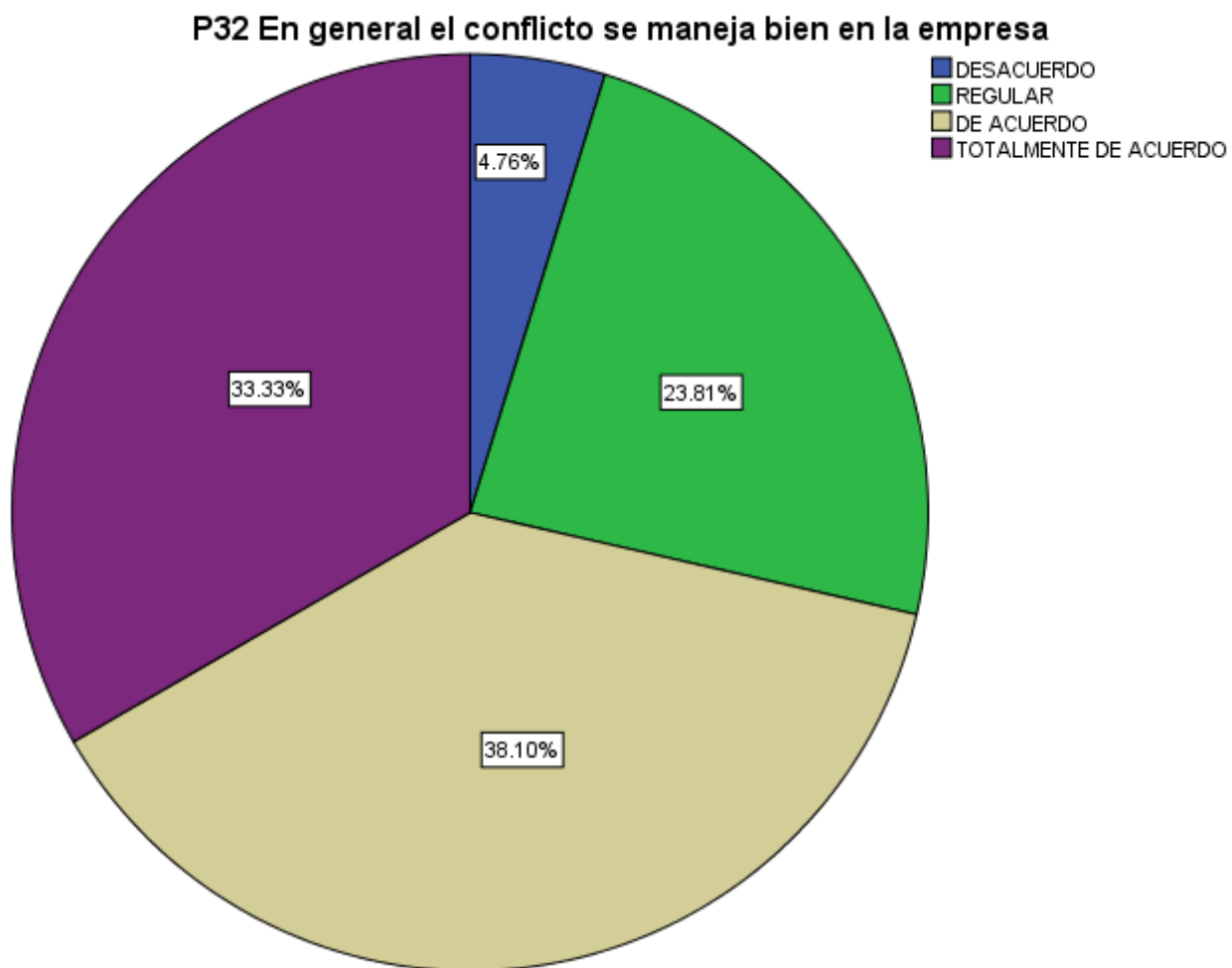
Se les pregunto si los conflictos eran resueltos de una manera constructiva, de los cual resalto que el 42.86% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 28.57% seleccionado que estaban de acuerdo y un 28.57% contesto regular.



Elaboración propia

Resultado

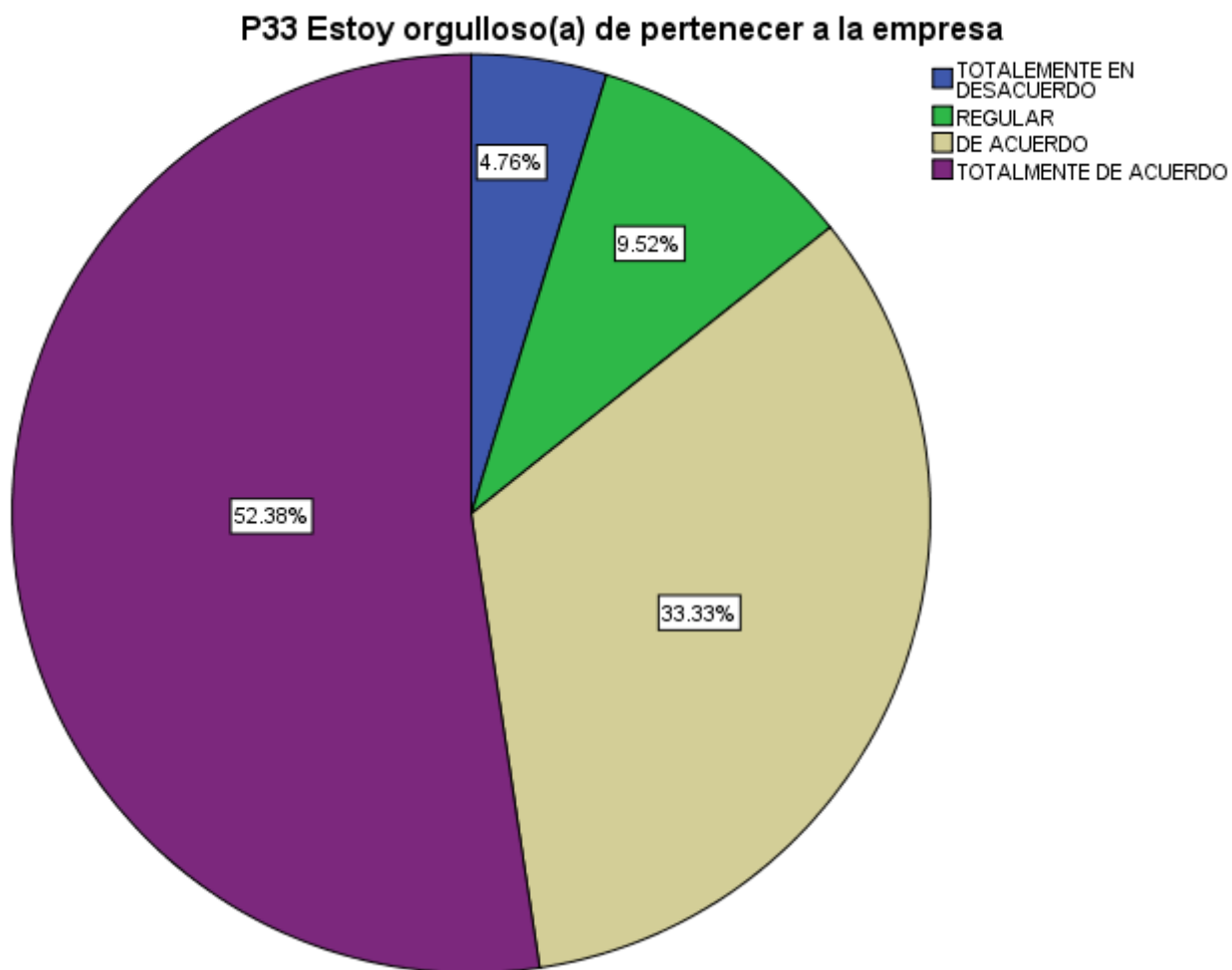
Se les pregunto si existían conflictos entre departamentos, de los cual resalto que el 19.05% estaba totalmente de acuerdo seguido de otro 19.05% seleccionado que estaban de acuerdo, el 28.57% contesto regular y un 19.05% contesto desacuerdo y un 14.29% contesto que totalmente en desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si en general el conflicto se maneja bien en la empresa, de los cual resalto que el 33.33% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 23.81% contesto regular y un 4.76% contesto desacuerdo.

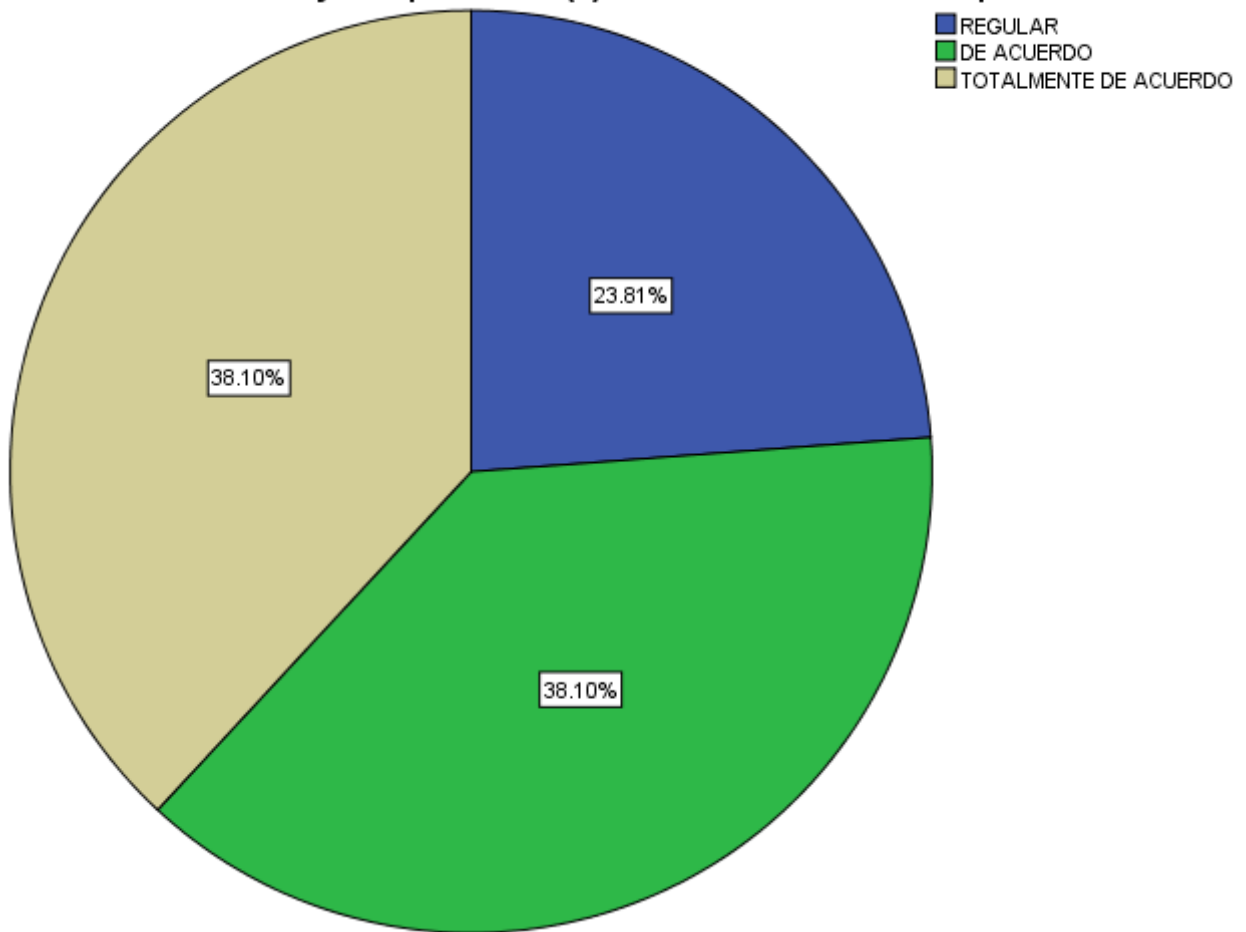


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si se sentían orgullosos de pertenecer a la empresa, de los cual resalto que el 52.38% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 33.33% seleccionado que estaban de acuerdo, el 9.52% contesto regular y un 4.76% contesto que totalmente en desacuerdo.

P34 Estoy comprometido(a) con los valores de la empresa

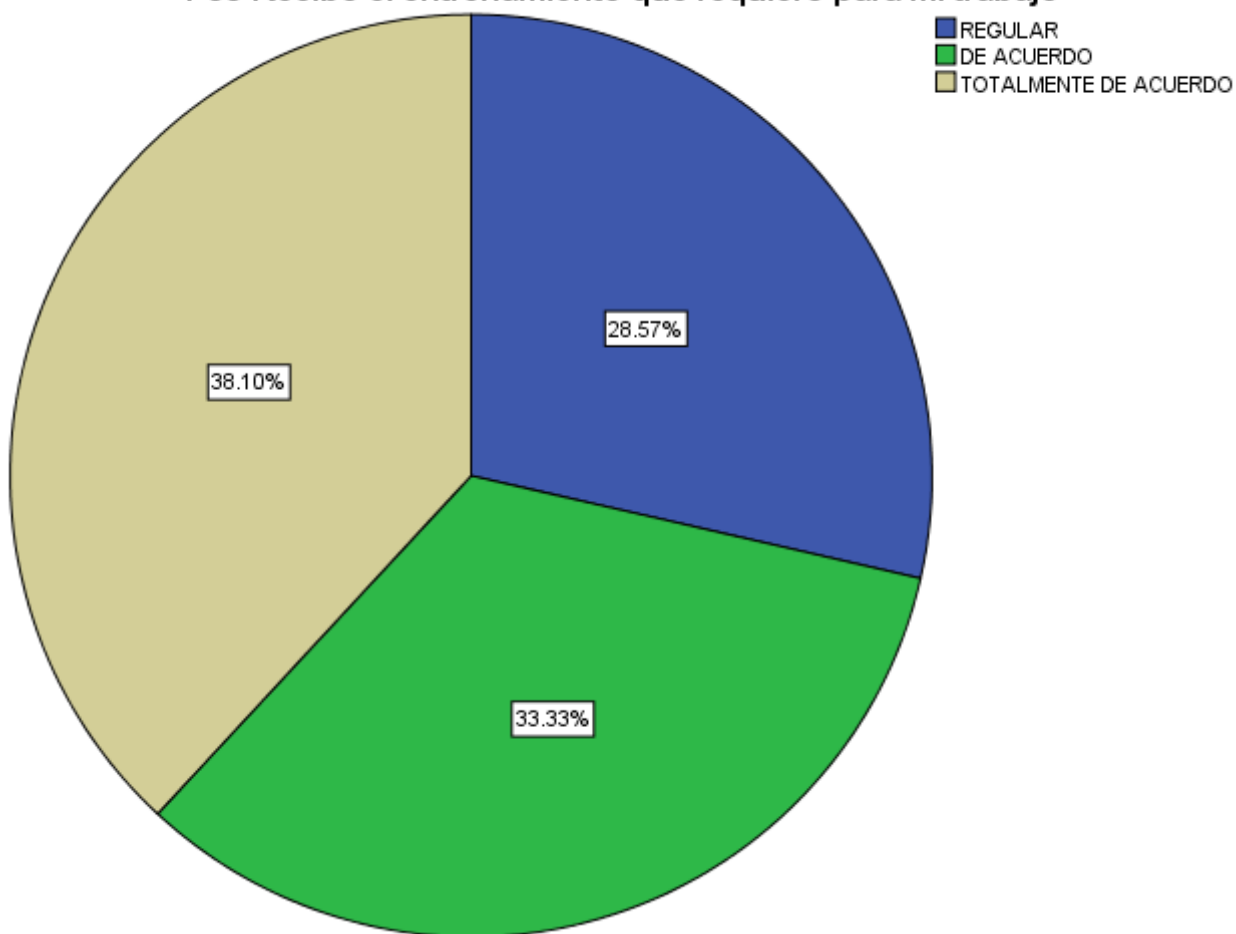


Elaboración propia

Resultado

Se les pregunto si estaba comprometido con los valores de la empresa, de los cual resalto que el 38.10% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo y un el 23.81% contesto regular.

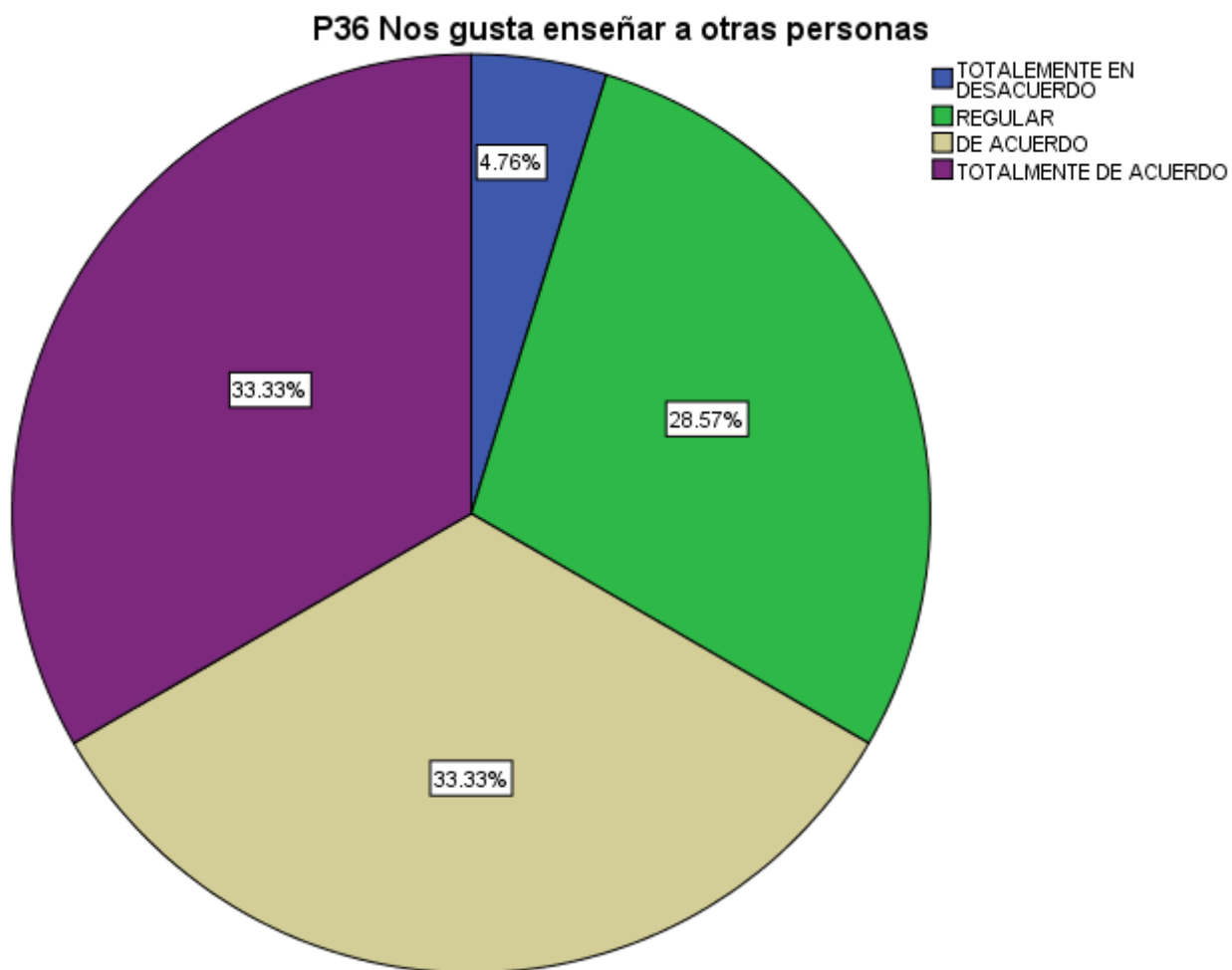
P35 Recibo el entrenamiento que requiero para mi trabajo



Elaboración propia

Resultado

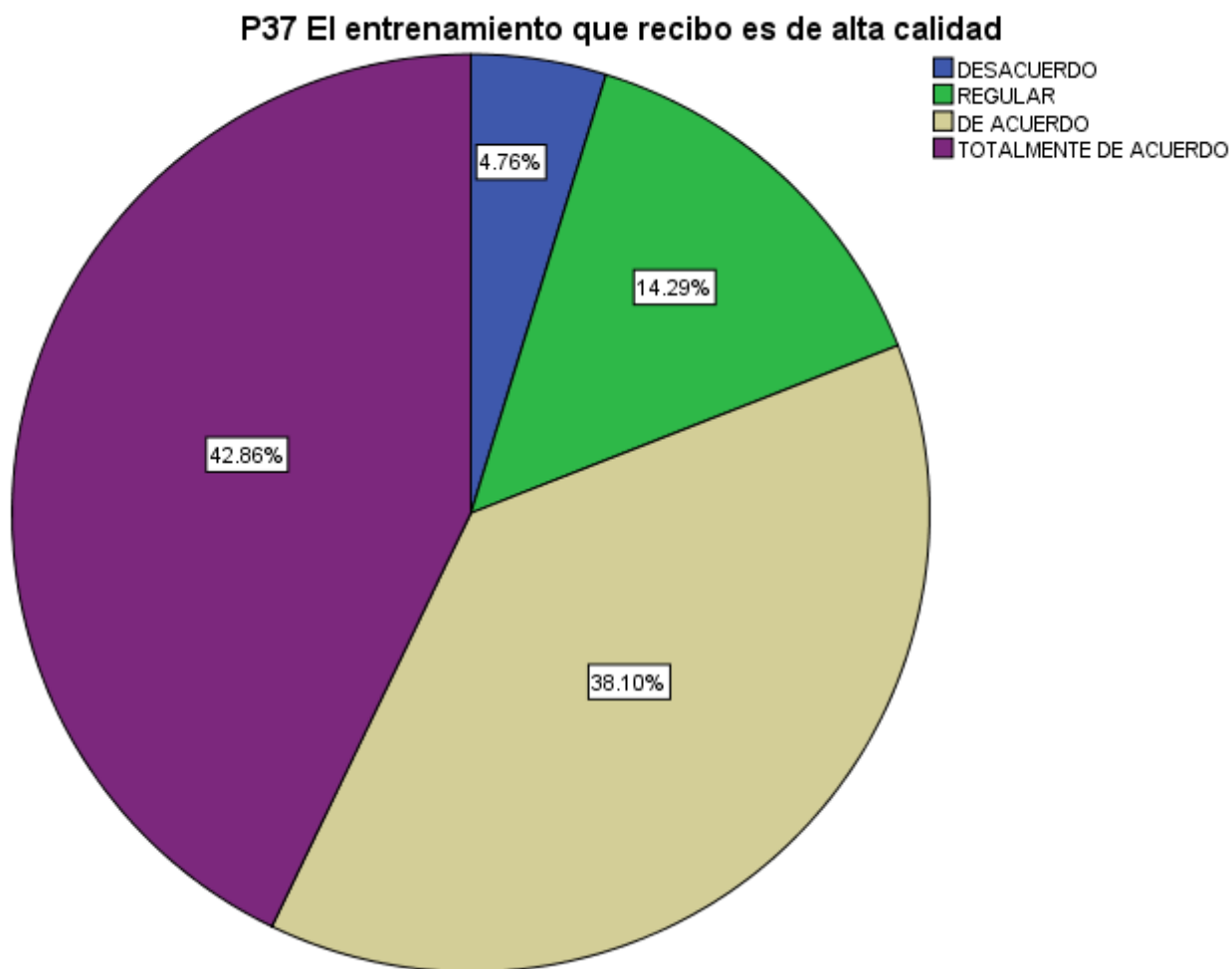
Se les pregunto si recibía el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo, de los cual resalto que el 38.10% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 33.33% seleccionado que estaban de acuerdo y un 28.57% contesto regular.



Elaboración propia

Resultado

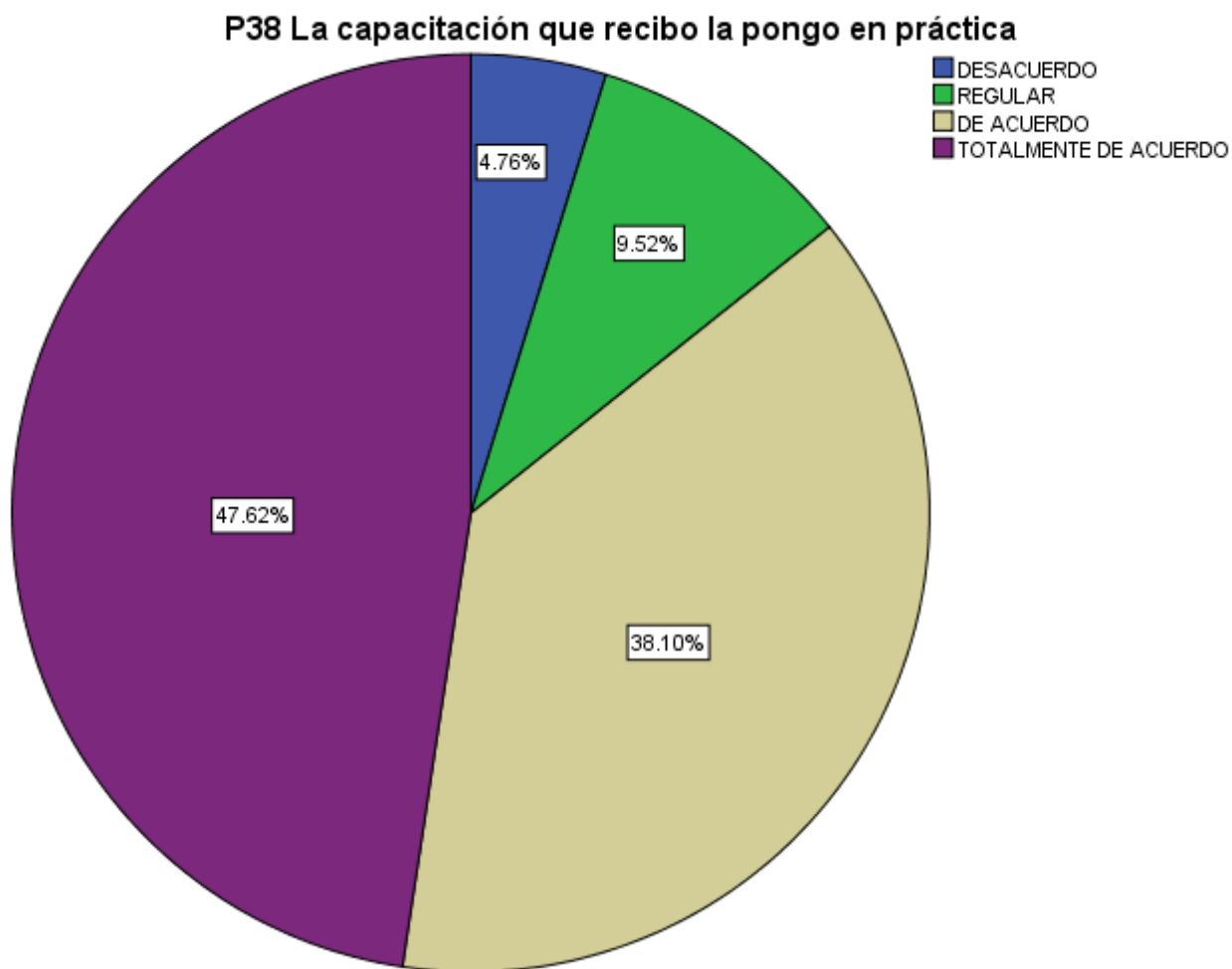
Se les pregunto si les gustaba enseñarles a otras personas sobre las actividades que realizan, de los cual resalto que el 33.33% estaba totalmente de acuerdo seguido de otro 33.33% seleccionado que estaban de acuerdo, el 28.57% contesto regular y un 4.76% contesto que totalmente en desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

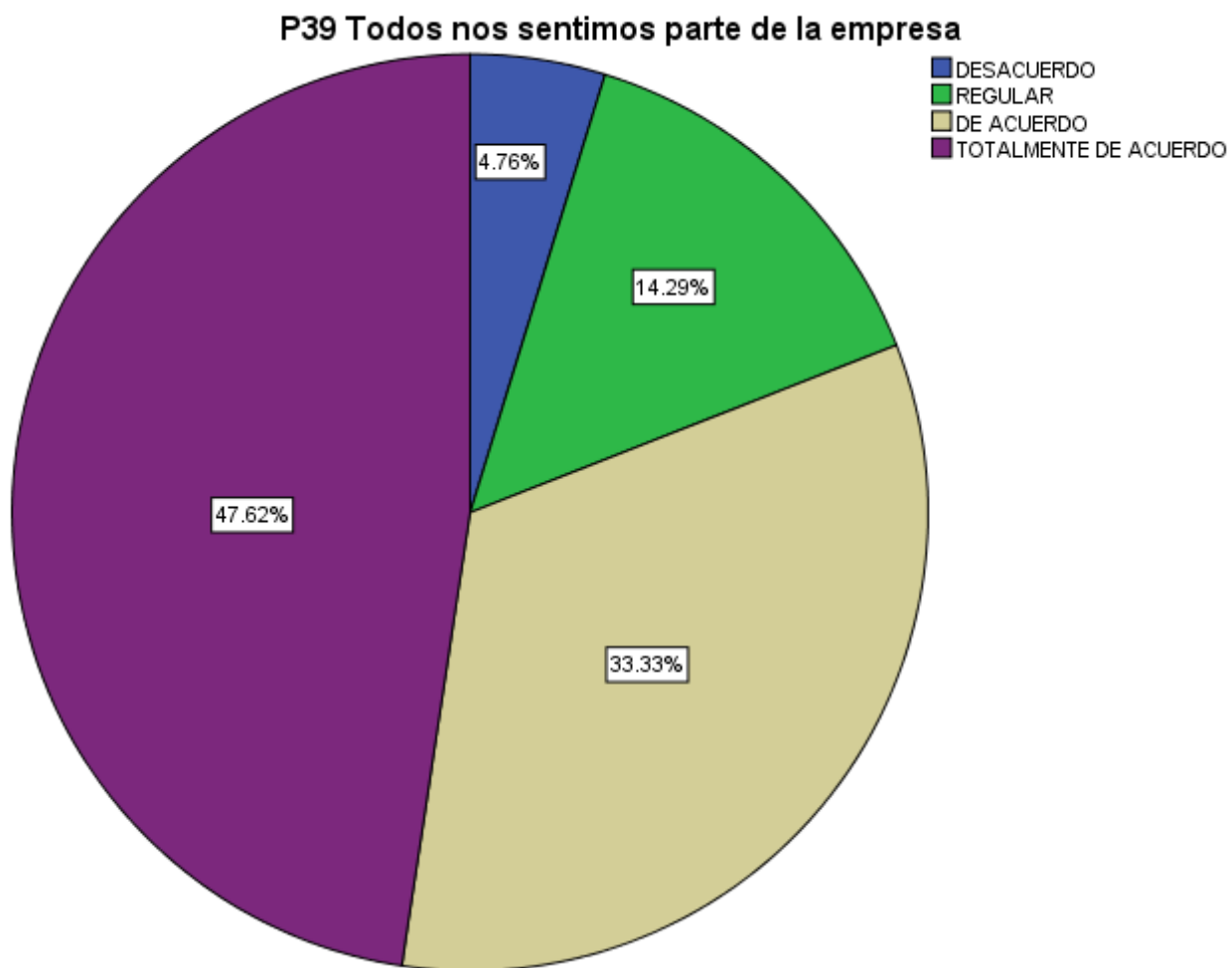
Se les pregunto si el entrenamiento que recibían lo consideraban de alta calidad, de los cual resalto que el 42.86% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 14.29% contesto regular y un 4.76% contesto que desacuerdo.



Elaboración propia

Resultado

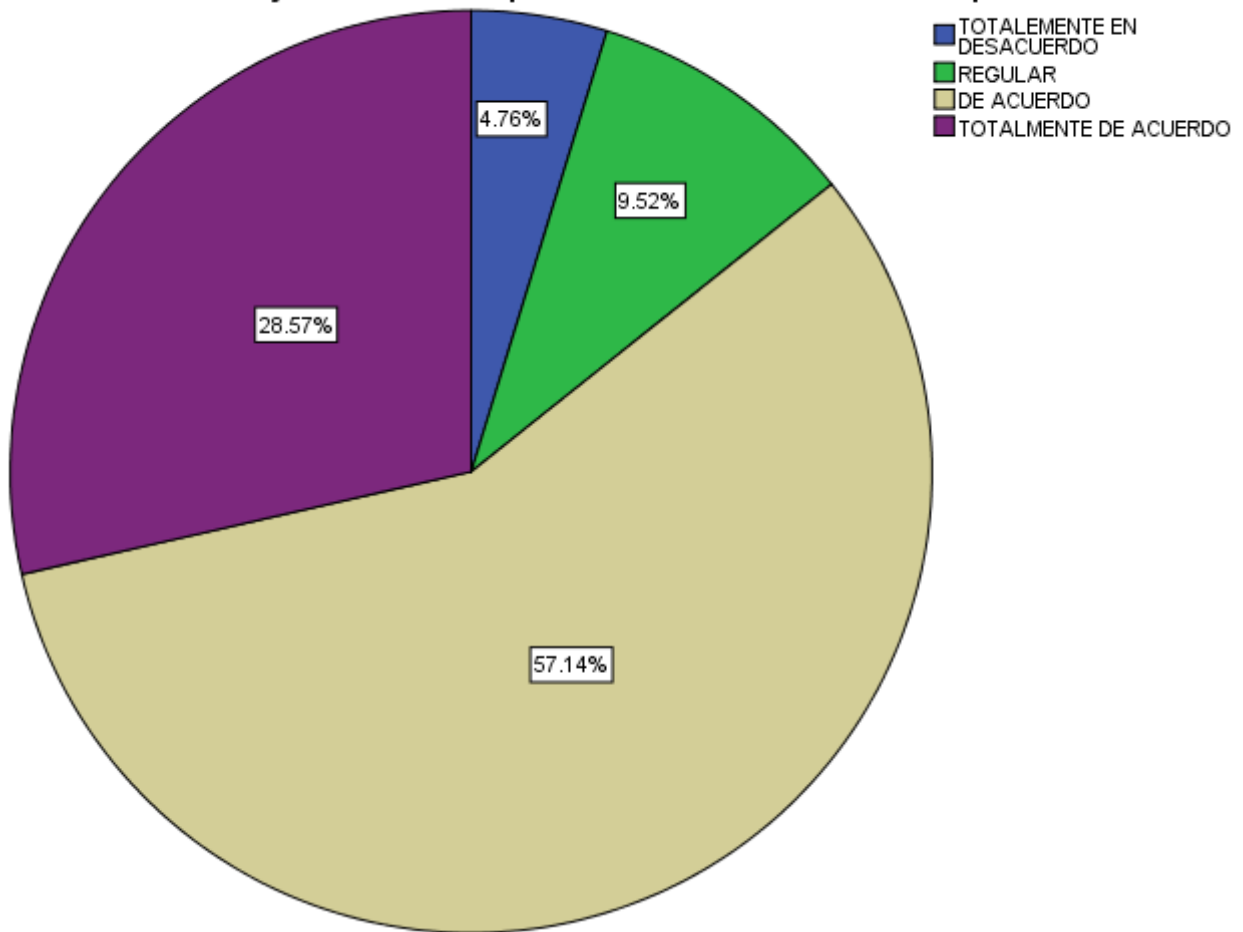
Se les pregunto si la capacitación que recibían la ponían en práctica, de los cual resalto que el 47.62% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 38.10% seleccionado que estaban de acuerdo, el 9.52% contesto regular y un 4.76% contesto desacuerdo.



Resultado

Se les pregunto si se sentían parte de la empresa de los cual resalto que el 47.62% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 33.33% seleccionado que estaban de acuerdo, el 14.29% contesto regular y un 4.76% contesto desacuerdo.

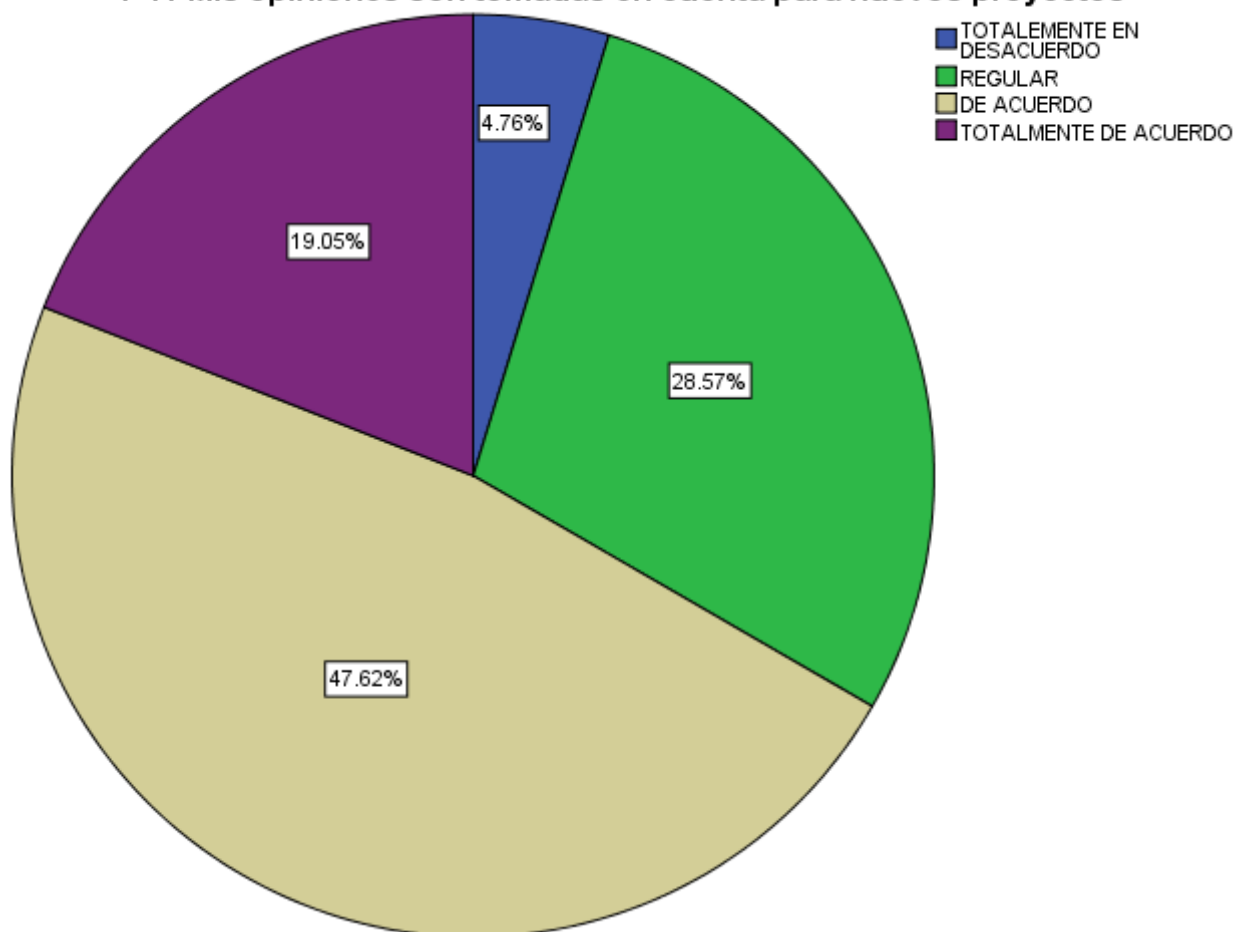
P40 Los objetivos de la empresa están alineados con los personales



Resultado

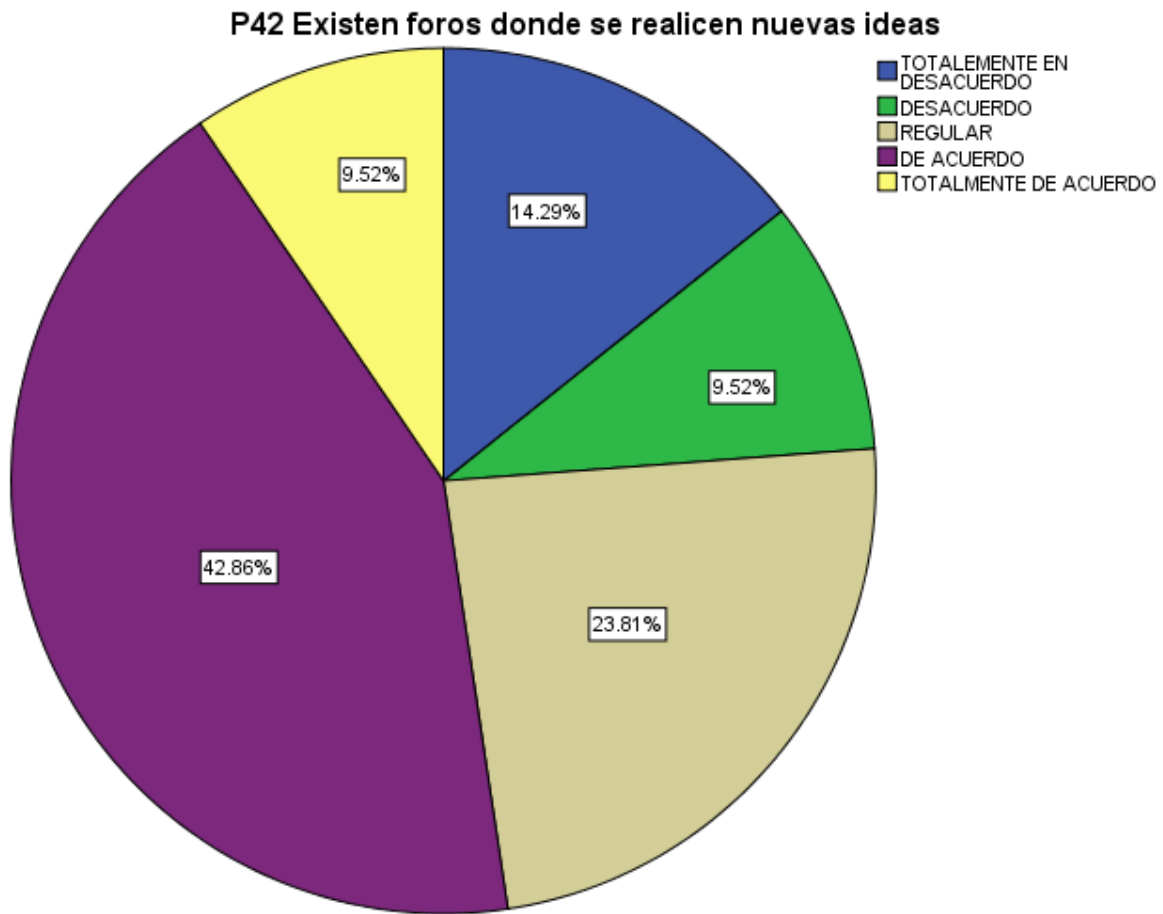
Se les pregunto si los objetivos de la empresa están alineados con sus objetivos personales, de los cual resalto que el 28.57% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 57.14% seleccionado que estaban de acuerdo, el 9.52% contesto regular y un 4.76% contesto que totalmente en desacuerdo.

P41 Mis opiniones son tomadas en cuenta para nuevos proyectos



Resultado

Se les pregunto si sus ideas se tomaban en cuenta para nuevos proyectos de los cual resalto que el 19.05% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 47.62% seleccionado que estaban de acuerdo, el 28.57% contesto regular, otro 4.76% contesto que totalmente en desacuerdo.



Resultado

Se les pregunto si existían foros donde pudieran expresar nuevas ideas de los cual resalto que el 9.52% estaba totalmente de acuerdo seguido de un 42.86% seleccionado que estaban de acuerdo, el 23.81% contesto regular, otro 9.52% contesto desacuerdo y un 14.29% contesto que totalmente en desacuerdo.

Puesto:

Sexo:

Edad:

No.	Preguntas	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Regular	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	Tengo claro los objetivos y metas de mi trabajo					
2	Tengo claras mis prioridades laborales					
3	Conozco cuales son mis responsabilidades					
4	Me siento valorado(a) por mis compañeros de mi área					
5	Me siento valorado(a) por mis compañeros en toda la empresa					
6	Obtengo la información que requiero para realizar mi trabajo					
7	Las personas en la compañía no desperdician su tiempo en actividades sin utilidad					
8	Mi departamento trabaja bien con otros departamentos					
9	Mi área es informado de manera oportuna sobre cambios o eventos que sucedan en la empresa					
10	El buen desempeño es reconocido de forma adecuada					
11	Considero que mi jefe es muy tolerante con desempeños muy bajos					
12	Recibo un salario apropiado por el tipo de trabajo que realizo					
13	Estoy satisfecho(a) con mi trabajo					
14	Puedo desarrollar mi carrera en la empresa					
15	Tengo la oportunidad de discutir mi desarrollo con mi jefe					
16	Mi trabajo actual me hace utilizar todos mis conocimientos y habilidades					
17	Puedo tomar decisiones en mi trabajo					
18	Solo soy responsable de las decisiones que influyen en mi trabajo					
19	Mi supervisor me hace consultas					
20	Mi trabajo me permite innovar					
21	La empresa planea hacia el futuro					

22	La empresa responde bien a los cambios externos					
23	La empresa es flexible en las necesidades de cada persona					
No.	Preguntas	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Regular	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
24	Las personas se apoyan entre si de manera regular					
25	Usualmente no tengo que trabajar tiempo adicional para cumplir mi trabajo					
26	La presión en mi trabajo no es excesiva					
27	Estamos orgullosos de la calidad de nuestros productos					
28	Estamos orgullosos de la calidad de nuestras áreas					
29	Nuestros servicios son de alta calidad					
30	Los conflictos son resueltos de manera constructiva					
31	Existe conflicto entre departamentos					
32	En general el conflicto se maneja bien en la empresa					
33	Estoy orgulloso(a) de pertenecer a la empresa					
34	Estoy comprometido(a) con los valores de la empresa					
35	Recibo el entrenamiento que requiero para mi trabajo					
36	Nos gusta enseñar a otras personas					
37	El entrenamiento que recibo es de alta calidad					
38	La capacitación que recibo la pongo en práctica					
39	Todos nos sentimos parte de la empresa					
40	Los objetivos de la empresa están alineados con los personales					
41	Mis opiniones son tomadas en cuenta para nuevos proyectos					
42	Existen foros donde se realicen nuevas ideas					

Entrevista al dueño de la empresa.

- ¿Considera que su organización es un buen lugar para trabajar?
- ¿Les ofrece los recursos necesarios a sus empleados para desarrollar sus funciones?
- ¿La organización le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí a sus empleados?
- ¿Usted muestra interés hacia sus trabajadores sobre cómo se sienten dentro de la organización?
- ¿Usted cree que sus empleados se sienten motivados o estimulados para realizar sus actividades dentro de la organización?
- ¿Toma en cuenta las opiniones de sus empleados?
- ¿Considera que tiene una buena comunicación con todos sus empleados?
- ¿Cree que la retribución que reciben sus empleados es proporcional al esfuerzo que realizan en la empresa?
- ¿Realiza una retroalimentación a sus empleados sobre las labores que realiza?
- ¿Considera que sus empleados están conformes con las actividades que realizan?