

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**“ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA
EMPRESA EN EL SECTOR SECUNDARIO ANTE LA REDUCCIÓN
DE PERSONAL”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
TANIA ROSALES HERNÁNDEZ**

Ensenada, B.C.

Diciembre 2015

Agradecimientos

**A mi familia por su principal apoyo incondicional en este tiempo el cual
tuvieron en este tiempo de estudio. En especial a Andrea Núñez por
apoyarme incondicionalmente con**

Resumen

En la presente investigación se analiza el impacto en la productividad de una empresa en el sector secundario ante la reducción de personal en la ciudad de Ensenada enfocado a los medios de comunicación, de lo cual esta empresa incurrió en prácticas de recorte de personal debido al decremento de sus ventas. Por lo que llevare a cabo un estudio cualitativo-cuantitativo, tipo descriptivo con correlación de Pearson.

Palabras Clave: Recorte de personal, productividad, organización, clima laboral, capacitación.

Tutor de tesis

Rodolfo Novela Joya

Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco Teórico.....	4
1.1 Impacto sobre los despidos.....	7
1.2 Causas y consecuencias de la reducción de personal.....	8
1.3 Productividad.....	10
1.4 Clima laboral.....	13
1.4.1 Clima Laboral y la productividad.....	14
1.5 Capacitación.....	15
1.5.1 Capacitación y la productividad....	16
1.6 Compromiso organizacional.....	17
1.7 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.	18
Capítulo 2. Metodología.....	22
2.1 Enfoque de la investigación	22
2.1.1 Contexto de tiempo y espacio	23
2.1.2 Identificación de la muestra	23
2.2 Paradigma de la investigación.....	23
2.3 Método.....	24
2.4 Delimitación del problema.....	25
2.5 Matriz de Congruencia.....	25
2.6 Variables.....	26
2.7 Diseño de la investigación.....	29
Capítulo 3. Resultados y Análisis.....	30
3.1 Caracterización de la población.....	31
3.2 Análisis descriptivo de las variables.....	36
3.3 Análisis de relación entre variables.....	75
3.4 Discusión.....	76

Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones.....	79
4.1 Conclusiones y recomendaciones.....	79
Anexos.....	82
Referencias.....	94

Tabla de Contenido

Diagrama 1 Percepción y los causales de la productividad.....	15
Tabla 1 Edad de los encuestados	31
Tabla 2 Sexo de los encuestados.....	32
Tabla 3 Estudios de los encuestados.....	33
Tabla 4 Departamento en el que se encuentra trabajando.....	34
Tabla 5 Años que tiene laborando para la empresa.....	35
Tabla 6 ¿Conoces cómo tiene que estar estructurado un contrato?.....	36
Tabla 7 ¿Conoces la duración de un contrato de trabajo?.....	37
Tabla 8 ¿Conoces los tipos de contrato que tienen los trabajadores?.....	38
Tabla 9 ¿Conoces la diferencia entre cada uno de los contratos?.....	39
Tabla 10 ¿Conoces las obligaciones y derechos a los que están sujetos los jefes?.....	40
Tabla 11 ¿Conoces las obligaciones y derechos a los que están sujetos los trabajadores?.....	41
Tabla 12 El trato con mis compañeros es agradable:.....	42
Tabla 13 El trato con mi jefe es agradable:.....	43
Tabla 14 Me siento motivado a participar en la solución de problemas de la empresa:.....	44
Tabla 15 El clima organizacional me es motivante para trabajar.....	45
Tabla 16 Mis compañeros de trabajo me hacen sentir mal cuando estoy trabajando.....	46

Tabla 17 Mis compañeros de trabajo se interesan por mí y me ayudan.....	47
Tabla 18 Me identifico con mis compañeros de trabajo y puedo trabajar en equipo.....	48
Tabla 19 Me siento contento cuando trabajo con mis compañeros de trabajo y me motiva a seguir trabajando.....	49
Tabla 20 En este momento me afectaría mucho que se me separara de la organización.....	50
Tabla 21 La empresa me permite tener oportunidades de crecimiento.....	51
Tabla 22 Considero quedarme en la empresa por muchos años más:.....	52
Tabla 23 Estoy satisfecho con mi sueldo que me pagan en esta organización por mi trabajo.....	53
Tabla 24 Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrecen la organización por mi trabajo.....	54
Tabla 25 Me desagrada que el sueldo se pague en función de mi desempeño y me genera conflictos de estabilidad.....	55
Tabla 26 Me siento satisfecho de sé que se reconozca mi trabajo con mi sueldo y me den premios de reconocimiento.....	56
Tabla 27 El ambiente de trabajo está acorde para realizar mis tareas.....	57
Tabla 28 ¿Consideras que la capacitación es importante para la empresa?.....	58
Tabla 29 Para ti la capacitación es una inversión.....	59

Tabla 30 ¿Está de acuerdo con que se realice capacitación continuamente?.....	60
Tabla 31 ¿Estaría disponible para capacitarse en cuanto se requiera?.....	61
Tabla 32 Sus funciones están bien definidas para el desarrollo de tus actividades diarias.....	62
Tabla 33 ¿Te falta tiempo para el cumplimiento de todas tus actividades por realizar a diario?.....	63
Tabla 34 ¿Soy una persona eficiente?.....	64
Tabla 35 ¿La productividad laboral en tu área está acorde con el personal con el que se cuenta?.....	65
Tabla 36 En tu área, ¿los trabajadores pasan muchos tiempos libres?.....	66
Tabla 37 ¿Consideras que en tu trabajo podría haber nuevos procesos para trabajar con más rapidez para sacar adelante el trabajo?.....	67
Tabla 38 ¿Sé qué cantidad de trabajo me corresponde hacer a diario?.....	68
Tabla 39 ¿Tengo las herramientas para realizar tu trabajo?.....	69
Tabla 40 Existe duplicidad de funciones en tu área:.....	70
Tabla 41 Variable Ley.....	71
Tabla 42 Variable Clima Laboral.....	72
Tabla 43 Variable capacitación.....	73
Tabla 44 Variable de producción.....	74
Tabla 45 Correlación entre Variable clima y producción.....	75
Tabla 46 Correlación entre Variable producción y capacitación.....	76

Anexo

Ley Federal de trabajo.....	82
Encuesta.....	89

Introducción

En los últimos años empezando en 1970 hasta la fecha, la reducción de personal ha sido una práctica muy común en las empresas aplicándose como una estrategia cada vez más frecuente dentro de las organizaciones (Jimenez & Sánchez, 2005).

La reducción de personal es cuando en una empresa elimina puestos de trabajo y como resultado despide empleados con el fin de mejorar las operaciones de la organización haciéndose más eficiente. Y se manifiesta al momento en que una empresa no se encuentra estable económicamente, ya sea por la disminución de la demanda o la desinversión de los negocios (Saeed, Arshad, Fareed, Shahzad, & Nawaz, 2013).

La estabilidad económica de las organizaciones varía conforme a diversos factores que no están totalmente dentro de su control, como la demanda, cuando no es un producto o servicio de primera necesidad y la saturación de empresas internacionales. Los empleados se dan cuenta de la baja en las ventas y surge de esta manera una situación de alerta, temor, estrés, desconocimiento del futuro inmediato en relación con la oferta y demanda y mejoramiento de los indicadores. Si la empresa tiene una demanda baja permanente, una de las decisiones administrativas es la reestructuración en la organización y por consecuencia la reducción del personal. Algunas veces sin un análisis previo tiende a querer mejorar sus recursos eliminando una parte de la plantilla laboral (Jimenez & Sánchez, 2005).

Los programas de reducción de plantilla se emplean en situaciones de crisis y falta de financiamiento. Con ellos se pretende una mejora en los resultados económicos de las compañías. Se piensa, que la empresa estaría en una mejor disposición para reducir costes, centrarse en los negocios que representen una mayor fuente de ingresos o ser más flexible gracias a la eliminación de puestos de

trabajo aparentemente innecesarios. Sin embargo, al mismo tiempo, este planteamiento que parece como positivo presenta varios de los factores que potencialmente contribuirían a ello: el coste de las indemnizaciones por despido, las actitudes y reacciones de los “supervivientes” a los ajustes de personal (insatisfacción laboral, estrés, falta de motivación, resentimiento, etc.) o la pérdida de trabajadores cualificados. Bajo estas circunstancias, las reducciones de la fuerza laboral, lejos de aumentar la rentabilidad empresarial, pueden ocasionar una repercusión indeseada sobre ella (Iverson & Zatzick, 2011).

Por lo que se realizara un estudio de correlación de Pearson donde se determinará si la productividad del trabajador se ve relacionada por los variables independientes capacitación y clima laboral. Este estadístico es un método matemático que modela la relación entre una variable dependiente y las variables independientes (Orellana, 2001).

Preguntas

- ¿Cuál es la percepción del clima laboral de los empleados?
- ¿Cuál es la percepción de la capacitación de los empleados?
- ¿Cuál es la percepción de la productividad de los empleados?
- ¿Conocen los funcionarios de primer nivel la normatividad aplicable de los empleados?

Objetivo general

Determinar cómo se relacionan las variables clima laboral y capacitación con la productividad de una empresa del sector secundario ante la reducción de personal.

Objetivo específico

- Conocer la percepción del clima laboral de los empleados.

- Conocer la percepción de la capacitación de los empleados.
- Conocer la percepción de la productividad de los empleados.
- Identificar si los funcionarios de primer nivel conoce la normatividad aplicable de los empleados.

Justificación de la investigación

El presente trabajo analiza de manera crítica a la empresa privada del sector secundario en Ensenada, cuál es la viabilidad de la reducción del recurso humano para el logro de sus objetivos, determinando los problemas laborales a los que se enfrentan los trabajadores, proponiendo alternativas de solución para contrarrestar los problemas a los que se enfrenta el trabajador y la empresa ya que en la mayoría de los casos no se toman las decisiones correctas para afrontar los problemas económicos de la empresa.

La investigación aportará información útil para la toma de decisiones en relación a reducción de la empresa y proporcionará datos que describan la experiencia en una organización privada mexicana del sector secundario, y que pueden servir de modelo para toma de decisiones para la misma empresa como en otras empresas del sector secundario.

Significando la reducción de personal una inseguridad para los trabajadores ocasionando un problema social y económico, afectando principalmente a la estabilidad de los empleados así como la estabilidad familiar. El presente trabajo dará a conocer el proceso que vivió el personal dentro de un recorte de personal de manera que aportará ideas y alternativas de solución que los gerentes podrán considerar al realizar una reducción de personal, de manera que los empleados que “sobrevivan” la reducción experimenten el cambio como un beneficio y no como una amenaza.

Es el primer estudio de caso en Ensenada donde se hace un análisis del impacto en la productividad de una empresa en el sector secundario ante la reducción de personal.

Capítulo 1 Marco Teórico

El presente capítulo describe el marco teórico con investigación a los temas tratados con el título investigando a una empresa de edición de medios impresos en Ensenada siendo una empresa local donde su principal actividad es dar información general a la población con enfoque al municipio de Ensenada. Últimamente se han ido creando nuevas empresas con el mismo servicio, sin embargo la empresa la cual se investigo la distingue por otorgar otros productos y servicios que su actual competencia no tiene por lo que ha hecho que la empresa ha prevalecido pero haciendo ciertos ajustes con el recurso humano.

Durante las décadas de 1970, 1980 y 1990 estudios sobre la manufactura resultaban esenciales. En esos tiempos el país transitaba de la agricultura a las actividades del sector secundario, y la estrategia de desarrollo del país se basaba en la promoción de las manufacturas, principalmente las de exportación. Más aún, diversos estudios han mostrado la importancia de esta industria en el desempeño del país. Así, investigaciones relacionadas con la industria manufacturera han generado conocimiento útil no sólo en el ámbito académico, sino también en el de la toma de decisiones (Flores, Castillo, & Rodríguez, 2013).

Por lo tanto es preocupante conocer que las empresas de sector secundario estén cerrando o recortando personal hoy en día, razón por la cual el estudio de caso estará enfocado en conocer la percepción que los trabajadores tienen al momento de un recorte de personal en una empresa de medios impresos de sector secundario ya que este tipo de sectores enfocados en la venta de periódicos cada vez está siendo más crítica su supervivencia (Jiménez & Sánchez, 2005).

Y el principal problema que nos explica (Martínez, 1993) fue que a mediados de la década de los 90 empezaron los diarios a colocar gratuitamente su contenido en la red, los periódicos esperaban un aumento de los ingresos con publicidad. Por una visión equivocada del negocio, insistieron en entregar su contenido gratis en

internet a los lectores que estaban pagando. Por lo tanto esto ha provocado un gran decremento en las ventas y situaciones de cierre en ciertas empresas. Razón por la cual se estudió a una empresa de medios impresos en situación de crisis por lo que se ha tenido que llevar a cabo el recorte de personal (Jiménez & Sánchez, 2005).

El recorte de personal, no se da a conocer en la producción científica hasta la década de los 70 (Jiménez & Sánchez, 2005).

Según (Jiménez & Sánchez, 2005) el *downsizing* o recorte de personal es un proceso de reestructuración organizacional mediante la reducción, redefinición, o reubicación de la plantilla de una empresa de sector secundario.

Hoy en día cada vez es más común el término de *downsizing* que se usa como sinónimo de "reducción de mano de obra" o "Recorte de personal": se reduce el personal porque hay de sobra. Otras definiciones son; *Downsizing: de-recruiting* (des contratación); *demassing* (desmasificación); *re-sizing* (redimensionalización); *re-sizing* (redimensionalización); *re-structuring*; (reestructuración); *re-organization*; (reorganización); *rightsizing* (enderazar); *re-cutting* (recorte de personal). Pero no debe confundirse con: declive o ruina de la empresa o despido laboral (Melgar, Matias, & Leiner, 2008).

El término *downsizing*, dio inicio en la década de los 90 a los múltiples diccionarios de términos económicos tomando las siguientes acepciones: reducción de plantilla, recorte de plantilla, recorte de personal, reestructuración de plantilla, redimensionamiento de la empresa, reducción del tamaño de la empresa. Según Gómez-Mejía y Balkin (2002) el concepto de recorte de personal o *downsizing* es la estrategia de gestión usada para reducir el tamaño y el ámbito de un negocio y mejorar así su rendimiento financiero (Melgar et al., 2008).

El *downsizing* se conoce como el declive organizacional siendo un fenómeno que ocurre involuntariamente y que conlleva a erosión de los recursos básicos de una organización. Cabe mencionar que el *downsizing* es utilizado por las organizaciones para llevar a cabo una situación de declive o ruina empresarial como para aumentar su productividad y su competitividad (Freeman & Cameron, 1993).

A lo que refiere (Robbins & Coulter, 2005) una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla su meta. Por lo tanto debemos considerar al recurso humano como trabajo en conjunto como parte importante del entorno laboral.

Como hemos mencionado anteriormente el *downsizing* o recorte de personal se emplean varios métodos o estrategias que acompañan a la reducción de plantilla. Estas estrategias van desde las que se basan en un menor control organizacional, reducciones progresivas, y con pocos efectos sobre los empleados, hasta aquellas que se llevan a cabo con un alto control empresarial o gerencial, siendo con rapidez y sin previo aviso, dando como resultado un trauma para los trabajadores. Un caso traumático de este tipo de estrategia sería el despido sin ningún tipo de cobertura de desempleo ni de indemnización (Jiménez & Sánchez, 2005).

Cabe mencionar que un recorte de personal conlleva a un fenómeno psicosocial. Los empleados que se logran sostener experimentan una cierta inseguridad, lo que se ve reflejado en la disminución de su nivel de compromiso hacia la organización mencionándolo (Madero & Peña, 2011).

Se considera un empleo de estrategias deficientes o injustas que afecta más que beneficia a la productividad, a la calidad de los servicios y al bienestar de los empleados. Por lo que se dice que las estrategias perjudican más que benefician a

las empresas, ya que no todas las organizaciones hacen un recorte de la manera adecuada (Jiménez & Sánchez, 2005).

Esto tiene como efecto destructivo en la confianza de empleados despedidos, perjudicando también en los empleados que se quedan.

Hay que considerar que la calidad de los empleados que abandonan una organización, es importante. Si se despiden empleados mediocres (lo que se llaman "rotación de personal funcional") puede ser benéfico para la organización, ya que los costos de continuar con los trabajadores improductivos, pueden ser más altos, que los costos de reclutar y capacitar a otros más eficaces" (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

(Gutiérrez, 2011) comenta "Para cualquier organización, una estructura apropiada es la que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. Por lo que se considera, que a medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera".

1.1 Impacto sobre los despidos

La pérdida de trabajo es un suceso traumático para muchos individuos y que conlleva costos muy considerables tanto personales como sociales (García, Mendoza, & Puerta, 2012).

En un estudio se compararon las tendencias a presentar problemas de salud entre los que se van y los que se quedan en la organización. Se tomaron medidas de seis indicadores de salud de 886 empleados públicos en dos momentos: antes de que hubiera rumor alguno sobre la reducción de plantilla y tres años más tarde, inmediatamente después de producirse el *downsizing*. Los resultados mostraron que no solo los despedidos sino también los supervivientes sufrieron un incremento de problemas de salud (García et al., 2012).

Un hallazgo interesante de este estudio fue que el grupo de los despedidos no mostró antes de la reducción de plantilla peor estado de salud que el grupo de supervivientes (García et al., 2012).

En su investigación se dice que la misma se centra en los supervivientes más que en los despedidos ya que según estudios previos ponen de relieve que es sobre los sobrevivientes en quienes se refleja con más fuerza los aspectos estresantes y de mayor carga emocional de la reducción de plantilla, ya que en la mayoría de los casos los que son despedidos se van de las organizaciones con compensaciones económicas notables y en condiciones bastante beneficiosas que le permiten llevar una vida con dignidad (en algunas situaciones, incluso mejorando su situación anterior). Ya que las organizaciones pretenden hacer el mismo trabajo con menos mano de obra) lo cual resulta irónico (García et al., 2012).

Muchas veces cuando se quiere un cambio, la gente se resiste a este cuando no comprende sus implicaciones y sienten que les puede costar mucho más de lo que pueden ganar. Estas situaciones ocurren cuando hay falta de confianza entre las personas que inician el cambio y los empleados (Díaz, 2002).

Por eso es necesario que, cuando en una organización se piensa hacer un cambio, lo primero que hay que hacer antes de realizarlo, es platicar con los empleados de la organización y hay que hacerles ver y comprender que el cambio es necesario para progresar tanto ellos (personalmente), como el equipo de trabajo (Díaz, 2002).

1.2 Causas y consecuencias de la reducción de personal

1. "Fusiones y adquisiciones" (Sánchez & Suárez, 2005).

2. "Ahorro de costes y rejuvenecimiento de la plantilla: en este bloque se incluyeron también las causas de incremento de la productividad y mejora de la competitividad " (Sánchez & Suárez, 2005).
- 3."Situación de crisis en la empresa: este apartado hace referencia a varias circunstancias tales como resultados adversos, suspensión de pagos, quiebra y caída de la demanda o período de sub-actividad en la empresa, es decir, se recogen los 2 principales indicadores de una situación de crisis: los problemas financieros y los problemas competitivos" (Sánchez & Suárez, 2005).
- 4."Adopción de tecnologías más avanzadas que suponen ahorro de trabajo" (Sánchez & Suárez, 2005).
5. "Situación de crisis en el sector de actividad: en este casi la caída de la demanda o la parada de los mercados nacionales e internacionales es general para todo el sector y no específica de una empresa" (Sánchez & Suárez, 2005).
6. "Cambios regulativos: en este apartado se recogen aspectos tales como la liberalización del sector de actividad, procesos de privatización, o el establecimiento de la norma por el Banco de España por la cual el importe destinado a planes de jubilaciones anticipadas ya no puede cargarse contra reservas si no que debe ir necesariamente contra resultados" (Sánchez & Suárez, 2005).
7. "Centralización de la producción: esta causa hace referencia al traslado de la producción a otras plantas propiedad de la compañía, a la unificación de varias fábricas y al aprovechamiento de sinergias" (Sánchez & Suárez, 2005).
8. "Otras causas: dentro de este bloque se han incluido motivos como la disolución de una sociedad, el abandono de una línea de negocio, y las causas expuestas en los expedientes presentados ante el Ministerio de Trabajo (Art. 51 del Estatuto de los Trabajadores)" (Sánchez & Suárez, 2005).

Después de más de dos décadas, y a pesar de que el concepto *downsizing* o recorte de personal ha dado motivos para ser estudiado, aún quedan algunos aspectos sin definirse, por ejemplo, hay algunos estudios que demuestran que el *downsizing* reduce el rendimiento empresarial, como el realizado por Caplan y Teese (1997) quienes concluyeron que en las empresas consideradas dentro de su estudio, hubo menos productividad después de que se aplicó el *downsizing*. Por lo que afirma (Melgar et al 2008) que el *downsizing* no necesariamente agrega valor o incrementa la productividad.

Lamentablemente se ha demostrado que empleados que son vitales para la empresa, son despedidos por el recorte de personal, mientras que otros que aunque sus funciones son innecesarias, son retenidos (Ayling, 1997).

Una reducción en los costos de despido tiene un efecto positivo sobre el proceso de creación y de destrucción de empleos y por ende aumentará la rotación del empleo y reducirá la duración media de los empleos de economía (Chanduví & Maruyama, 2000).

Esto conlleva problemas psicológicos, económicos y físicos, a los empleados como a su familia, ya que comienzan actitudes y comportamiento negativos sobre el compromiso, la satisfacción, el desarrollo, la intención de permanencia y la percepción de la ayuda recibida por parte de la organización; estas actitudes son esenciales para la productividad organizacional, según (Naumann, Bennett, Bies, & Martin, 1998).

Además, los empleados que sobreviven al recorte de personal se les da más funciones y en muchas ocasiones no están capacitados correctamente para las nuevas responsabilidades y viene la insatisfacción, provocando que la empresa no trabaje a su máximo nivel, la realidad es que los trabajadores están cada vez más cansados, resentidos y desmotivados por las medidas que son tomadas (Melgar et al 2008).

1.4 Productividad

La productividad es muy importante dentro de las empresas ya que sin ella una organización o empresa no podría tener resultados significativos al momento de obtener las utilidades esperadas. Sin muchas palabras la productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Sin embargo para tener más claro el concepto de productividad dentro de una empresa., Según (Silva & Gallardo, 2010) lo definen como la relación entre la producción y el personal ocupado, la que permite saber cómo está siendo utilizado el insumo trabajo en el proceso productivo.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios (Fuentes, 2012).

Por lo que los países de renta media a alta tienen en la industria entre 20 y 25% de su actividad económica, cerca de 60% en los servicios, y el resto está en otras actividades. La industria permite economías de escala que no son posibles en los servicios, y ello debe ayudar a mejorar la productividad (Molano, 2012).

Para ello exigen mayor productividad en sus plantillas. La urgencia les hace decantarse por la reducción de personal, la bajada de sueldos y salarios, la disminución de la jornada o conceptos parecidos. Se trata de reducir costes. Así al dividir la producción por el número de productores se hace más eficiente la empresa; teóricamente se aumenta su productividad (Bravo & Méndez, n.d.).

Sin embargo, con estas medidas los empleados pierden la moral y se alejan del proyecto de empresa. Aunque permanezcan en ella, no saben cuánto tiempo tardarán en dejarla y se desidentifican con la compañía. Pueden ser retenidos, pero es dudoso que sean fidelizados en su proyecto. A la larga su rendimiento

baja. El trabajador piensa que la empresa no cuida de él y él, a su vez, no cuida de la empresa. La productividad cae. En el mejor de los casos, cae de manera suave después de un repunte inicial (Bravo & Méndez, n.d.).

La razón de este fenómeno es que la empresa se ha ocupado de lo urgente, no de lo importante. Por la falta de demanda cortando costes de personal y mermando su moral. No ha pensado con anterioridad sobre las causas de su improductividad que lleva al desastre. Lo importante es que crezca la productividad por aumento de producción por persona contratada, no que ocurra al revés: que cada vez se produzca menos, aunque sea con menos personas (Bravo & Méndez, n.d.).

Pero para que esto ocurra, para que la empresa crezca con rentabilidad, hay que tomar medidas, previamente, con anticipación; cultivando el buen ambiente entre los empleados. Por supuesto que para ello se necesitan políticas que los mantengan ilusionados y productivos (Bravo & Méndez, n.d.).

Desde hace más de doscientos años y hasta hace relativamente muy poco tiempo, se consideraba que la mano de obra y el capital, eran los únicos factores ligados directamente al crecimiento económico. El conocimiento, la educación y el capital intelectual eran considerados factores externos, de relativa incidencia en la economía. Este concepto ha cambiado de forma drástica en estos últimos tiempos y actualmente el crecimiento económico y la productividad de los países desarrollados se basan cada vez más en el conocimiento y la información (Bravo & Méndez, n.d.).

En la era industrial, el bienestar se creó cuando se sustituyó la mano de obra por maquinaria. Esta Nueva Economía basada en el conocimiento (*the knowledge-based economy*) se define como aquella “en la que la generación y explotación del conocimiento juegan un papel predominante en la creación de bienestar” (Bravo & Méndez, n.d.).

Sin lugar a dudas, el enorme y rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones son claramente responsables de esta Nueva Economía y están contribuyendo a crear lo que conocemos actualmente como la Sociedad de la Información (Bravo & Méndez, n.d.).

1.4 Clima laboral

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización comenta (Segredo, 2013).

Según (Poole, 2006) el clima laboral se define como la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización.

El constructo de clima organizacional conocido también como "atmósfera", "ambiente" o "aire" fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman. No obstante, se le confunde con otros conceptos como: cultura, satisfacción o calidad de vida (Acosta & Venegas, 2010).

(Poole, 2006) recomienda hacer estudios del clima laboral cuando está en situaciones como:

- ✓ Momentos de inestabilidad (fusiones, adquisiciones).
- ✓ Periodo anterior a una negociación colectiva.
- ✓ Instauración de una nueva política o de un nuevo responsable de RH en la organización.

Por lo que sería bueno realizarlo de manera periódica para detectar problemas antes de que se agudicen y se enquisten (Poole, 2006).

De acuerdo a lo que menciona (Marchat, 2005) entre más satisfactoria sea la percepción que el personal tenga del clima laboral, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que manifestarán en la organización.

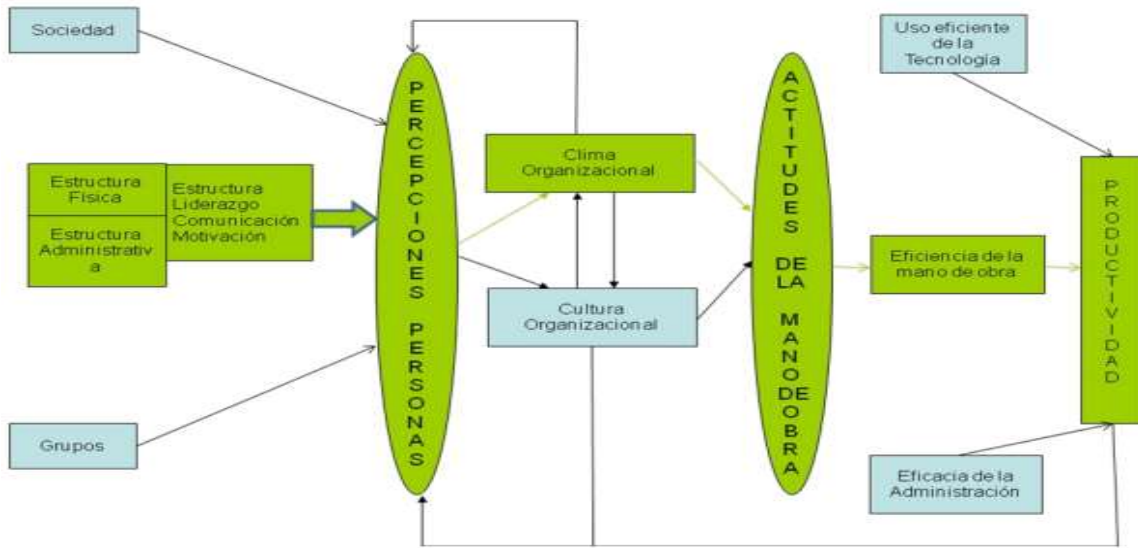
1.4.1 Clima Laboral y la productividad

(Sandoval, 2004) El ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

El clima organizacional describe el grupo de características que retratan a una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o individual. Este tiene gran variedad de consecuencias para la organización como en la productividad, satisfacción, rotación y adaptación (Sánchez, 2007).

Tenemos que considerar que el clima organizacional, las conductas y actitudes de los empleados no solo están afectadas por la disposición y la habilidad personal sino que el comportamiento también se ve influenciado por la organización y un entorno social en especial, por lo que el clima organizacional es el filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, comunicación, liderazgo y motivación) y al evaluar el clima organizacional se mide la forma en como es percibida la organización, percepciones que generará comportamientos con una extensa variedad de consecuencias para la organización como: productividad, satisfacción, rotación, entre otras según (Delgado, Vargas, Bravo, & Becerra, 2009).

Diagrama 1 Percepción y los causales de la productividad



Fuente elaborado por Delgado, Vargas, Bravo & Becerra, 2009

1.5 Capacitación

El crecimiento de la economía, la adquisición de nuevas tecnologías, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la organización, implican la necesidad de difundir los nuevos cambios. Estos nuevos requerimientos demandan programas de capacitación que permitan difundir el nuevo conocimiento a través del aprendizaje humano. Establecer un programa de capacitación requiere de un diagnóstico de los recursos humanos para alcanzar el objetivo de la capacitación y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias (Oscar, Julio, & Rubio, 2012).

Por lo que la capacitación se define como la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo (Aguilar, 2010).

En México, la Ley Federal del Trabajo (2006) en su artículo 153-a, establece que “todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”. Por lo tanto, todas las empresas tienen la obligación de establecer un programa de capacitación y desarrollo que beneficie a todos sus trabajadores en las diferentes actividades que desempeñen en la empresa (Oscar et al., 2012).

Un programa de capacitación para que sea eficaz, debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos. El trabajo de entrenador personal y de mentor son herramientas importantes que pueden ser usadas en una empresa, tanto formal como informalmente, para ayudarles a los individuos a lograr todo su potencial comenta (Billikopf, 2003).

1.5.1 Capacitación y la productividad

La capacitación laboral puede clasificarse en dos: capacitación general y capacitación específica. La capacitación general se da en otras empresas o experiencias laborales (futuras) del trabajador como en la misma. Por otra parte, la capacitación es específica si el incremento de la productividad sólo se realiza dentro de la empresa a la que pertenece el trabajador que se capacita, comenta (Muñoz, 2007).

La mayoría de las instancias gubernamentales en América Latina vinculadas con el trabajo y la educación, así como las organizaciones empresariales y de

trabajadores, reconocen la importancia de la capacitación en la estrategia de mejoramiento de la productividad en las empresas (Mertens, 1999).

El impacto de la capacitación en los índices de producción en una empresa manufacturera influye de manera significativa en los índices de producción de la organización. Dentro de un estudio que se hizo con relación a la variable de productividad y capacitación los resultados que se obtuvieron es que la falta de capacitación y de conocimientos en cuanto a las Normas Técnicas de Competencia Laboral y al no desarrollar sus habilidades y destrezas traen como consecuencia bajos índices de producción, se menciona en la investigación realizada por (Oscar et al., 2012).

1.6 Compromiso organizacional

Según (Márquez, 1998) se define como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

El compromiso organizacional influye en el comportamiento del trabajador ya que es pronosticador de la rotación en la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y pensar que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización refiere (Robbins, 1998).

Las definiciones que sirven de fundamento para conceptualizar el compromiso organizacional se dividen en 2 enfoques:

El enfoque Unidimensional “se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización”. Bajo este enfoque se encuentra una relación positiva entre un fuerte compromiso y los índices de

ausentismo, rotación de personal y productividad, otros objetivos de la investigación fue la identificación de los factores personales y situacionales que favorecen el desarrollo del compromiso (Sánchez, n.d.).

Dentro del enfoque multidimensional se define como un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización (Sánchez, n.d.).

El compromiso organizacional relaciona el aspecto efectivo con los costos percibidos por el empleado, asociados a abandonar la organización y con el compromiso de permanencia en ella.

Por ello se reconocen tres componentes del compromiso:

1. Identificación, donde existe una aceptación de las metas organizacionales y con las creencias, propósitos, ideas y objetivos que los de la empresa (Soberantes & De la Fuente, 2009).
2. Membresía, el trabajador desea permanecer como integrante, esto es, un sentimiento de pertenencia hacia la organización (Soberantes & De la Fuente, 2009).
3. Lealtad, aquí se manifiesta el cumplimiento y respeto que se tiene a la organización por medio de acciones dirigidas a defenderla (Soberantes & De la Fuente, 2009).

1.7 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional (citado por Brunet, 1999) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción (Quiroz, 2007).

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales (Quiroz, 2007).

1. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables (Quiroz, 2007).
2. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones (Quiroz, 2007).
3. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas (Quiroz, 2007).

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1 Sistema I Autoritaritarismo explotador.
 - 1.2 Sistema II Autoritaritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo.

2.1 Sistema III Consultivo.

2.2 Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones (Quiroz, 2007).

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles (Quiroz, 2007).

El clima participativo sistema III consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base en objetivos por alcanzar (Quiroz, 2007).

El sistema IV participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de

objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas (Quiroz, 2007).

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización (Quiroz, 2007).

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría planteada, Likert diseñó un instrumento que permite evaluar el clima organizacional de una organización con el clima ideal (Quiroz, 2007).

Rensis Likert diseñó un cuestionario considerando aspectos tales como:

- a. Métodos de mando.
- b. Características de las fuerzas motivacionales.
- c. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- d. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e. Características del proceso de la toma de decisiones.
- f. Características del proceso de planificación.
- g. Características del proceso de control, ejecución y distribución del control en los diversos estratos de la organización.

h. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.

El modelo de Rensis Likert es utilizado en una organización para determinar: el ambiente que existe en cada categoría; el que debe prevalecer los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional que se desea (Quiroz, 2007).

Capítulo 2 Metodología

El presente capítulo describe la metodología que se llevara a cabo para la investigación. Los puntos a tratar son: enfoque de la investigación, paradigma de la investigación, método, planteamiento del problema, objetivos y preguntas de investigación, variables, diseño de la investigación y fiabilidad del instrumento.

El objetivo de este trabajo es desarrollar una herramienta que permita identificar la relación de las variables clima laboral y capacitación del personal con la productividad de una empresa del sector secundario ante la reducción de personal. La investigación es aplicada y su estrategia metodológica se basó en un estudio descriptivo no experimental.

La empresa que se va a analizar es una empresa local con el giro de los medios impresos ubicada en la ciudad de Ensenada, B.C. Este estudio de la población está conformado por 50 trabajadores dentro de la empresa en la que laboran.

2.1 Enfoque de la investigación

En la presente investigación se analiza el impacto en la productividad de una empresa en el sector secundario ante la reducción de personal en la ciudad de Ensenada enfocado a los medios impresos, de lo cual esta empresa incurrió en prácticas de recorte de personal debido al decremento de sus ventas, siendo un estudio de caso.

Aportará ideas y alternativas de solución que los gerentes podrán considerar al realizar una en la reducción de personal, de manera que los empleados que “sobrevivan” la reducción experimenten el cambio como un beneficio y no como una amenaza.

La investigación estudia la relación entre fenómenos, analiza variables que cuantifiquen los fenómenos de estudio y analiza variables que cualifiquen contextos situacionales por lo que es de enfoque mixto (Cualitativo-cuantitativo), sustentándose con la Teoría del compromiso organizacional de Katz y Kahn, 1978.

Se aplicará a 10 Jefes y 40 trabajadores por lo que para este trabajo se hará una muestra sujeta al 20 % de mi población, para una breve representación de mi investigación.

2.1.1. Contexto de tiempo y espacio

Se realizó el estudio dentro de las instalaciones de la empresa con el personal activo tanto a jefes como a trabajadores. La recolección de los datos se llevó a cabo en los meses de marzo y abril.

2.1.2 Identificación de la muestra

Para identificar a la población el muestreo fue no probabilístico, siendo un estudio de caso. Se logró tener acceso con el personal para la aplicación de cuestionarios con respuestas con escala Likert, dando a conocer la percepción de las leyes, clima laboral, capacitación y productividad ante el recorte de personal.

2.2 Paradigma de Investigación

La presente investigación se basa en el paradigma positivista ya que intenta explicar los fenómenos de estudio de manera objetiva, a través de la medición de variables. Menciona (Inche et al., 2003) Todo conocimiento es válido si está basado en la observación de los hechos reales.

2.3 Método

El método de la investigación será: Deductivo, verificativo, enumerativo, objetivo, inductivo, generativo, constructivo, subjetivo por lo que se llevara a cabo el método Mixto., Aplicando las características de los métodos cualitativos y cuantitativos con alcance correlacional.

En lo cual, se aplicó cuestionarios para los 6 jefes y los 44 trabajadores en el que se establecieron un conjunto de ítems distribuidos en 4 variables dependientes que son: leyes con 8 ítems, clima laboral con 21 ítems, costos de capacitación con 4 ítems y productividad con 9 ítems. Y como Variable Independiente Productividad. Basado en un cuestionario que recopila percepciones con escala de likert. A) Totalmente de acuerdo, b) de acuerdo, c) desacuerdo, d) totalmente desacuerdo, e) No sé.

Se trabajó con 5 expertos, a quienes se les pidió que evaluarán por separado los ítems de un cuestionario de acuerdo a su relevancia definida como la importancia del ítem para la evaluación con base en la siguiente escala: 1) Esencial, 2) Útil pero no esencial, y 3) No importante. En el cual hubo preguntas que se cambió la redacción pero no se omitieron al momento de la evaluación.

La validez de constructo se determinó a través de un análisis factorial. El método utilizado para medir la fiabilidad fue la determinación del coeficiente alfa de Cronbach, dando como resultado .811 quedando dentro del grado de fiabilidad ya que es mayor de .7.

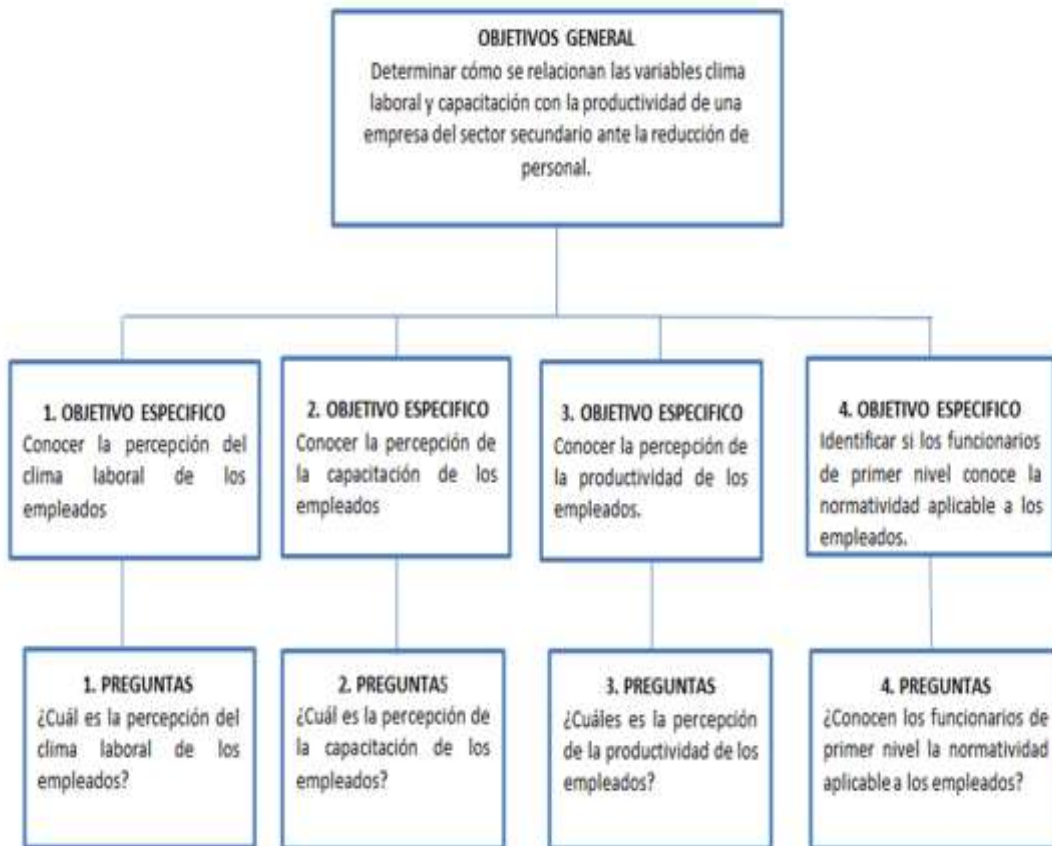
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.811	31

2.4. Delimitación del problema

Los sujetos de estudio de la investigación son Trabajadores de la empresa que se encuentran en un periodo de recorte de personal en la ciudad de Ensenada. Sera de tipo temporal porque se hará a la fecha en el que se recolectaran los datos en el período del año 2014 al 2015.

2.5 Matriz de Congruencia



Elaboración Propia

2.6 Variables

**ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA
EN EL SECTOR SECUNDARIO ANTE LA REDUCCIÓN DE PERSONAL**

		PREGUNTAS
Leyes	1	¿Sabes los tipos de contratos de acuerdo a la LFT?
Se define como decreto o mandato, imperativo a una regularidad trascendente a los seres humanos cuya conducta rige (Otero, n.d.).	2	¿Sabes cómo tiene que estar estructurado un contrato?
	3	¿Sabes la duración de un contrato de trabajo?
	4	¿Sabes las condiciones en la que se apega cada uno de ellos?
		Tipos de contratos
	5	¿Sabes los tipos de contrato que tienen los trabajadores?
	6	¿Sabes la diferencia entre cada uno de los contratos?
	7	¿Sabes las obligaciones y derechos a los que están sujetos los jefes?
	8	¿Sabes las obligaciones y derechos a los que están sujetos los trabajadores?

Clima laboral		Estabilidad Laboral
Se define como la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización (Poole, 2006).	9	El trato con mis compañeros es agradable:
	10	El trato con mi jefe es agradable:
	11	Siento que los problemas de la organización también son mis problemas:
	12	El clima organizacional me es motivante para trabajar
	13	Mis compañeros de trabajo me hacen sentir mal cuando estoy trabajando
	14	Mis compañeros de trabajo se interesan por mí y me ayudan
	15	Mis compañeros de trabajo son conflictivos y me generan problemas emocionales que afectan mi trabajo
	16	Me identifico con mis compañeros de trabajo y hago grupo de trabajo
	17	Me siento contento cuando trabajo con mis compañeros de trabajo y me motiva a seguir trabajando
	18	El clima organizacional me es motivante para trabajar
		Estabilidad y Seguridad Laboral
	19	En este momento me afectaría mucho que se me separara de la organización
	20	Trabajar dentro de la organización me permite tener oportunidades de crecimiento
	21	Considero quedarme en la empresa por muchos años más:
22	Estoy satisfecho con mi sueldo que me pagan en esta organización por mi trabajo	

	23	Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrecen la organización por mi trabajo
	24	Me desagrada que el sueldo se pague en función de mi desempeño y me genera conflictos de estabilidad
	24	Me desagrada que el sueldo se pague en función de mi desempeño y me genera conflictos de estabilidad
	25	Me siento satisfecho de sé que se reconozca mi trabajo con mi sueldo y me den premios de reconocimiento
	26	El ambiente de trabajo está acorde para realizar mis tareas

Capacitación		Capacitación
Se define como la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo (Grados, 1999)(Aguilar, 2010).	27	Consideras que la capacitación es importante para la empresa:
	28	Para ti la capacitación es una inversión
	29	Está de acuerdo con que se realice capacitación continuamente:
	30	Estaría disponible para capacitarse en cuanto se requiera:

Productividad		Eficiencia
Se define como la relación entre la producción y el personal ocupado, la que permite saber cómo está siendo utilizado el insumo trabajo en el proceso productivo (Silva & Gallardo, 2010).	31	Tus funciones están bien definidas para el desarrollo de tus actividades diarias?
	32	Te falta tiempo para el cumplimiento de todas tus actividades por realizar a diario?
	33	Eres una persona eficiente?
	34	La productividad laboral en tu área está acorde con el personal con el que se cuenta?
		Tiempos muertos/desperdicio
	35	En tu área, los trabajadores pasan mucho tiempos libres?
	36	Consideras que en tu trabajo podría haber nuevos procesos para trabajar con más rapidez para sacar adelante el trabajo?
	37	Sabes qué cantidad de trabajo me corresponde hacer a diario?
	38	Cuentas con las herramientas para realizar tu trabajo?
39	Existe duplicidad de funciones en tu área?	

Fuente: Elaboración Propia

2.7 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será no experimental de tipo transaccional ya que la recolección de información se realizará una sola vez durante todo el proyecto de investigación y el instrumento que se utilizará para dicha recolección será un cuestionario que se aplicará en forma de censo dado que la plantilla del personal operativo es de aproximadamente 50 **trabajadores**, quienes son dirigidos por **6 jefes**. Una vez obtenida la información se procesará con el programa estadístico SPSS y después los resultados se graficarán, para posteriormente si es necesario ofrecer alternativas de solución.

Capítulo 3. Resultados y Análisis

En este capítulo se encuentran análisis de frecuencias de cada uno de los ítems aplicado en las encuestas de una empresa de sector secundario que está pasando por un proceso de reducción de personal en la ciudad de Ensenada, Baja California. Donde se describen los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta creada para resolver los objetivos planteados, de manera que se tienen 4 variables: Ley, clima laboral, capacitación y producción donde se hizo una correlación de Pearson con las variables clima laboral y capacitación con producción y en la variable ley se hizo un análisis de frecuencia dándose a conocer como es la percepción del personal y si esto ha tenido algún afecto a la productividad durante un proceso de reducción de personal.

El estudio fue aplicado a 50 personas donde 6 fueron jefes quienes contestaron la variable de Ley y 44 empleados contestando la variable de capacitación, clima laboral y producción. La aplicación de la encuesta fue en el mes de marzo del 2015.

3.1 Caracterización de la población

Tabla 1 Edad de los encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-25 años	5	10.0
26-30 años	5	10.0
31-35 años	17	34.0
36-40 años	5	10.0
41-45 años	11	22.0
Mayor a 45 años	7	14.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 1 se les pregunto la edad por lo que de 50 personas que contestaron las encuestas, el 34% tiene entre 31 y 35 años, el 22% 41 y 45, el 14% son mayores de 45 años y siendo con el 10% los que tienen 20 y 25, 26 y 30, y 36 y 40 años. Por lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores de la empresa a los que se les está aplicando el estudio están entre los 31 y 35 años.

Tabla 2 Sexo de los encuestados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	33	66.0
Femenino	17	34.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 2 se les pregunto el sexo por lo que de 50 personas que contestaron las encuestas, el 66% son hombres y el 34% son mujeres. Por lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores que laboran en la empresa son hombres.

Tabla 3 Estudios de los encuestados

Estudios	Frecuencia	Porcentaje
Primaria a terminar	1	2.0
Secundaria terminada	8	16.0
Preparatoria terminada	15	30.0
Licenciatura terminada	19	38.0
Carrera técnica	5	10.0
Maestría	2	4.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 3 se les pregunto la escolaridad por lo que de 50 personas que contestaron las encuestas, el 38% tiene la licenciatura terminada, por lo que quiere decir que la mayoría de los trabajadores de la empresa a los que se les está aplicando el estudio tienen la licenciatura terminada. El 30% la preparatoria terminada, el 16% la secundaria terminada, el 10% la carrera técnica, el 4% la maestría y el 2% la primara por terminar.

Tabla 4 Departamento en el que se encuentra trabajando

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Circulación	14	28.0
Publicidad	4	8.0
Administrativo	8	16.0
Editorial	13	26.0
Producción	11	22.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 4 se les pregunto el departamento en el cual se encuentran trabajando por lo que de 50 personas que contestaron las encuestas, el 28% trabaja en el departamento de circulación, 26% trabaja en el departamento editorial, 22% trabaja en el departamento de producción, el 16% trabaja en el departamento administrativo y el 8% en el departamento de publicidad. Por lo que quiere decir que el mayor número de trabajadores se encuentra en el departamento editorial.

Tabla 5 Años que tiene laborando para la empresa

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
1-2	15	30.0
2-3	4	8.0
3-4	8	16.0
4-5	5	10.0
5-6	4	8.0
mayor de 6	14	28.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 5 se les pregunto los años de antigüedad con los que se encuentran laborando por lo que de 50 personas que contestaron las encuestas, el 30% tiene entre 1 y 2 años de antigüedad, mayor de 6 años de antigüedad con el 28%, de 3 a 4 años de antigüedad con el 16%, de 4 a 5 años de antigüedad con el 10%, de 2 a 3 años y de 5 a 6 años de antigüedad con el 8%. La mayoría del personal es nuevo pero no tiene mucha diferencia con los que llevan más de 6 años trabajando para la empresa, por lo que quiere decir que han tenido tanto nuevo personal, como personal fiel a la empresa.

3.2 Análisis descriptivo de las variables

Tabla 6 ¿Conoces cómo tiene que estar estructurado un contrato?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	2	4.0
No se	2	4.0
Total	6	12.0
Sistema	44	88.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 6 se les pregunto del indicador de Leyes. ¿Conoces cómo tiene que estar estructurado un contrato? por lo que de 6 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente Jefes de departamento, el 2% está totalmente de acuerdo, el 2% está de acuerdo y el 2% no lo saben. Por lo que quiere decir que no todos conocen como está estructurado un contrato sin embargo el 2% de 6 personas encuestadas considera saberlo.

Tabla 7 ¿Conoces la duración de un contrato de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	8.0
No se	2	4.0
Total	6	12.0
Sistema	44	88.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 7 se les pregunto del indicador de Leyes. ¿Conoces la duración de un contrato de trabajo? por lo que de 6 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente Jefes de departamento, el 4% está totalmente de acuerdo y el 2% no lo saben. Por lo que quiere decir que no todos conocen la duración de los contratos a los que están sujetos sus trabajadores, pero si la mayoría de los 6 encuestados.

Tabla 8 ¿Conoces los tipos de contrato que tienen los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	4.0
Desacuerdo	1	2.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	2	4.0
Total	6	12.0
Sistema	44	88.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 8 se les pregunto del indicador de contratos. ¿Conoces los tipos de contrato que tienen los trabajadores? por lo que de 6 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente Jefes de departamento, el 2% está totalmente de acuerdo, el 1% está en desacuerdo, el 1% está totalmente en desacuerdo y el 2% no lo saben. Por lo que quiere decir que no hay una certeza de conocer los tipos de contratos a los que están sujetos sus trabajadores.

Tabla 9 ¿Conoces la diferencia entre cada uno de los contratos?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	4.0
De acuerdo	1	2.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	2	4.0
Total	6	12.0
Sistema	44	88.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 9 se les pregunto del indicador de contratos. ¿Conoces la diferencia entre cada uno de los contratos? por lo que de 6 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente Jefes de departamento, el 2% está totalmente de acuerdo, el 1% está en desacuerdo. El 1% está totalmente en desacuerdo y el 2% no lo saben. Por lo que quiere decir que no hay una certeza de conocer los contratos a los que están sujetos sus trabajadores.

Tabla 10 ¿Conoces las obligaciones y derechos a los que están sujetos los jefes?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	6.0
De acuerdo	1	2.0
No se	2	4.0
Total	6	12.0
Sistema	44	88.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 10 se les pregunto del indicador de contratos. ¿Conoces las obligaciones y derechos a los que están sujetos los jefes? por lo que de 6 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente Jefes de departamento, el 3% está totalmente de acuerdo, el 1% está en de acuerdo, y el 2% no lo saben. Por lo que quiere decir que la mayoría considera saber las obligaciones y derechos que tienen como jefes sin embargo el 2% no está seguro.

Tabla 11 ¿Conoces las obligaciones y derechos a los que están sujetos los trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	6.0
De acuerdo	2	4.0
No se	1	2.0
Total	6	12.0
Sistema	44	88.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 11 se les pregunto del indicador de contratos. ¿Conoces las obligaciones y derechos a los que están sujetos los trabajadores? por lo que de 6 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente Jefes de departamento, el 3% está totalmente de acuerdo, el 2% está en de acuerdo, y el 1% no lo sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera saber las obligaciones y derechos que tienen los trabajadores, sin embargo el 1% no está seguro.

Tabla 12 El trato con mis compañeros es agradable:

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	35	70.0
De acuerdo	9	18.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 12 se les pregunto del indicador clima laboral. El trato con mis compañeros es agradable.

Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 35% está totalmente de acuerdo, el 9% está de acuerdo. Por lo que quiere decir que la mayoría considera tener buen trato con sus compañeros.

Tabla 13 El trato con mi jefe es agradable:

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	40.0
De acuerdo	17	34.0
Desacuerdo	4	8.0
Totalmente desacuerdo	2	4.0
No se	1	2.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 13 se les pregunto del indicador clima laboral. El trato con mi jefe es agradable. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 20% está totalmente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 4% está en desacuerdo, el 2% está totalmente desacuerdo y el 1% no sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera tener buen trato con su jefe sin embargo hay un porcentaje bajo el cual no.

Tabla 14 Me siento motivado a participar en la solución de problemas de la empresa:

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	48.0
De acuerdo	9	18.0
Desacuerdo	6	12.0
Totalmente desacuerdo	3	6.0
No se	2	4.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 14 se les pregunto del indicador clima laboral. Me siento motivado a participar en la solución de problemas de la empresa. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 24% está totalmente de acuerdo, el 9% está de acuerdo, el 6% está en desacuerdo, el 3% está totalmente desacuerdo y el 2% no sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera sentirse motivado en participar con las soluciones de la empresa, sin embargo del 40% no lo está totalmente.

Tabla 15 El clima organizacional me es motivante para trabajar

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	40.0
De acuerdo	14	28.0
Desacuerdo	6	12.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	3	6.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 15 se les pregunto del indicador clima laboral. El clima organizacional me es motivante para trabajar. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 20% está totalmente de acuerdo, el 14% está de acuerdo, el 6% está en desacuerdo, el 1% está totalmente desacuerdo y el 3% no sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría del personal considera sentirse motivado trabajar dentro de la organización.

Tabla 16 Mis compañeros de trabajo me hacen sentir mal cuando estoy trabajando

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	6.0
De acuerdo	3	6.0
Desacuerdo	13	26.0
Totalmente desacuerdo	18	36.0
No se	7	14.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 16 se les pregunto del indicador clima laboral. Mis compañeros de trabajo me hacen sentir mal cuando estoy trabajando. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 3% está totalmente de acuerdo, el 3% está de acuerdo, el 13% está en desacuerdo, el 18% está totalmente desacuerdo y el 7% no sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera no sentirse mal trabajando con sus compañeros de trabajo. A lo que podríamos interpretarlo como buena relación laboral.

Tabla 17 Mis compañeros de trabajo se interesan por mí y me ayudan

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	40.0
De acuerdo	14	28.0
Desacuerdo	2	4.0
Totalmente desacuerdo	6	12.0
No se	2	4.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 17 se les pregunto del indicador clima laboral. Mis compañeros de trabajo se interesan por mí y me ayudan. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 20% está totalmente de acuerdo, el 14% está de acuerdo, el 2% está en desacuerdo, el 6% está totalmente desacuerdo y el 2% no sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera sentirse apoyado por sus compañeros de trabajo.

Tabla 18 Me identifico con mis compañeros de trabajo y puedo trabajar en equipo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	54.0
De acuerdo	12	24.0
Desacuerdo	3	6.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	1	2.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 18 se les pregunto del indicador clima laboral. Me identifico con mis compañeros de trabajo y puedo trabajar en equipo. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 27% está totalmente de acuerdo, el 12% está de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, el 1% está totalmente desacuerdo y el 1% no sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera sentirse identificado con sus compañeros de trabajo.

Tabla 19 Me siento contento cuando trabajo con mis compañeros de trabajo y me motiva a seguir trabajando

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	52.0
De acuerdo	14	28.0
Desacuerdo	3	6.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 19 se les pregunto del indicador clima laboral. Me siento contento cuando trabajo con mis compañeros de trabajo y me motiva a seguir trabajando. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 26% está totalmente de acuerdo, el 14% está de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, el 1% está totalmente desacuerdo. Por lo que quiere decir que la mayoría considera sentirse motivado con sus compañeros de trabajo.

Tabla 20 En este momento me afectaría mucho que se me separara de la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	46.0
De acuerdo	12	24.0
Desacuerdo	3	6.0
Totalmente desacuerdo	2	4.0
No se	4	8.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 20 se les pregunto del Indicador Estabilidad y seguridad laboral. En este momento me afectaría mucho que se me separara de la organización. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 23% está totalmente de acuerdo, el 12% está de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, el 2% está totalmente desacuerdo y el 4% no lo sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera ser afectado en caso de separarlos de la organización.

Tabla 21 La empresa me permite tener oportunidades de crecimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	38.0
De acuerdo	17	34.0
Desacuerdo	3	6.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	4	8.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 21 se les pregunto del Indicador Estabilidad y seguridad laboral. La empresa me permite tener oportunidades de crecimiento. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 19% está totalmente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, el 1% está totalmente desacuerdo y el 4% no lo sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera estar totalmente de acuerdo para tener oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Tabla 22 Considero quedarme en la empresa por muchos años más:

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	42.0
De acuerdo	16	32.0
Desacuerdo	4	8.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	2	4.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 22 se les pregunto del Indicador Estabilidad y seguridad laboral. Considero quedarme en la empresa por muchos años más: Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 21% está totalmente de acuerdo, el 16% está de acuerdo, el 4% está en desacuerdo, el 1% está totalmente desacuerdo y el 2% no lo sabe. Por lo que quiere decir que la mayoría considera estar totalmente de acuerdo quedarse dentro de la empresa a trabajar por muchos años más, habiendo lealtad del personal.

Tabla 23 Estoy satisfecho con mi sueldo que me pagan en esta organización por mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	22.0
De acuerdo	11	22.0
Desacuerdo	11	22.0
Totalmente desacuerdo	6	12.0
No se	5	10.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 23 se les pregunto del Indicador Estabilidad y seguridad laboral. Estoy satisfecho con el sueldo que me pagan en esta organización por mi trabajo .Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 11% está totalmente de acuerdo, el 11% está de acuerdo, el 11% está en desacuerdo, el 6% está totalmente desacuerdo y el 5% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas dadas hay una equidad en los que contestaron estar totalmente de acuerdo, de acuerdo y desacuerdo con su sueldo.

Tabla 24 Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrecen la organización por mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	30.0
De acuerdo	15	30.0
Desacuerdo	4	8.0
Totalmente desacuerdo	4	8.0
No se	6	12.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 24 se les pregunto del Indicador Estabilidad y seguridad laboral. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrecen la organización por mi trabajo. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 15% está totalmente de acuerdo, el 15% está de acuerdo, el 4% está en desacuerdo, el 4% está totalmente desacuerdo y el 6% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas dadas la mayoría coincide estar en totalmente de acuerdo y de acuerdo con las prestaciones que la empresa le ofrece.

Tabla 25 Me desagrada que el sueldo se pague en función de mi desempeño y me genera conflictos de estabilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	8.0
De acuerdo	4	8.0
Desacuerdo	14	28.0
Totalmente desacuerdo	9	18.0
No se	13	26.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 25 se les pregunto del Indicador Estabilidad y seguridad laboral. Me desagrada que el sueldo se pague en función de mi desempeño y me genera conflictos de estabilidad. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 4% está totalmente de acuerdo, el 4% está de acuerdo, el 14% está en desacuerdo, el 9% está totalmente desacuerdo y el 13% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas dadas la mayoría no está en desacuerdo con el sueldo que se paga en función al desempeño, por lo que no le genera conflictos de estabilidad.

Tabla 26 Me siento satisfecho de sé que se reconozca mi trabajo con mi sueldo y me den premios de reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	28.0
De acuerdo	14	28.0
Desacuerdo	7	14.0
Totalmente desacuerdo	3	6.0
No se	6	12.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 26 se les pregunto del Indicador Estabilidad y seguridad laboral. Me siento satisfecho que se reconozca mi trabajo con mi sueldo y me den premios de reconocimiento. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 14% está totalmente de acuerdo, el 14% está de acuerdo, el 7% está en desacuerdo, el 3% está totalmente desacuerdo y el 6% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría están totalmente satisfechos al ser reconocidos por su trabajo con su sueldo, dándoles premios de reconocimiento.

Tabla 27 El ambiente de trabajo está acorde para realizar mis tareas

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	42.0
De acuerdo	13	26.0
Desacuerdo	4	8.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	5	10.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 27 se les pregunto del Indicador Estabilidad y seguridad laboral. El ambiente de trabajo está acorde para realizar mis tareas. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 21% está totalmente de acuerdo, el 13% está de acuerdo, el 4% está en desacuerdo, el 1% está totalmente desacuerdo y el 5% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría están totalmente satisfechos al ambiente de trabajo para poder realizar sus tareas diarias.

Tabla 28 ¿Consideras que la capacitación es importante para la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
totalmente de acuerdo	35	70.0
de acuerdo	6	12.0
desacuerdo	1	2.0
no se	2	4.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 28 se les pregunto del Indicador Capacitación. ¿Consideras que la capacitación es importante para la empresa? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 35% está totalmente de acuerdo, el 6% está de acuerdo, el 1% está en desacuerdo y el 2% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en considerar la capacitación importante para la empresa.

Tabla 29 Para ti la capacitación es una inversión

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	72.0
De acuerdo	4	8.0
Desacuerdo	1	2.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	2	4.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 28 se les pregunto del Indicador Capacitación. Para ti la capacitación es una inversión. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 36% está totalmente de acuerdo, el 4% está de acuerdo, el 1% está en desacuerdo, 1% está en totalmente desacuerdo y el 2% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en considerar la capacitación como una inversión.

Tabla 30 ¿Está de acuerdo con que se realice capacitación continuamente?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38	76.0
De acuerdo	4	8.0
No se	2	4.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 29 se les pregunto del Indicador Capacitación. ¿Está de acuerdo con que se realice capacitación continuamente? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 38% está totalmente de acuerdo, el 4% está de acuerdo, y el 2% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en que se realice la capacitación de manera continua.

Tabla 31 ¿Estaría disponible para capacitarse en cuanto se requiera?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	72.0
De acuerdo	4	8.0
Desacuerdo	2	4.0
No se	2	4.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 30 se les pregunto del Indicador Capacitación. ¿Estaría disponible para capacitarse en cuanto se requiera? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 36% está totalmente de acuerdo, el 4% está de acuerdo, y el 2% está en desacuerdo y el 2% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo estar disponible para capacitarse cuando se requiera.

Tabla 32 Sus funciones están bien definidas para el desarrollo de tus actividades diarias

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	27	54.0
De acuerdo	10	20.0
Desacuerdo	3	6.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	3	6.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 31 se les pregunto del Indicador Eficiencia. Sus funciones están bien definidas para el desarrollo de tus actividades diarias. Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 27% está totalmente de acuerdo, el 10% está de acuerdo, el 3% está en desacuerdo, el 1% está en totalmente desacuerdo y el 3% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en tener bien definidas el desarrollo de sus actividades diarias.

Tabla 33 ¿Te falta tiempo para el cumplimiento de todas tus actividades por realizar a diario?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	12.0
De acuerdo	6	12.0
Desacuerdo	15	30.0
Totalmente desacuerdo	11	22.0
No se	6	12.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 32 se les pregunto del Indicador Eficiencia. ¿Te falta tiempo para el cumplimiento de todas tus actividades en la jornada de trabajo? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 6% está totalmente de acuerdo, el 6% está de acuerdo, el 15% está en desacuerdo, el 11% está en totalmente desacuerdo y el 3% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está en desacuerdo que les falte tiempo para el cumplimiento para todas sus actividades a realizar a diario.

Tabla 34 ¿Soy una persona eficiente?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	66.0
De acuerdo	9	18.0
Desacuerdo	1	2.0
No se	1	2.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 33 se les pregunto del Indicador Eficiencia. Soy una persona eficiente? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 33% está totalmente de acuerdo, el 9% está de acuerdo, el 1% está en desacuerdo y el 1% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo ser eficientes para las actividades que desarrolla a diario.

Tabla 35 ¿La productividad laboral en tu área está acorde con el personal con el que se cuenta?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	36.0
De acuerdo	9	18.0
Desacuerdo	8	16.0
Totalmente desacuerdo	5	10.0
No se	4	8.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 34 se les pregunto del Indicador Eficiencia. ¿La productividad laboral en tu área está acorde con el personal con el que se cuenta? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 18% está totalmente de acuerdo, el 9% está de acuerdo, el 8% está en desacuerdo, el 5% está en totalmente desacuerdo y el 4% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en tener al personal acorde con la productividad laboral diaria.

Tabla 36 En tu área, ¿los trabajadores pasan muchos tiempos libres?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	10.0
De acuerdo	6	12.0
Desacuerdo	14	28.0
Totalmente desacuerdo	12	24.0
No se	7	14.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 35 se les pregunto del indicador tiempos muertos/ desperdicio. En tu área, ¿los trabajadores tienen muchos tiempos libres? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 5% está totalmente de acuerdo, el 6% está de acuerdo, el 14% está en desacuerdo, el 12% está en totalmente desacuerdo y el 7% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está en desacuerdo en que el personal pase mucho tiempo libre dentro de su área de trabajo.

Tabla 37 ¿Consideras que en tu trabajo podría haber nuevos procesos para trabajar con más rapidez para sacar adelante el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	38.0
De acuerdo	17	34.0
Totalmente desacuerdo	3	6.0
No se	5	10.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 36 se les pregunto del indicador tiempos muertos/ desperdicio. ¿Consideras que en tu trabajo podría haber nuevos procesos para trabajar con más rapidez para sacar adelante el trabajo? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 19% está totalmente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 3% está en totalmente desacuerdo y el 5% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en que podría haber nuevos procesos para trabajar con más rapidez para sacar adelante el trabajo.

Tabla 38 ¿Sé qué cantidad de trabajo me corresponde hacer a diario?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	48.0
De acuerdo	10	20.0
Desacuerdo	2	4.0
Totalmente desacuerdo	1	2.0
No se	7	14.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 37 se les pregunto del indicador tiempos muertos/ desperdicio. ¿Sé qué cantidad de trabajo me corresponde hacer a diario? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 24% está totalmente de acuerdo, el 10% está de acuerdo, el 2% está en desacuerdo, el 1% está en totalmente desacuerdo y el 7% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en saber qué cantidad de trabajo le corresponde hacer a diario.

Tabla 39 ¿Tengo las herramientas para realizar tu trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	42.0
De acuerdo	13	26.0
Desacuerdo	6	12.0
Totalmente desacuerdo	2	4.0
No se	2	4.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 38 se les pregunto del indicador tiempos muertos/ desperdicio. ¿Tengo las herramientas para realizar tu trabajo? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 21% está totalmente de acuerdo, el 13% está de acuerdo, el 6% está en desacuerdo, el 2% está en totalmente desacuerdo y el 2% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en tener las herramientas para realizar su trabajo.

Tabla 40 Existe duplicidad de funciones en tu área:

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	totalmente de acuerdo	13	26.0
	de acuerdo	5	10.0
	Desacuerdo	9	18.0
	totalmente desacuerdo	10	20.0
	no se	7	14.0
	Total	44	88.0
Perdidos	Sistema	6	12.0
Total		50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 39 se les pregunto del indicador tiempos muertos/ desperdicio. ¿Existe duplicidad de funciones en tu área? Por lo que de 44 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento, el 13% está totalmente de acuerdo, el 5% está de acuerdo, el 9% está en desacuerdo, el 10% está en totalmente desacuerdo y el 7% no lo sabe. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría está totalmente de acuerdo en que existe duplicidad en las funciones en su área de trabajo.

Tabla 41 Variable Ley

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de desacuerdo	1	2.0
Desacuerdo	2	4.0
De Acuerdo	1	2.0
Totalmente de Acuerdo	2	4.0
Total	6	12.0
Sistema	44	88.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 40 se hizo la variable Ley. Se recodifico los códigos que representan los valores para una mejor interpretación de análisis. Por lo que de 6 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente jefes de cada departamento, el 2% está totalmente desacuerdo, el 4% está desacuerdo, el 2% está en de acuerdo, el 4% está en totalmente de acuerdo. Por lo que quiere decir que dentro de las respuestas la mayoría conoce sobre la ley y los contratos de los trabajadores sin embargo no hay mucha diferencia con la respuesta en la falta de conocimiento sobre la estructura de los contratos. Por lo que habría que darles a conocer a los jefes con más detalle la estructura de los contratos, derechos y obligaciones de ambas partes.

Tabla 42 Variable Clima Laboral

	Frecuencia	Porcentaje
No se	7	14.0
Totalmente desacuerdo	10	20.0
Desacuerdo	9	18.0
De acuerdo	8	16.0
Totalmente de Acuerdo	10	20.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 41 se hizo la variable Clima Laboral. Se recodifico los códigos que representan los valores para una mejor interpretación de análisis. Por lo que de 50 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento sin contar a los jefes, el 14% no sabe, el 20% está totalmente desacuerdo, el 18% está en desacuerdo, el 16% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo. Por lo que quiere decir que dentro de los criterios del personal, hay trabajadores que se sienten dentro de un clima laboral apropiado con estabilidad y seguridad laboral, como también están los que no se sienten en un clima laboral muy apropiado. Por lo que habría que darles a conocer a los jefes como los trabajadores se sienten y hacer un análisis directo al personal por áreas.

Tabla 43 Variable capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	29	58.0
Totalmente Desacuerdo	7	14.0
No se	8	16.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 42. Se hizo la variable Capacitación. Por lo que de 50 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento sin contar a los jefes, el 58% está totalmente de acuerdo, el 14% está totalmente desacuerdo y el 16% no sabe. Por lo que quiere decir que el personal considera la capacitación adecuada para un mejor desempeño.

Tabla 44 Variable de producción

	Frecuencia	Porcentaje
No se	8	16.0
Totalmente desacuerdo	7	14.0
Desacuerdo	8	16.0
De acuerdo	11	22.0
Totalmente de acuerdo	10	20.0
Total	44	88.0
Sistema	6	12.0
Total	50	100.0

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

En el ítem 43 se hizo la variable producción. Se recodifico los códigos que representan los valores para una mejor interpretación de análisis. Por lo que de 50 personas que contestaron las encuestas considerando únicamente empleados de cada departamento sin contar a los jefes, el 16% no sabe, el 14% está totalmente desacuerdo, el 16% está en desacuerdo, el 22% está de acuerdo y el 20% está totalmente de acuerdo. Por lo que quiere decir que dentro de los criterios del personal, hay trabajadores que se sienten de acuerdo dentro de la producción considerando la eficiencia y los tiempos muertos y desperdicio, como también un porcentaje relativamente bajo está en desacuerdo o prefirió no opinar. Por lo que habría que considerar hasta donde son productivos.

3.3 Análisis de la relación entre variables

Se hizo una correlación de Pearson en donde se tomó en cuenta la variable producción con clima organizacional obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 45 Correlación entre Variable clima y producción

		Variable clima	Variable producción
Variable Clima	Correlación de Pearson	1	.221
	Sig. (bilateral)		.149
	N	44	44
Variable Producción	Correlación de Pearson	.221	1
	Sig. (bilateral)	.149	
	N	44	44

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

Dentro del nivel de medición de las variables nos da una correlación positiva muy débil de .149 lo que quiere decir que hay una asociación entre estas dos variables con un nivel de significancia.

Se hizo una correlación de Pearson en donde se tomó en cuenta la variable producción con variable de capacitación obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 46 Correlación entre Variable producción y capacitación

		Variable Producción	Variable Capacitación
Variable Producción	Correlación de Pearson	1	.194
	Sig. (bilateral)		.208
	N	44	44
Variable Capacitación	Correlación de Pearson	.194	1
	Sig. (bilateral)	.208	
	N	44	44

Fuente: Elaboración propia basado en un estudio de caso

Dentro del nivel de medición de las variables nos da una correlación positiva débil de .208 lo que quiere decir que hay una asociación entre estas dos variables con un nivel de significancia.

Capítulo 4 Conclusiones

4.1 Discusión

Se realizó un estudio en una empresa de sector secundario que está pasando por un proceso de reducción de personal en la ciudad de Ensenada, Baja California. Donde se describen los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta creada para resolver los objetivos planteados, de manera que se tienen 4 variables: Ley, clima laboral, capacitación y producción donde se hizo una correlación de Pearson con las variables clima laboral y capacitación con producción y en la variable ley se hizo un análisis de frecuencia dándose a conocer como es la percepción del personal y si esto ha tenido algún afecto a la productividad.

Tal y como lo menciona Likert en su teoría de clima organizacional (citado por Brunet, 1999) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción según (Quiroz, 2007). La cual en esta investigación se puede demostrar los cambios de comportamiento del personal en cada una de las variables, dado que las preguntas que fueron elaboradas fueron contestadas en base a su percepción.

El primer objetivo específico es conocer la percepción del clima laboral de los empleados. Para responder el objetivo anterior y en base al análisis que se realizó se encontró dentro de los criterios del personal, la mitad de los encuestados sienten dentro de la organización un clima laboral apropiado con estabilidad y seguridad laboral, y la otra mitad contesto que están no se sienten en un clima laboral muy apropiado. Por lo que habría que darles a conocer a los jefes como los trabajadores se sienten y hacer un análisis directo al personal por departamentos. Por lo que coincide con lo que menciona (Marchat, 2005) entre más satisfactoria sea la percepción que el personal tenga del clima laboral, mayor será el porcentaje

de comportamientos funcionales que manifestarán en la organización. Esto podría interpretarse como negativo o positivo.

El segundo objetivo específico es conocer la percepción de la capacitación de los empleados. Para responder el objetivo anterior y en base al análisis que se realizó se encontró el personal considera la capacitación adecuada para un mejor desempeño. Por lo que coincide con lo que menciona (Billikopf, 2003) el trabajo de entrenador personal y de mentor son herramientas importantes que pueden ser usadas en una empresa, tanto formal como informalmente, para ayudarles a los individuos a lograr todo su potencial.

El tercer objetivo específico conocer la percepción de la productividad de los empleados. Para responder el objetivo anterior y en base al análisis que se realizó se encontró dentro de los criterios del personal, hay trabajadores que se sienten de acuerdo dentro de la producción considerando la eficiencia y los tiempos muertos y desperdicio, como también un porcentaje relativamente bajo está en desacuerdo o prefirió no opinar. Por lo que habría que considerar hasta donde son productivos Para ello exigen mayor productividad en sus plantillas por lo que coincide con (Bravo & Méndez, n.d.). La urgencia les hace decantarse por la reducción de personal, la bajada de sueldos y salarios, la disminución de la jornada o conceptos parecidos. Se trata de reducir costes. Así al dividir la producción por el número de productores se hace más eficiente la empresa; teóricamente se aumenta su productividad.

El cuarto objetivo específico es identificar si los funcionarios de primer nivel conocen la normatividad que se les aplica a los empleados. Para responder el objetivo anterior y en base al análisis que se realizó se encontró que dentro de las respuestas la mayoría conoce sobre la ley y los contratos de los trabajadores sin embargo no hay mucha diferencia con la respuesta en la falta de conocimiento sobre la estructura de los contratos. Por lo que habría que darles a conocer a los

jefes con más detalle la estructura de los contratos, derechos y obligaciones de ambas partes para una buena toma de decisiones.

El análisis de los objetivos específicos nos da respuesta al objetivo general donde se determina que no hay una relación el clima laboral y capacitación con la productividad de una empresa, esto contradice lo que comenta (Sandoval, 2004) con el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa. Por lo que (Oscar et al., 2012) menciona sobre el impacto de la capacitación en los índices de producción en una empresa manufacturera influye de manera significativa en los índices de producción de la organización trayendo como consecuencia bajos índices de producción de acuerdo a una investigación realizada.

4.2 Conclusiones y Recomendaciones

La forma de llevar a cabo una reducción de plantilla es de gran importancia, no sólo económica sino también psicosocial. Se sabe que el empleo de estrategias deficientes o injustas perjudica más que beneficia a la productividad, a la calidad de los servicios y al bienestar de los empleados. Un reciente estudio (Farrel y Mayondo., 2004) ha intentado integrar downsizing y aprendizaje organizacional, llegando a la conclusión de que el "el downsizing y la reorientación tienen efectos negativos y positivos. Según refiere West, (2000).

En muchos casos las estrategias perjudican más que benefician a las empresas, ya que son pocas las organizaciones que aciertan con el método del recorte de personal más idóneo para su situación y como llevarlo a cabo.

Al observar el efecto de la rotación de personal en la planeación de los Recursos Humanos y el reclutamiento, no son el único factor que se debe considerar. La calidad de los empleados que abandonan una organización, es también

importante. El hecho de que se vayan los empleados mediocres (lo que los especialistas llaman "rotación de personal funcional") puede ser benéfico para la organización, ya que los costos de mantener a trabajadores improductivos, pueden ser más altos, que los costos de reclutar y capacitar a otros más eficaces" (Bohlander, 2008:90) (Ana Cabrera, María Ledezma, Nora Rivera 2011).

La empresa que se estudió realizó un recorte de plantilla del 20% de su personal lo cual en un inicio se percibió cambios en el clima organizacional y capacitación. La motivación, problemas de pertenencia y de estructura organizacional empezaron a verse decaídas. La situación avanzó hasta que el mismo personal fue aceptando poco a poco el proceso del recorte de personal lo cual hizo que lo empezaran a tomar de la mejor manera. El fin de realizar el recorte era evidente. Reducir gastos fijos de nómina, sin embargo al paso del tiempo esos gastos de nómina que parecían ahora ser un ahorro siguieron siendo gastos mayores.

La principal razón de todo esto fue porque al quitar personal que estaba haciendo una función en específico ya no hubo alguien que lo reemplazara o que le diera la principal atención como se lo daba la que estaba anteriormente. Mas a parte no había una capacitación previa ya que en el recorte no se manejó un previo aviso al personal por despedir. Esto hizo que se hicieran las funciones de otra manera no siendo las más correctas, causando gastos que se pudieron haber evitado.

Otro punto importante es que al paso de los meses la empresa se dio cuenta que necesitaba de cierta gente porque hubo funciones que se dejaron de hacer por completo por lo que al trabajador que fue liquidado, se le volvió a recontractar.

Por lo que se concluye por medio de los cuestionarios que se realizó al personal se pudo analizar que el personal no descuido su trabajo en el área por lo que en cuanto a producción se refiere no descuidaron su trabajo dentro del recorte de personal, el clima laboral que se presentaba y que los jefes detectaron como perjudicial a la producción, el personal estaba asimilando todo de manera que no

descuido su labor. Y en cuanto a capacitación, no se vio afectado a la producción sin embargo dentro de los resultados si hubo un gran interés que el personal siente por adquirir nuevos conocimientos capacitándose y estar dispuestos a seguir trabajando.

Para investigación a futuro habría que hacer más investigación en hacer un análisis más detallado si realmente hay una reducción de gasto significativa y que otras medidas de reducción de gastos se pudieron tomar sin llegar al recorte de personal, basándose en los costos ocultos.

Se recomienda hacer un análisis de los costos ocultos que todas las empresas tienen y no consideran al momento de reducir gastos o la venta de activo ya sea maquinaria y equipo que la empresa que tiene sin usar por mencionar algún ejemplo.

Las próximas investigaciones podría estar enfocadas en hacer un análisis crítico sobre cuantas empresas han realizado el recorte mal planeado y sus impactos administrativos dando a conocer si dieron cumplimiento a su objetivo principal. Ya que hoy en día la mayoría de las empresas grandes y medianas es una práctica que realiza considerando que es lo más correcto para una reducción de gastos sin conocer que también tiene sus consecuencias.

Se recomienda al hacer un recorte de personal suele no planearse adecuadamente y la persona desconoce cómo tiene que llevarse a cabo por lo que recomendaría que se investigaran protocolos o procesos de despido. Las empresas toman el recorte de personal como la primera opción para la reducción de su gasto fijo sin embargo hay que analizar si quitar personal es lo más conveniente y ver cuál es la persona más adecuada para el recorte. Sin embargo nunca hay que olvidar que el recurso humano es parte del capital con que la empresa cuenta. Así que habría que analizar la parte de los pros y los contras.

Se recomienda considerar los costos ocultos que todas las empresas tienen y no consideran al momento de deducir gastos o la venta de activo ya sea maquinaria y equipo que la empresa que tiene sin usar por mencionar algún ejemplo.

Limitaciones de la investigación

A pesar de que el personal contestó el cuestionario, si hubo algunas personas que omitieron cierta parte de las preguntas por temor a ser revelados los resultados. Y esto pudo haber influido parte del resultado.

Anexos

Anexo 1. Ley Federal del Trabajo

Capítulo IV

Rescisión de las Relaciones de Trabajo

Artículo 46. El trabajador o el patrón podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad (Díaz, 2012).

Artículo 47. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: 27

I. Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, o en contra de clientes y proveedores del patrón, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;

IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera grave que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

- V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;
- VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;
- VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;
- VIII. Cometer el trabajador actos inmorales o de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo;
- IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;
- X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;
- XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;
- XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;
- XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;
- XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; 28
- XIV Bis. La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos, necesarios para la prestación del servicio cuando sea imputable al trabajador y que exceda del periodo a que se refiere la fracción IV del artículo 43; y

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera grave y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere (Díaz, 2012).

El patrón que despida a un trabajador deberá darle aviso escrito en el que refiera claramente la conducta o conductas que motivan la rescisión y la fecha o fechas en que se cometieron (Díaz, 2012).

El aviso deberá entregarse personalmente al trabajador en el momento mismo del despido o bien, comunicarlo a la Junta de Conciliación y Arbitraje competente, dentro de los cinco días hábiles siguientes, en cuyo caso deberá proporcionar el último domicilio que tenga registrado del trabajador a fin de que la autoridad se lo notifique en forma personal (Díaz, 2012).

La prescripción para ejercer las acciones derivadas del despido no comenzará a correr sino hasta que el trabajador reciba personalmente el aviso de rescisión.

La falta de aviso al trabajador personalmente o por conducto de la Junta, por sí sola determinará la separación no justificada y, en consecuencia, la nulidad del despido (Díaz, 2012).

Artículo 48. El trabajador podrá solicitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, a su elección, que se le reinstale en el trabajo que desempeñaba, o que se le indemnice con el importe de tres meses de salario, a razón del que corresponda a la fecha en que se realice el pago (Díaz, 2012).

Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón la causa de la rescisión, el trabajador tendrá derecho, además, cualquiera que hubiese sido la acción intentada, a que se le paguen los salarios vencidos computados desde la fecha del despido hasta por un período máximo de doce meses, en términos de lo preceptuado en la última parte del párrafo anterior (Díaz, 2012).

Si al término del plazo señalado en el párrafo anterior no ha concluido el procedimiento o no se ha dado cumplimiento al laudo, se pagarán también al trabajador los intereses que se generen sobre el importe de quince meses de salario, a razón del dos por ciento mensual, capitalizable al momento del pago. Lo

dispuesto en este párrafo no será aplicable para el pago de otro tipo de indemnizaciones o prestaciones (Díaz, 2012).

En caso de muerte del trabajador, dejarán de computarse los salarios vencidos como parte del conflicto, a partir de la fecha del fallecimiento (Díaz, 2012).

Los abogados, litigantes o representantes que promuevan acciones, excepciones, incidentes, diligencias, ofrecimiento de pruebas, recursos y, en general toda actuación en forma notoriamente improcedente, con la finalidad de prolongar, dilatar u obstaculizar la sustanciación o resolución de un juicio laboral, se le impondrá una multa de 100 a 1000 veces el salario mínimo general (Díaz, 2012).

Si la dilación es producto de omisiones o conductas irregulares de los servidores públicos, la sanción aplicable será la suspensión hasta por noventa días sin pago de salario y en caso de reincidencia la destitución del cargo, en los términos de las disposiciones aplicables. Además, en este último supuesto se dará vista al Ministerio Público para que investigue la posible comisión de delitos contra la administración de justicia (Díaz, 2012).

Artículo 49. El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, mediante el pago de las indemnizaciones que se determinan en el artículo 50 en los casos siguientes:

- I. Cuando se trate de trabajadores que tengan una antigüedad menor de un año;
- II. Si comprueba ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, que el trabajador, por razón del trabajo que desempeña o por las características de sus labores, está en contacto directo y permanente con él y la Junta estima, tomando en consideración las circunstancias del caso, que no es posible el desarrollo normal de la relación de trabajo;
- III. En los casos de trabajadores de confianza;
- IV. En el servicio doméstico; y
- V. Cuando se trate de trabajadores eventuales (Díaz, 2012).

Artículo 50. Las indemnizaciones a que se refiere el artículo anterior consistirán:

- I. Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios;
- II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados; y
- III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y el pago de los salarios vencidos e intereses, en su caso, en los términos previstos en el artículo 48 de esta Ley (Díaz, 2012).

Artículo 51. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador:

- I. Engañarlo el patrón o, en su caso, la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto de las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;
- II. Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y/o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos;
- III. Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo; 30
- IV. Reducir el patrón el salario al trabajador;
- V. No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados;
- VI. Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón, en sus herramientas o útiles de trabajo;
- VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o

porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan;

VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él; y

IX. Exigir la realización de actos, conductas o comportamientos que menoscaben o atenten contra la dignidad del trabajador; y

X. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere (Díaz, 2012).

Artículo 52. El trabajador podrá separarse de su trabajo dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se dé cualquiera de las causas mencionadas en el artículo anterior y tendrá derecho a que el patrón lo indemnice en los términos del artículo 50 (Díaz, 2012).

CAPITULO V

Terminación de las Relaciones de Trabajo

Artículo 53. Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

I. El mutuo consentimiento de las partes;

II. La muerte del trabajador;

III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;

IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo; y

V. Los casos a que se refiere el artículo 434 (Díaz, 2012).

Artículo 54. En el caso de la fracción IV del artículo anterior, si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá derecho a que se le pague un mes de salario y doce días por cada año de servicios, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 162, o de ser posible, si así lo desea, a que se le

proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes, independientemente de las prestaciones que le correspondan de conformidad con las leyes (Díaz, 2012).

Artículo 55. Si en el juicio correspondiente no comprueba el patrón las causas de la terminación, tendrá el trabajador los derechos consignados en el artículo 48 (Díaz, 2012).

ART: 162 LFT: Los trabajadores de planta tienen derecho a una PRIMA DE ANTIGUEDAD, de conformidad con las normas siguientes:

I.- La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios;

11.- Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486;

111.- La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años servicio, por lo menos. Asimismo se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido (Díaz, 2012).

ART: 486 LFT: Para determinar las indemnizaciones a que se refiere éste título, si el salario que percibe el trabajador excede del doble del salario mínimo del área geográfica de aplicación a que corresponda el lugar de prestación de trabajo, se considerará esa cantidad como salario máximo. Si el trabajo se presta en lugares de diferentes áreas geográficas, el salario máximo será el doble del promedio de los salarios mínimos respectivos (Díaz, 2012).

ART: 518 LFT: Prescriben en dos meses las acciones de los trabajadores que sean separados del trabajo. La prescripción corre a partir del día siguiente a la fecha de la separación (Díaz, 2012).

Anexo 2. Encuesta

ANÁLISIS DEL IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA EN EL SECTOR SECUNDARIO ANTE EL RECORTE DE PERSONAL

PRIMERA PARTE: Datos Generales

Indicaciones: Favor de seleccionar la opción que mejor corresponde a sus datos generales, indicando con una X sobre la línea marcada.

1. Edad

- a) 20 a 25 _____ b) 26 a 30 _____
c) 31 a 35 _____ d) 36 a 40 _____
e) 41 a 45 _____ f) mayor a 45 _____

2. Género a) Masculino _____ b) Femenino _____

3. Escolaridad

- a) Primaria sin terminar _____ b) Primera terminada _____
c) Secundaria terminada _____ d) Preparatoria terminada
_____ e) Licenciatura terminada _____ f) Carrera técnica _____

4. Sector o giro de la empresa donde actualmente labora:

- a) Comercio _____ b) Servicio _____
c) Industria de transformación _____ d) Maquila _____
e) Educativo _____ f) Salud _____
g) Gobierno _____

5. Puesto que ocupa actualmente: _____

6. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa? _____

SEGUNDA PARTE

	A)TOTALMEN TE DE ACUERDO	B)DE ACUERD O	C)DESACUE RDO	D)TOTALMEN TE DESACUERD O	E)NO SE
Leyes					
1. ¿Conoces cómo tiene que estar estructurado un contrato?					
2. ¿Conoces la duración de un contrato de trabajo?					
Indicador: Tipos de Contratos					
3. ¿Conoces los tipos de contrato que tienen los trabajadores?					
4. ¿Conoces la diferencia entre cada uno de los contratos?					
5. ¿Conoces las obligaciones y derechos a los que están sujetos los jefes?					
6. ¿Conoces las obligaciones y derechos a los que están sujetos los trabajadores?					
Clima Laboral					
7. El trato con mis compañeros es agradable:					
8. El trato con mi jefe es agradable:					
9. Me siento motivado a participar en la solución de problemas de la empresa:					
10. El clima organizacional me es motivante para trabajar					
11. Mis compañeros de trabajo me hacen sentir mal cuando estoy trabajando					

12. Mis compañeros de trabajo se interesan por mí y me ayudan					
13. Me identifico con mis compañeros de trabajo y puedo trabajar en equipo					
14. Me siento contento cuando trabajo con mis compañeros de trabajo y me motiva a seguir trabajando					
Indicador: Estabilidad y seguridad laboral					
15. En este momento me afectaría mucho que se me separara de la organización					
16. La empresa me permite tener oportunidades de crecimiento					
17. Considero quedarme en la empresa por muchos años más:					
18. Estoy satisfecho con el sueldo que me pagan en esta organización por mi trabajo					
19. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrecen la organización por mi trabajo					
20. Me desagrada que el sueldo se pague en función de mi desempeño y me genera conflictos de estabilidad					
21. Me siento satisfecho que se reconozca mi trabajo con mi sueldo y me den premios de reconocimiento					
22. El ambiente de trabajo está acorde para realizar mis tareas					
Indicador: Capacitación					

23. ¿Consideras que la capacitación es importante para la empresa?					
24. Para ti la capacitación es una inversión:					
25. ¿Está de acuerdo con que se realice capacitación continuamente?					
26. ¿Estaría disponible para capacitarse en cuanto se requiera?					
Productividad					
Eficiencia					
27. Sus funciones están bien definidas para el desarrollo de tus actividades diarias:					
28. Te falta tiempo para el cumplimiento de todas tus actividades en la jornada de trabajo:					
33. Soy una persona eficiente:					
34. La productividad laboral en tu área está acorde con el personal con el que se cuenta:					
Indicador: Tiempos muertos/ desperdicio					
35. En tu área, los trabajadores tienen mucho tiempos libre:					
36. Consideras que en tu trabajo podría haber nuevos procesos para trabajar con más rapidez para sacar adelante el trabajo:					
37. Sé qué cantidad de trabajo me corresponde hacer a diario:					

38. Tengo las herramientas para realizar tu trabajo:					
39. Existe duplicidad de funciones en tu área:					

Referencias

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista En Investigación En Psicología*, 13.
- Aguilar, J. E. (2010). El proceso administrativo de la capacitación. *Network de Psicología Organizacional. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.*
- Billikopf, G. (2003). Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal. *Universidad de California*, 1.
- Bravo, D., & Méndez, P. (n.d.). Gestion del downsizing buscando el outplacement. *Universidad De La Sabana*.
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.
- Chanduví, J., & Maruyama, E. (2000). Estabilidad laboral e indemnización : Efectos de los costos de despido sobre el funcionamiento del mercado laboral peruano. *Grupo de Análisis Para El Desarrollo Lima, Perú*, 1–55.
- Delgado, L., Vargas, M., Bravo, J. L., & Becerra, M. (2009). El clima organizacional como detonante de la productividad empresarial. *Universidad de Guadalajara*.
- Díaz, G. (2012). Ley Federal del Trabajo. *Nueva Ley Publicada En El Diario Oficial de La Federación El 1° de Abril de 1970*, 1–235.
- Díaz, J. (2002). Resistencia al cambio en la estructura de las organizaciones.
- Flores, C., Castillo, R., & Rodríguez, M. de L. (2013). La importancia del sector servicios en la economía mexicana : un análisis de series de tiempo. *Paradigma Económico*, 5–27.
- Freeman, S., & Cameron, K. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4, 10–29. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2635038>
- Fuentes, S. (2012). “ Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad ” (Estudio Realizado En La “ Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad ” (Estudio Realizado En La. *Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango*, (34), 3 – 89.
- García, B. R., Mendoza, I. A., & Puerta, L. M. (2012). ¿Es el downsizing un factor de impacto sobre los comportamientos innovadores, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje de los trabajadores de una

empresa de alimentos en México? *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2).

Gutiérrez, C. P. (2011). Propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en dimel ingeniería S.A.

Inche, J., Andía, Y., Lopez, M., Huamachuro, H., Vizcarra, J., & Flores, G. (2003). Paradigma Cuantitativo: Un Efoque Empírico y Analítico. *Produccion Y Gestion*, 1(6), 23–37.

Iverson, R., & Zatzick, C. (2011). The effects on downsizing on labor productivity: the value of showing consideration for employees morale and warefare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 24–44.

Jimenez, C., & Sánchez, J. L. (2005). Análisis del downsizing (reducción de plantilla) como fenómeno psicosocial. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 21, 181–206.

Madero, S., & Peña, H. (2011). Sentimientos del trabajador en una situación de despido laboral y su impacto en la confianza hacia el empleador, 9–24.

Marchat, L. (2005). Clima Organizacional como herramiento de Gestión. *Actualizaciones Para El Managment Y El Desarrollo Organizacional*, 207.

Márquez, M. (1998). Satisfacción Laboral. *Boletín Electrónico AEG-Artículos de Interés*.

Martínez, M. (1993). La crisis de los grandes periódicos. *Time How to Save Your Newspaper*, 3(6), 47–52.

Melgar, J., Matias, F., & Leiner, M. (2008). Universidad autónoma de ciudad Juárez universidad de granada área temática: administración general consecuencias del, 1–26.

Mertens, L. (1999). La medicion de la productividad. Como referente con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica.

Molano, M. (2012). Propuestas para incrementar la productividad laboral en México. *Banco Interamericano de Desarrollo Y Centro Fox*.

Muñoz, A. (2007). Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: la experiencia internacional y de Chile. *Consejo Asesor Presidencial*, 1–13.

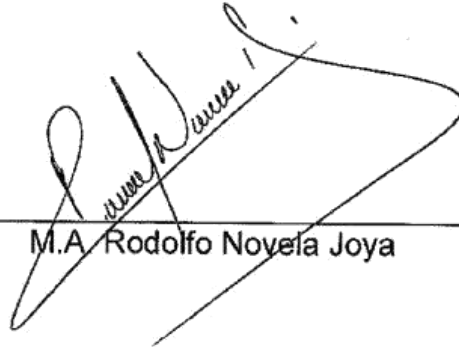
- Naumann, S., Bennett, N., Bies, R., & Martin, C. (1998). Laid off, But still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 356–368.
- Orellana, L. (2001). Estadística descriptiva. Retrieved from <http://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/14462769a6492df9?projector=1>
- Oscar, L., Julio, M., & Rubio, B. (2012). Evaluación del impacto de la capacitación en el índice de producción en una empresa manufacturera. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración E Informática*, 33, 3–8. <http://doi.org/10.1073/pnas.0703993104>
- Otero, M. (n.d.). Un tipo de ley. La norma jurídica. *Jurídica Anuario*.
- Poole, M. S. (2006). Unidad de conocimiento El clima laboral, 1–8.
- Quiroz, L. (2007). El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental. *Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa*.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. *Mexico: Prentice Hall, Octava Edi.*
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Edi, Vol. 64). México. <http://doi.org/10.1157/13086533>
- Saeed, R., Arshad, M., Fareed, Z., Shahzad, F., & Nawaz, R. (2013). The effect of downsizing on surviving employees. A case of Pakistan. *Review of International Comparative Managment*, 14(2).
- Sánchez, C. (n.d.). Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT). *Universidad Católica Andrés Bello*, 9.
- Sánchez, M. Á. (2007). Clima laboral y estrategia de comunicación. *Revista de Comunicación Y Cultura*, (1), 1–10. Retrieved from <http://web.upaep.mx/revistaeyc/organizacional.html>
- Sánchez, M. J., & Suárez, I. (2005). el ámbito español : motivos y modalidades utilizadas. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 14(1019-6838), 81–96.
- Sandoval, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, (27), 83–88.

- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385–393. <http://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Silva, C., & Gallardo, G. (2010). Productividad laboral en la industria manufacturera. *Departamentos de Estudios Económicos Estructurales*.
- Soberantes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 120–127.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

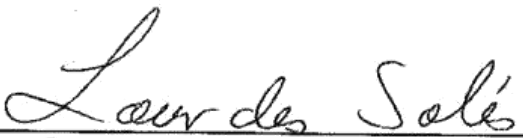
02 de mayo 2016

Director de tesis:



M.A. Rodolfo Novela Joya

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.- 
Dra. María de Lourdes Solís Tirado

2.- 
Dr. Ariel Moctezuma Hernández