

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR EL ÍNDICE
DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA
EMPRESA LATÉCOÉRE, HERMOSILLO”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

LABRADA PEREZ Valeria Alejandra

Director:

Dra. Martha Estela Díaz Muro

Hermosillo Sonora, México

Agosto 2020





EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/059/20.
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

15 de Junio de 2020

**C. VALERIA ALEJANDRA LABRADA PÉREZ,
PRESENTE.**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA LATECOERE, HERMOSILLO", que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

DRA. MARTHA ESTELA DIAZ MURO
DIRECTORA

M.C.O. ANA SILVIA LOPEZ MILLÁN
SECRETARIA

M.A. IVONNE ESMERALDA LIZARRAGA CORONADO
VOCAL

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



S.E.P.

RISF/famv*

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO



Av. Tecnológico S/N Col. El Sahuaro C.P. 83170 Hermosillo, Sonora
Tel. 01 (662) 2-606500, Ext. 136 e-mail: depi_hermosillo@tecnm.mx
www.tecnm.mx | www.ith.mx



ISO 9001:2015
Planta de Hermosillo en México



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO.

Instituto Tecnológico de Hermosillo

2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la

CARTA CESION DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 24 de Julio del año 2020 el (la) que suscribe Valeria Alejandra Labrada Pérez, alumna de la maestría en Administración con especialidad en Gestión del Talento Humano adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis titulado "Diseño de estrategias para disminuir el índice de rotación de personal operativo de la empresa LATÉCOÉRE, Hermosillo" bajo la dirección del la Dra. Martha Estela Díaz Muro y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, graficas, tablas o datos contenidos sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido a la dirección de correo electrónico siguiente: labradavaleria@gmail.com . Una vez otorgado el permiso se deberá expresar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Valeria A. Labrada P.

Valeria Alejandra Labrada Pérez



Av. Tecnológico S/N Col. El Sahuaró C.P. 83170 Hermosillo,

Tel: 01 (52) 5-606500. Ext. 136 e-mail: depi_hermosillo@tecna.mx
www.tecna.mx | www.ith.mx



Agradecimientos

Quiero dar todo mi agradecimiento por el gran apoyo que recibí por parte de mis padres María Elena Pérez Paniagua y Daniel Gaspar Labrada Verduzco, por siempre estar ahí en las buenas y en las malas.

A mis hermanos Daniel Alberto Labrada Pérez y Daniel Labrada Pérez por el apoyo que siempre me brindaron.

A todos los compañeros de clase en la que convivimos juntos cada etapa de esta especialidad, semestre tras semestre y con los que tengo bonitos recuerdos.

A mis maestros que participaron para mi formación de maestría, su dedicación, sabiduría y apoyo.

A mi director de tesis, Dra. Martha Estela Díaz Muro por su fundamental apoyo en esta etapa final.

Resumen

El propósito de esta investigación es detectar cuáles son las causas reales de la rotación de personal en la empresa Groupe Latécoère Hermosillo y una vez detectadas y con la información recabada brindar las soluciones pertinentes.

Para lograr este objetivo se aplicó una encuesta de clima laboral; misma que se dividió en ocho dimensiones, las cuales son: Organización-Estructura, Servicios, Liderazgo, Condiciones de trabajo, Cooperación-Apoyo, Motivación, Transparencia-Equidad y Autonomía; cabe destacar que estas dimensiones fueron elegidas en base a las necesidades de la organización.

Con este estudio se pretende detectar áreas de oportunidad y fortalezas, para realizar mejoras en la empresa y disminuir el índice de rotación de personal.

Adicional a la encuesta de clima laboral, se aplicó un cuestionario al supervisor de producción, una herramienta de evaluación de desempeño considerando factores de riesgo psicosocial establecidas en la NOM035, con el propósito de detectar sus habilidades. La información obtenida en la encuesta de clima laboral y en el cuestionario del supervisor se compara con las entrevistas de salida para tener una investigación más completa y sustentable.

Los resultados que arrojen esta investigación servirán para demostrar cuáles son las causas principales de la rotación de personal en esta empresa y dárselas a conocer a la Gerencia de la empresa mediante conclusiones y recomendaciones que resulten, para que la empresa las aplique lo más pronto posible y de esta manera evitar que el personal abandone su trabajo, ya que el factor humano es lo más importante en la organización y el no contar con él afecta económicamente a la empresa, ya que constantemente se tienen que realizar nuevas contrataciones y capacitaciones al nuevo personal que ingresa a la empresa.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Importancia del factor humano en las empresas.	3
1.3 Sector Aeroespacial.....	4
1.4 Historia de la empresa.....	4
1.4.1 Organigrama	6
1.4.2 Ejes estratégicos.....	7
1.4.3 Misión.....	8
1.4.4 Visión.....	8
1.4.5 Valores	8
1.5 Planteamiento del problema	9
1.5.1 Pregunta general de investigación.	12
1.6 Objetivo general.....	13
1.7 Objetivos específicos.....	13
1.8 Justificación.	13
1.9 Delimitaciones.....	14
1.10 Estudios nacionales e internaciones sobre la rotación del personal.....	14
Capítulo 2. Marco teórico	21
2.1 ¿Qué es una empresa?	21
2.2 Ausentismo laboral	22
2.3 Presentismo laboral	23
2.4 Rotación del personal en las empresas.....	24
2.4.1 ¿Qué es la rotación del personal?.....	24
2.5 Tipos de rotación del personal	24
2.5.1 Rotación de personal voluntaria.	25
2.5.2 Rotación de personal involuntaria.	25
2.6 Cálculo del índice de rotación de personal.	25
2.7 Causas de la rotación del personal en las empresas.....	26

2.8 Factores que influyen en la rotación de personal en una organización. ...	28
2.8.1 Liderazgo.....	28
2.8.2 Comunicación.....	30
2.8.3 Motivación	30
2.8.4 Salarios	34
2.8.5 Clima organizacional.....	34
2.9 NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.	36
Capítulo 3. Metodología.....	43
3.1 Muestra.....	46
3.2 Descripción del instrumento utilizado.	46
3.3 Logística de aplicación.	55
Capítulo 4. Análisis de resultados.....	57
4.1 Organización y estructura.....	57
4.2 Servicios.	62
4.3 Liderazgo.....	65
4.4 Condiciones de trabajo.....	69
4.5 Motivación.	72
4.6 Transparencia y equidad.	74
4.7 Autonomía.	76
4.8 Cooperación y apoyo.....	78
4.9 Resultado por Dimensión Clima Laboral 2019.	82
4.10 Análisis rotación de personal.....	85
4.11 Resultados Cuestionario Auto-evaluación supervisores.....	89
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	93
5.1 Conclusiones.....	93
5.2. Recomendaciones.....	96
Bibliografía	100
ANEXO 1. Encuesta de Clima Laboral.....	104
ANEXO 2. Cuestionario “Matriz de competencias de supervisión del trabajo”....	112

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICAS Y TABLAS.

Figuras

Figura 1.1 Organigrama de la empresa.	6
Figura 1.2 Ejes estratégicos Groupe Latécoère.....	7
Figura 1.3 Tamaño de la empresa (número de colaboradores)	15
Figura 1.4. Distribución de la muestra por nivel jerárquico y sector.	16
Figura 1.5. Índice de rotación de personal	16
Figura 1.6. Índice de rotación por sector.....	17
Figura 1.7. Principales razones de abandono de empleo.	18
Figura 2.1 Pirámide de necesidades de Maslow.....	31
Figura 2.2 Factores higiénicos y motivacionales según teoría de Herzberg	32
Figura 2.3. Teoría de las expectativas.	33
Figura 3.1. Estrategias similares en los dos enfoques cualitativo y cuantitativo. ..	43
Figura 3.2 Esquematización del Modelo de Investigación y sus variables.....	45
Figura 3.3. Fases de construcción del instrumento.....	49
Figura 3.4. Estructuración del cuestionario.	50
Figura 3.5. Cuerpo del instrumento de evaluación.....	51
Figura 3.6. Desarrollo de parámetros.....	51
Figura 3.7. Calificación Global.	52
Figura 3.8. Calificación por categorías.....	52
Figura 3.9. Calificación por dominio.	53
Figura 3.10. Mapa de resultados.	54

Gráficas

Gráfica 1.1. Gráfica Mensual rotación de personal.	9
Gráfica 1.2 Gráfica de rotación del personal después de entrenamiento.....	10
Gráfica 1.3. Principales razones de la rotación del personal.	11
Gráfica 1.4 Antigüedad de las personas que dejan la empresa.....	12

Gráfica 1.5 Distribución de la muestra por giro.	15
Gráfica 4.1. Misión y Visión de Latécoére.	57
Gráfica 4.2. Cultura de trabajo en equipo.	58
Gráfica 4.3. Instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.	59
Gráfica 4.4. Factor Seguridad.	59
Gráfica 4.5. Instalaciones de trabajo seguras.	60
Gráfica 4.6. Orgullo de trabajar en Latécoére.	61
Gráfica 4.7. Compromiso con la seguridad.	61
Gráfica 4.8. Satisfacción servicio del comedor.	62
Gráfica 4.9. Satisfacción servicio de transporte.	63
Gráfica 4.10. Satisfacción servicio médico.	63
Gráfica 4.11. Satisfacción servicio de limpieza.	64
Gráfica 4.12. Conocimiento de objetivos del área de trabajo.	65
Gráfica 4.13. Comunicación de vacantes disponibles.	65
Gráfica 4.14. Soporte del superior inmediato.	66
Gráfica 4.15. Trato justo del superior inmediato.	67
Gráfica 4.16. Clima laboral armonioso por parte del superior inmediato.	67
Gráfica 4.17. Opinión para toma de decisiones.	68
Gráfica 4.18. Satisfacción con el sueldo.	69
Gráfica 4.19. Equilibrio entre vida laboral y personal.	70
Gráfica 4.20. Latécoére brinda beneficios a los trabajadores.	71
Gráfica 4.21. Sentido de exigencia por departamento.	71
Gráfica 4.22. Oportunidades de crecimiento.	72
Gráfica 4.23. Satisfacción trayectoria Latécoére.	73
Gráfica 4.24. Interacción Superior/Subordinado.	74
Gráfica 4.25. Comunicación respetuosa entre compañeros.	74
Gráfica 4.26. Retroalimentación Positiva o Negativa.	75
Gráfica 4.27. Motivación.	76
Gráfica 4.28. Participación en actividades culturales de la empresa.	77
Gráfica 4.29. Iniciativa para realización de actividades.	78
Gráfica 4.30. Capacitación.	78
Gráfica 4.31. Cursos.	79
Gráfica 4.32. Equipo necesario para el desarrollo del trabajo.	80

Gráfica 4.33. Satisfacción ambiente de trabajo.....	81
Gráfica 4.34. Resultado por Dimensión Clima Laboral 2019.	82
Gráfica 4.35. Gráfica Mensual rotación de personal.	86
Gráfica 4.36. Gráfica Mensual Ingreso y Egreso de personal.....	87
Gráfica 4.37. Gráfica Principales razones de la Rotación de personal.	88

Tablas

Tabla 1.1. Antigüedad de las personas que dejan la empresa.	11
Tabla 2.1. Factores de Análisis Guía de Referencia III.....	40
Tabla. 3.1 Elementos Encuesta de clima laboral.	47
Tabla 4.1. Rotación de personal 2019.	85
Tabla 4.2. Concentrado de Resultados obtenidos por categoría y dominio.	89
Tabla 4.3. Interpretación de resultados por Dominio y categoría.....	90
Tabla 4.4. Interpretación de resultados.....	91

INTRODUCCIÓN

El presente estudio, muestra los índices de rotación de personal en la empresa Groupe Latécoère, en dónde se hará un estudio para determinar las principales causas de dicha rotación.

El factor humano es de vital importancia para las organizaciones, ya que, sin él, es difícil alcanzar las metas y objetivos de la organización, el factor humano, es el recurso más valioso de la empresa.

Existen diversas causas de la rotación del personal, entre ellas se encuentran: una mala supervisión, liderazgo erróneo, salarios bajos, problemas de comunicación, clima organizacional, etc. A todas estas causas se les debe de dar un seguimiento y sobre todo estar monitoreando estos factores para evitar que afecte a las empresas.

En la siguiente investigación se presenta los antecedentes de la problemática, marco teórico, metodología utilizada, cronograma, presupuesto, delimitaciones, entre otros puntos relevantes.

En este proyecto se realiza un diagnóstico de la situación actual y se diseñan estrategias para la disminución de la rotación de personal en la empresa.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

El presente estudio de investigación tiene la finalidad de analizar y diseñar estrategias para disminuir la rotación del personal en administrativos y operativos de la empresa Groupe Latécoère localizada en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

Para comprender realmente las causas de la rotación del personal, debemos de conocer el concepto de rotación de personal, de acuerdo con Castillo, J (2006) la rotación del personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión del personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

Por otro lado, Chiavenato (2017), enlista las principales causas de la rotación de personal:

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Diversas razones de carácter familiar
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultades y problemas financieros
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar

- Escasa supervisión de la jefatura
- Políticas inadecuadas de la organización

La rotación del personal afecta a la empresa definitivamente en costos, por lo que es importante para una organización saber hasta qué nivel de rotación de personal puede soportar sin que se vea afectada, de acuerdo con Chiavenato (2000), El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios:

- *Costos primarios*: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.

Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. Costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.

- *Costos secundarios*: son aspectos difíciles de avaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extra laboral, etc.
- *Costos terciarios*: relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: pérdida en los negocios, costos de extra inversión, etc.

La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación.

1.2 Importancia del factor humano en las empresas.

El factor humano es lo más importante en las organizaciones, ya que no existen empresas y productos exitosos, sino personas exitosas, la persona es el eje al cual tenemos que desarrollar para que sea un elemento más importante en la organización, pero a la persona no sólo se debe desarrollar del punto de vista de factores duros, que sepa marketing, finanzas, etc., se debe desarrollar a la persona en el tema de los

factores blandos, en donde está la parte interior del ser humano, donde salen esos rasgos que van a ser desarrollados para que la persona sea un elemento mucho más importante en la organización (D'Alessio, F, 2016).

1.3 Sector Aeroespacial.

México se está consolidando como líder global en el sector aeroespacial. De acuerdo con estimaciones de Airbus y Boeing, para el año 2035 se requerirá al menos duplicar la flota de aeronaves de tipo comercial en el mundo, lo que representa un valor de mercado de aproximadamente 5.2 trillones de dólares sin considerar los segmentos de defensa y espacial (Pro México, 2017)

En México existen alrededor de 320 empresas del sector aeroespacial, se estima que 80% se dedica a la manufactura y el resto a diseño e ingeniería. Gracias a esto, el país figura en el top 15 de proveedores de dicha industria a nivel global (Forbes, 2017).

Una de las ventajas que se tiene en este sector, es el bajo costo de la mano de obra y disponibilidad de ingenieros de alto nivel.

1.4 Historia de la empresa.

1917: Creación de la empresa por Pierre-Georges Latécoère at Montaudran (Toulouse)

1918: Producción de 600 aeronaves.

1919. Creación de línea Latécoère para conectar Toulouse con Senegal vía España y Morocco.

1921. Latécoère Airlines se convierte en la compañía General de empresas aeronáuticas (CGEA).

1922: CGEA es la más grande aerolínea en el mundo con una red de 300km, 75 aviones, 22 pilotos, 120 mecánicos y una plantilla de 1000 empleados.

1930: Mermoz, Dabry y Gimie hacen la primera travesía comercial sin escalas del Atlántico Sur entre Dakar y Natal (Brasil) con el "Conde de La Vaulx" hidroavión de cuatro motores para el transporte postal.

1931-1936: Avioneta torpedo de un solo motor.

1942: Hidroavión de seis motores para el transporte civil transatlántico.

1951: Partes traseras del programa Caravelle.

1992: Comienzo de la era moderna con el ensamble de puertas A320

1993: Producción del fuselaje de Rafale.

1997: Producción de arneses eléctricos para 56 motores de CFM (Boeing 737, 600 y 7000), en vuelo entretenimiento sistema de video camara y pasajeros, puertas de servicio para the Embraer A1 jet.

1998: Adquisición de Fournié Grospaud's (sistemas de interconexión). Inauguración de la planta de producción de sistemas de interconexión en Túnez.

2012: Inauguración de la Planta de Producción de Aeroestructuras e Interconexión en México.

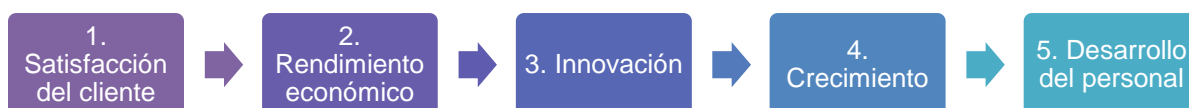
2015: Inauguración de la planta de producción de interconexión en Marruecos.

2017: 100 años de Latécoère.

1.4.2 Ejes estratégicos.

En la figura 1.2 se muestran los ejes estratégicos de la organización los cuáles son las bases para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Figura 1.2 Ejes estratégicos Groupe Latécoère.



Fuente: Groupe Latécoère 2018

Satisfacción del cliente: entregar al cliente productos con la más alta calidad, cumpliendo con los estándares y requerimientos del cliente.

Rendimiento económico: Capacidad de la empresa para remunerar los capitales invertidos.

Innovación: Implementar tecnología a nuestros procesos para hacerlos más eficientes.

Crecimiento: Seguir expandiendo la empresa en diferentes partes del mundo.

Desarrollo del personal: Capacitar al personal para que se pueda desenvolver en cualquier área y poder afrontar cualquier proyecto nuevo.

1.4.3 Misión

Proponer, diseñar y construir equipos innovadores para proporcionar soluciones personalizadas a fabricantes de aviones y aerolíneas.

1.4.4 Visión

Convertirse en la referencia en Aeroestructuras y sistemas de interconexión.

1.4.5 Valores

Audacia

- Fomentar la iniciativa
- Crear nuevos negocios
- Oportunidades
- Mostrar ambición
- Ser ágil

Excelencia

- Concentrarse en los clientes y su satisfacción.
- Innovar en los campos técnicos y organizativos.
- Ser riguroso y disciplinado
- Trabajar de forma segura.

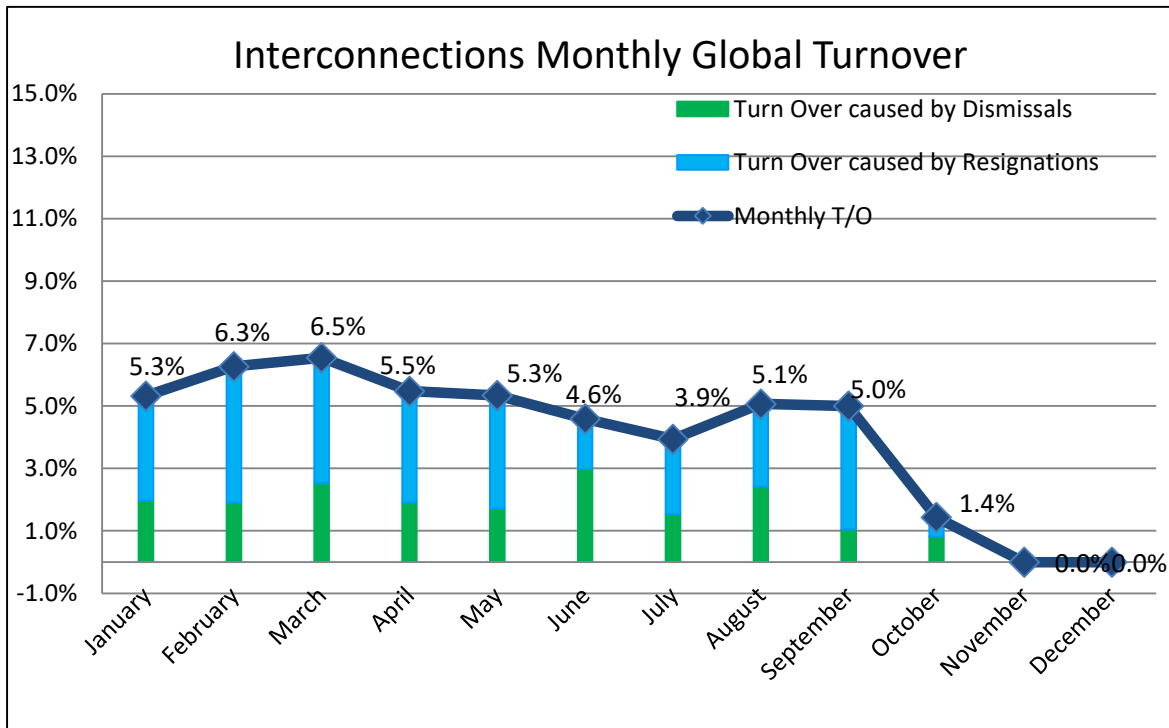
Compromiso

- Fomentar el desarrollo de los empleados
- Minimizar el impacto de nuestra actividad en nuestro entorno.
- Actuar en transparencia y equidad.
- Trabajar juntos.

1.5 Planteamiento del problema

De acuerdo con prácticas sostenidas con el personal de Recursos Humanos de la Organización, la empresa se encuentra en la siguiente situación, (Gráfica 1.1)

Gráfica 1.1. Gráfica Mensual rotación de personal.



Fuente: Groupe Latécoère 2018

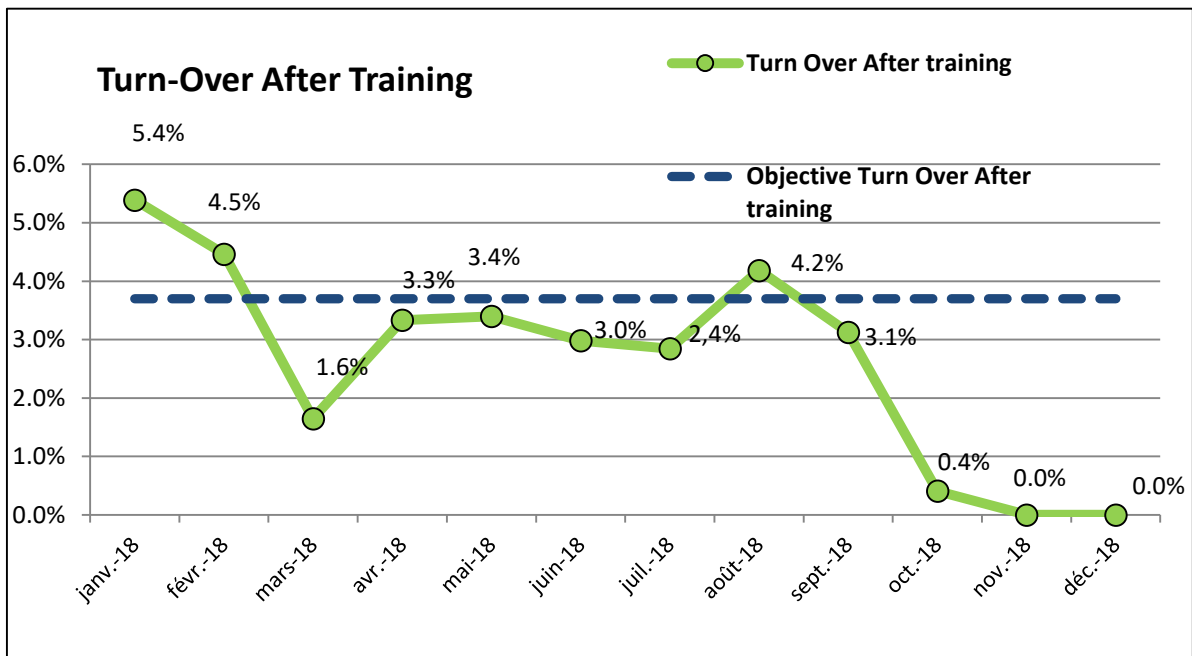
Como se puede observar en la gráfica mensual su objetivo es del 5% en rotación, en dicha gráfica se incluye el personal administrativo y personal operativo, el personal administrativo su rotación es muy poca, así que sólo es el 0.3%.

En la gráfica se observa en los meses Enero, febrero, marzo, abril y mayo fuera de objetivo, arriba del 5%, el mayor porcentaje es debido a renuncias por parte del personal y no por despidos.

En la siguiente gráfica (1.2) se muestra la rotación del personal después de recibir el entrenamiento, es decir, ya que se encuentran laborando en el piso de producción.

Aquí se tiene un objetivo del 3.7%, los meses de enero, febrero y abril es donde se salen de objetivo.

Gráfica 1.2 Gráfica de rotación del personal después de entrenamiento.



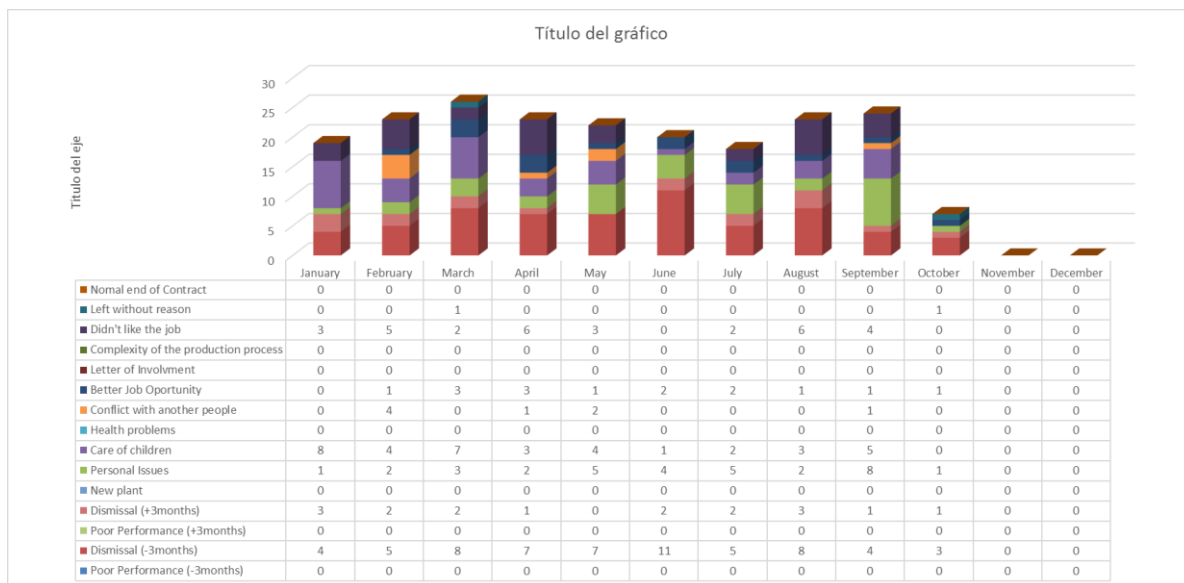
Fuente: Groupe Latécoère 2018

Las principales razones por las que las personas dejan su empleo según información proporcionada por el área de Recursos Humanos son las siguientes (gráfica 1.3):

- Despidos con tiempo menor de tres meses
- Despidos con tiempo mayor de tres meses

- No les gustó el trabajo.
- Cuidado de sus hijos
- Mejor oportunidad de trabajo.

Gráfica 1.3. Principales razones de la rotación del personal.



Fuente: Groupe Latécoère 2018

La mayoría del personal que se va, es personal con tiempo de antigüedad menor a 3 meses (tabla 1.1).

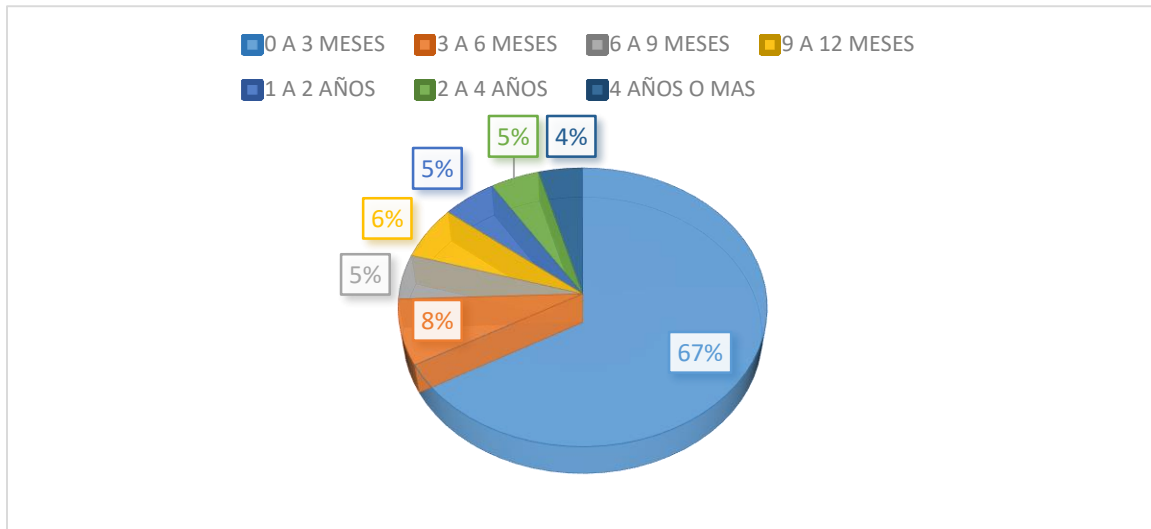
Tabla 1.1. Antigüedad de las personas que dejan la empresa.

ANTIGÜEDAD	CANTIDAD	%
0 A 3 MESES	141	67%
3 A 6 MESES	16	8%
6 A 9 MESES	11	5%
9 A 12 MESES	13	6%
1 A 2 AÑOS	11	5%
2 A 4 AÑOS	10	5%
4 AÑOS O MAS	9	4%
TOTAL	211	

Fuente: Groupe Latécoère 2018

En la siguiente gráfica 1.4 se muestra en porcentaje la cantidad de personas que dejan la empresa con respecto a su antigüedad.

Gráfica 1.4 Antigüedad de las personas que dejan la empresa.



Fuente: Groupe Latécoère 2018

Por todo lo anterior, se realizará esta investigación para conocer las principales causas de la rotación del personal en la empresa, así como generar estrategias para su reducción.

1.5.1 Pregunta general de investigación.

De acuerdo a todo lo anterior esta investigación se centra en responder la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuáles son las estrategias necesarias para reducir el índice de rotación de personal en la empresa Groupe Latécoère?

1.6 Objetivo general.

Diseñar estrategias para la reducción de personal en la empresa Groupe Latécoère ubicada en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

1.7 Objetivos específicos.

- Diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Analizar la información obtenida para visualizar el problema en cuestión, a fin de dar propuestas de mejora para la empresa.
- Proponer estrategias para reducir el índice de rotación de personal en la empresa.

1.8 Justificación.

La presente tesis es con el fin de investigar y detectar las principales causas de la rotación de personal en la empresa Groupe Latécoère ubicada en la ciudad de Hermosillo Sonora, en la cual se ha registrado un alto índice de rotación de personal en los últimos años, ya que afecta la productividad de la misma, afectando tanto en costos como en tiempo, ya que al entrar un nuevo trabajador se le capacita y se le invierte tiempo para que pueda aprender las operaciones de la empresa.

Esta investigación permitirá conocer las principales causas que originan la rotación del personal con el objetivo de disminuir los costos de reclutamiento y capacitación, además de ayudar a la empresa en cumplir sus ejes estratégicos (satisfacción del cliente, rendimiento económico, innovación, crecimiento y desarrollo del personal).

1.9 Delimitaciones.

El tema de esta investigación está enfocado en el área de interconexiones de la empresa Groupe Latécoère Hermosillo, ya que es donde se registra un mayor índice de rotación de personal, dicho estudio se enfocará en el personal sindicalizado, cuya cantidad aproximada es de 486 operadores y personal administrativo, que abandona la empresa, ya sea por motivos personales u otros motivos de fuerza mayor.

Los datos a considerar fueron tomados de las encuestas de salida, así como encuestas que se aplicaron a los operadores, para saber las posibles causas de rotación de personal.

Además, se detectaron las áreas con mayor índice de rotación de personal, para conocer los principales factores que hacen que el operador abandone la empresa.

1.10 Estudios nacionales e internaciones sobre la rotación del personal.

En el siguiente estudio de Tendencias de Sueldos y Empleos 2017, realizado por Sistemas Humanos de México 2017, revela información sobre las tendencias y avances que impactan a las organizaciones en México en temas del capital humano.

Los datos se obtuvieron a través de encuestas en las cuales participaron 170 organizaciones de diferentes sectores y regiones geográficas de México.

En la siguiente gráfica 1.5 se muestra la distribución de la muestra de población de acuerdo al giro de la empresa, en este caso el giro con mayor población es la industria manufacturera.

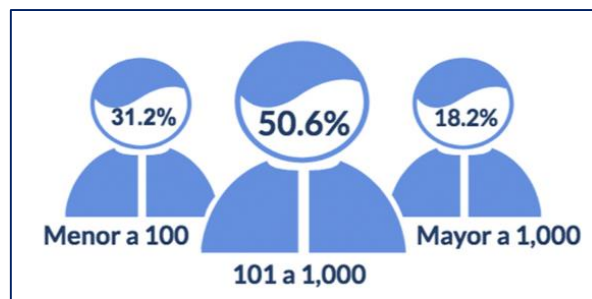
Gráfica 1.5 Distribución de la muestra por giro.



Fuente: Sistemas Humanos de México 2017

Del total de las empresas encuestadas, el 31.2% cuenta con una plantilla de personal menor a 100, y el 18.2% indica que tiene más de 1,000 colaboradores. (Figura 1.3)

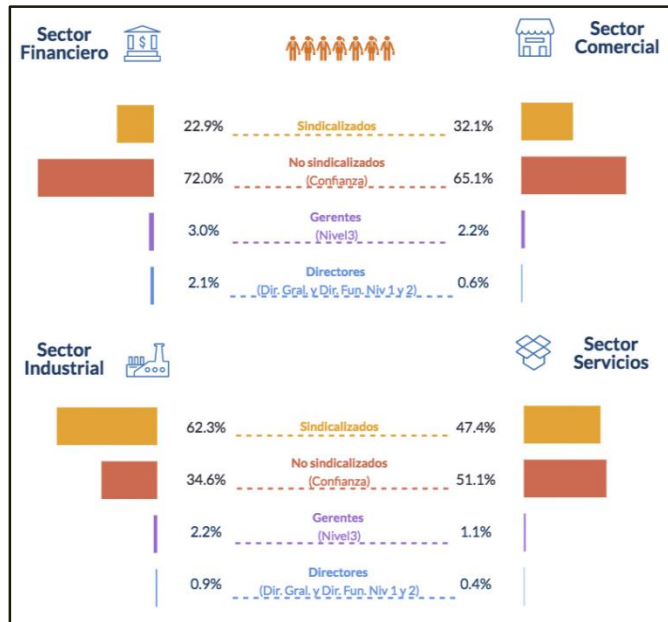
Figura 1.3 Tamaño de la empresa (número de colaboradores).



Fuente: Sistemas Humanos de México 2017

En la siguiente imagen se muestra la distribución de la muestra por nivel jerárquico y sector, si nos enfocamos en el sector industrial es mayor la muestra en el personal sindicalizado. (Figura 1.4)

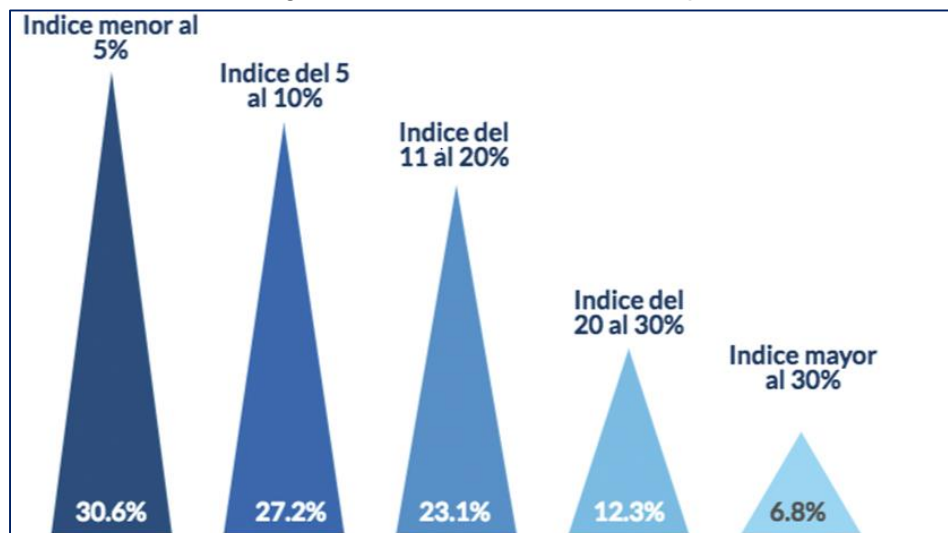
Figura 1.4. Distribución de la muestra por nivel jerárquico y sector.



Fuente: Sistemas Humanos de México 2017.

El 30.6% de las empresas participantes tuvo un índice de rotación menor al 5% durante el primer semestre del 2017. (Figura 1.5)

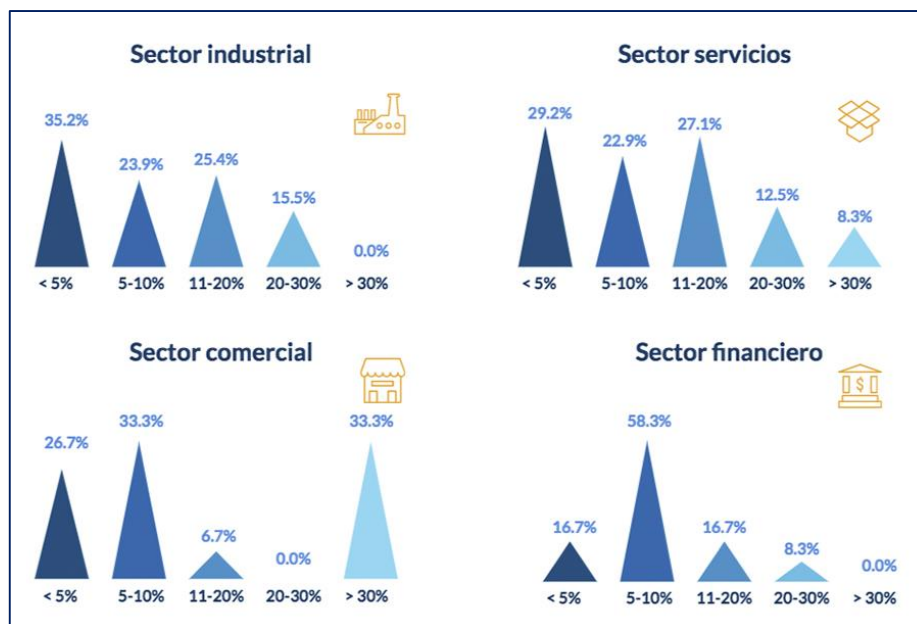
Figura 1.5. Índice de rotación de personal



Fuente: Sistemas Humanos de México 2017

Los sectores con el menor índice de rotación, durante el primer semestre del 2017, fueron el industrial y el de servicios. El 35.2% de las empresas del sector industrial y el 29.2% del sector servicios reportan un índice menor al 5%.

Figura 1.6. Índice de rotación por sector.



Fuente: Sistemas Humanos de México 2017

Principales razones de abandono de empleo.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los empleadores indican que las tres principales razones por las que una persona decide cambiar de empleo son: sueldo, crecimiento profesional y prestaciones.

Las principales diferencias respecto a los resultados del año pasado, fueron el rubro de “sueldo”, que disminuyó 1 punto porcentual, y el de “crecimiento profesional” que aumentó 2 puntos.

Figura 1.7. Principales razones de abandono de empleo.



Dentro de la opción "Otro*", las razones por abandono de empleo incluyen:



- Políticas de la empresa
- Problemas familiares
- Cargas de trabajo
- Maternidad



Fuente: Sistemas Humanos de México 2017

De acuerdo a un estudio de rotación elaborado por **SH de México**, la tasa de rotación promedio en México durante 2016 fue del 16.75%, este porcentaje varía mucho dependiendo de la industria o sector. Por ejemplo, entre los sectores con mayor rotación están casinos, entretenimiento y restaurantes, así como transporte, logística y almacenaje; mientras que entre los sectores con menor rotación están el comercio y la industria del plástico y hule.

Para tener una idea del costo que representa, en un estudio realizado por "The Bureau of National Affairs", se calcula que la rotación les cuesta a las empresas en Estados Unidos más de 11 mil millones de dólares anualmente. De acuerdo a un

estudio realizado por Catalyst, el costo de reemplazar una posición puede representar del 50% al 60% del salario anual de esta posición, mientras que el costo total de la rotación va del 150% al 200%, y el tiempo promedio que tardan en reemplazarla es de 52 días.

Estos porcentajes siempre variarán de acuerdo a la posición, por ejemplo, en Argentina se calcula que el costo de reemplazar a un colaborador es de aproximadamente 20% del sueldo anual, pero si se tratara de un CEO, ese número puede dispararse mucho más. En México el costo de reemplazo, en promedio, puede ser hasta el 35%.

Michael Levy, 2017 en su estudio “Turnover is killing us”, señala que “construir una cultura corporativa de inclusión y reconocimiento es la mejor defensa contra la alta rotación” y delinea 3 estrategias clave para disminuirla y ganar la batalla de una vez por todas:

1. Mejora la cultura de tu organización. Actualmente, muchos Gerentes de Recursos Humanos utilizan la cultura como una herramienta de contratación. Asegúrate de describir correctamente la cultura de tu organización en las entrevistas, y, sobre todo, de que cada interacción con los candidatos sea consistente con esa descripción. Recuerda que tus actuales colaboradores son la mejor forma que tienen los candidatos de conocer la cultura de tu organización.

2. Mejora la relación entre los jefes y colaboradores. Un poco de liderazgo y reconocimiento contribuyen mucho, es menos probable que los colaboradores dejen tu empresa si se sienten valorados por su jefe inmediato.

3. Muestra respeto y reconoce el trabajo duro. Los programas bien estructurados de reconocimientos y recompensas te ayudan a definir la cultura y a comunicar lo que es importante para la gerencia. Los candidatos quieren estar seguros que serán apreciados por sus logros. ¡No asumas que tus gerentes saben reconocer a los colaboradores!, diseña un plan eficaz y capacita a los gerentes en el proceso.

En el siguiente capítulo se muestran los antecedentes de la investigación, se parte desde ¿Qué es una empresa?, importancia del factor humano en la organización, presentismo, ausentismo, ¿Qué es la rotación de personal?, tipos de rotación, cómo se calcula el índice de rotación de personal, causas de la rotación de personal, los factores que influye en la rotación, así como una introducción a la NOM-035-STPS-2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 ¿Qué es una empresa?

De acuerdo con López, F. (2009) una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que producen un valor material.

Hay tres grandes sectores empresariales y económicos; el primario, el secundario y terciario (López, F. 2009).

Las empresas de sector primario producen recursos primarios, son empresas que se dedican a la agricultura, ganadería, pesca, minería, es decir, a la producción y venta de materias primas o recursos que son básicos para el funcionamiento del resto de sectores económicos.

Las empresas de sector secundario, son empresas que elaboran sus productos a partir de recursos primarios, son empresas industriales o de fabricación que producen productos tangibles.

Por otro lado, las empresas del sector terciario son empresas que aportan valor a sus clientes, pero sin fabricar nada tangible. Ofrecen servicios y comercializan productos fabricados por otros.

Lo que realmente le da valor a la empresa, lo que le da sentido, la mueve, es el equipo de personas que trabajan en ella, ya sea jefes, empleados, directivos y obreros.

Las personas son el capital humano de las empresas, ya que aportan sus capacidades, ya sean físicas o intelectuales. Todos esos valores de las personas son los que hacen que realmente la empresa sea exitosa, lo que permite a los accionistas sacarle ese dinero que han invertido en la empresa más rentable.

La capacidad intelectual de las personas es mucho más importante que la capacidad física por lo que las empresas son dirigidas con la cabeza. Por tal motivo los empleados más valiosos no son los más fuertes físicamente sino los que aportan capacidad intelectual.

Como se mencionó con anterioridad, el recurso humano es el factor primordial para las empresas por lo que se debe de conservar y evitar que haya renuncias voluntarias, lo cual se considera como **rotación de personal**.

2.2 Ausentismo laboral

El ausentismo laboral se define como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. El ausentismo es uno de los costos que más preocupa a la empresa y tratan de controlar y reducir (García, M. 2011).

Existen tres formas en las que un empleado se ausenta de su puesto de trabajo, se enumeran de la siguiente manera:

- a) **El ausentismo previsible y justificado.** Es el que puede ser controlado, ya que la empresa se encuentra informada previamente de la ausencia y se produce por causas legalmente reconocidas: Incapacidad temporal, actividades sindicales, etc.
- b) **Ausentismo no previsible y sin justificación.** Se trata del abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa (retrasos, salir a fumar, recados, cuidado de los hijos o de personas mayores, etc.).

Contribuye a una baja productividad de la empresa, provoca serios problemas organizativos, así como elevados costos, ya que se tiene que cubrir dicho puesto.

Las medidas que se han tomado en las empresas ante el ausentismo laboral son las siguientes: aumento de severidad en los controles sanitarios y agravamiento de las sanciones.

2.3 Presentismo laboral

A los dos ausentismos (ausentismo previsible y justificado, y el ausentismo no previsible y sin justificación) mencionados con anterioridad hay que sumarle un tercero, el cual también es perjudicial para la empresa.

El ausentismo presencial o presentismo, consiste en acudir al trabajo, pero dedicando una parte de la jornada a actividades que no guardan relación con las tareas propias del puesto que se ocupa, entre las que se encuentran como más comunes consultar páginas web y usar el correo electrónico.

En el 2009, el ausentismo en España era del 2.7%, se ha conseguido reducir por debajo de la media europea (2.2%), situándose en 2.1%. Pero esta reducción no ha sido por una mejora en la productividad y el rendimiento laboral, sino que se ha cambiado el ausentismo laboral por el presentismo o “síndrome de la silla caliente”; el cual consiste en que se está en el trabajo como si se trabajara, pero sin hacerlo realmente; y es que el miedo a perder el trabajo en la situación actual de crisis económica ha hecho que se reduzca de un modo muy significativo el índice de ausentismo laboral.

Como menciona García, M. (2011), hoy en día el problema no es el ausentismo laboral, el verdadero problema se encuentra en el presentismo.

Una encuesta realizada entre más de 1000 trabajadores, realizada por la empresa de recursos humanos Randstad, son ellos mismos los que han identificado esta tendencia con su afirmación en el 45.8% de los encuestados.

Existen varios tipos de presentismo:

Uno es el ya comentado de alargar la jornada laboral innecesariamente por el mero hecho de aparentar estar trabajando, el otro tipo, es cuando el trabajador tarda más tiempo en resolver sus problemas, cuando en realidad los puede resolver en mucho menor tiempo. Por último, estaría el presentismo del empleado que se queja

constantemente del volumen de trabajo que tiene, cuando en realidad su productividad es baja.

2.4 Rotación del personal en las empresas.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero normalmente no se presenta en la actualidad ya que solamente demostraría que la organización es rígida e inflexible con su recurso humano. Por otro lado, un índice de rotación elevado tampoco es deseable, ya que sólo reflejaría incertidumbre y fluidez en la organización, en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la empresa retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. (Chiavenato, I. 2017).

En realidad, no existe un número que defina el índice de rotación ideal, solo una situación en específica para cada empresa en función de sus problemas.

2.4.1 ¿Qué es la rotación del personal?

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, I. 2017).

2.5 Tipos de rotación del personal

Existen dos tipos de rotación de personal: rotación voluntaria e involuntaria.

2.5.1 Rotación de personal voluntaria.

De acuerdo con Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMDRH, 2018), este tipo de rotación ocurre cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto sucede porque el trabajador encontró una oportunidad mejor en otro lugar, el cual llena sus expectativas. Pero lo principal que se debe de analizar en esta situación son las causas del abandono, es decir, saber si algo no está funcionando como debería en la empresa, como: la cultura de la empresa, compatibilidad del equipo, dificultad de las operaciones, beneficios que se les están otorgando a otros empleados, etc.

La rotación voluntaria está muy relacionada con la imagen de la empresa, ya que se dice que cuando los trabajadores, se sienten valorados, hacen las labores únicamente de sus puestos, hay menos probabilidades que se vayan de la empresa.

2.5.2 Rotación de personal involuntaria.

Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa, esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección (AMDRH A.C. 2018).

2.6 Cálculo del índice de rotación de personal.

De acuerdo con Chiavenato, (2017), el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{I + S}{2} \times 100 \div PE$$

Dónde: I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas). S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado. PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

S=separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

2.7 Causas de la rotación del personal en las empresas.

Las organizaciones pueden tener de uno o varios objetivos a alcanzar, como todos los sistemas. Se dice que el sistema es eficaz cuando se logra uno de esos objetivos establecidos con el mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo.

La rotación del personal no es una causa, sino un efecto de todos los problemas o fenómenos que se desarrollan dentro de la organización. La rotación es por lo tanto

una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización (Chiavenato, 2017).

Entre las principales causas de rotación de personal se encuentran las siguientes:

Fenómenos externos:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Fenómenos internos:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

2.8 Factores que influyen en la rotación de personal en una organización.

Hoy en día existen diversos factores que influyen en la rotación del personal, entre los cuales se encuentran: liderazgo, comunicación, clima organizacional, motivación y salarios, los cuales se describen a continuación.

2.8.1 Liderazgo

El liderazgo hoy en día se ha convertido en una habilidad fundamental en las empresas, por lo que muchos autores han estudiado este concepto, uno de ellos es Chiavenato y Daniel Goleman, por mencionar algunos.

Idalberto Chiavenato (2017), define liderazgo como la influencia sobre la gente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

Daniel Goleman en su libro *Leadership that gets results*, 2017 describe seis tipos de liderazgo, los cuales se encuentran basados en la inteligencia emocional.

Los tipos de liderazgo no son incompatibles, cada líder es adoptar el liderazgo que mejor se adapte a la situación que esté viviendo en ese momento.

Según Daniel Goleman, (2017) los seis tipos de liderazgo son los siguientes:

- **Coercitivo o autoritario**

Este estilo de liderazgo se basa en la disciplina, se emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Por el contrario, las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras.

- **Democrático**

El liderazgo democrático sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión. Esto suele implicar multitud de reuniones, debates y charlas. Por lo tanto, será especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino

a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objetivo propuesto es similar (Goleman, D. 2017).

- **Afiliativo**

El tercer tipo de liderazgo según Daniel Goleman es crear lazos entre los miembros del grupo, de esta manera se consigue la armonía y colaboración entre ellos.

Aquí se busca que el ambiente sea bueno y estimulante para los trabajadores.

- **Visionario u orientativo**

Los líderes motivan a sus empleados mediante una visión clara y emocionante. A principal ventaja de este liderazgo es que tienen claro hacia dónde se dirige el equipo, por lo que la motivación está muy presente.

- **Timonel**

El papel de este líder es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga. Es como un modelo a seguir, y es usado por personas que les gusta sentirse protagonistas.

Este liderazgo es muy efectivo cuando los miembros del grupo no tienen experiencia y el líder es un experto en el campo.

- **Coach**

En este último estilo de liderazgo se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes, para así desarrollar su potencial.

2.8.2 Comunicación

La comunicación es de suma importancia en las relaciones humanas, un individuo por naturaleza requiere relacionarse con otros individuos para satisfacer sus necesidades de afecto y socialización.

En las empresas la comunicación es la base estructural de toda organización.

Chiavenato, Idalberto (2006) define la comunicación como: “Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe “.

Existen dos tipos de comunicación: comunicación interna y comunicación externa.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, Horacio 2005).

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios (Andrade, Horacio 2005).

2.8.3 Motivación

La motivación es un término general que se aplica a impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que guían la conducta.

La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue (González D. 2008).

Existen dos tipos de motivación: Extrínseca e intrínseca.

La motivación extrínseca surge a partir de incentivos y consecuencias en el ambiente, implica un medio para obtener un fin.

La motivación intrínseca es cuando las personas por si solas se comprometen a cumplir con los objetivos, no necesitan incentivos.

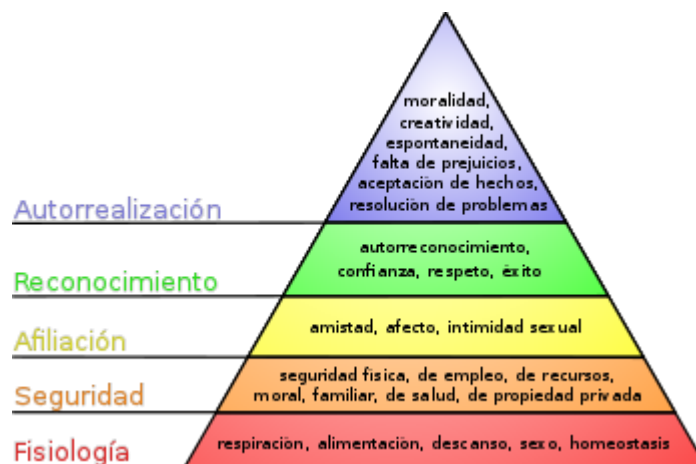
Existen diversas teorías de la motivación, entre las cuales se encuentran: Teoría de jerarquía de necesidades- Abram Maslow, teoría de Herzberg: Motivación-Higiene, Teoría X e Y Mc Gregor y Teoría de las expectativas por mencionar algunas.

Teoría de jerarquía de necesidades- Abraham Maslow.

Este autor identificó cinco niveles de necesidades, los cuales se encuentran ubicados en una pirámide, en donde las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores o racionales arriba. Para llegar a las necesidades superiores debemos haber alcanzado las primeras.

A continuación, se muestra una figura, con los diferentes escalones de las necesidades consideradas por Maslow (Figura 2.1):

Figura 2.1 Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: (Arana, Meilán, Gordillo, & Carro, 2010)

Se puede dar el caso de personas que satisfagan primero necesidades de escalones más altos sin satisfacer necesidades de los escalones más bajos.

Otra teoría motivacional que explica el comportamiento humano, es la **Teoría de Herzberg**: Motivación-Higiene. Los factores motivacionales de esta teoría se dividen en dos grupos: elementos de higiene y motivación (Figura 2.2)

Figura 2.2 Factores higiénicos y motivacionales según teoría de Herzberg.

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2001).

El elemento de motivación es el que si no lo das no pasa nada, pero si lo das logras motivación, en cambio, el elemento de higiene, si lo das no pasa nada, pero si no lo das frustas o desmotivadas.

Douglas Mc Gregor es el creador de las teorías **“Teoría X”** y **“Teoría Y”**. En la primera teoría, los trabajadores actúan bajo amenazas, no les gusta el trabajo, son perezosos, no les gusta tener responsabilidades y es necesario obligarlos a trabajar y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar, les gusta su trabajo, son creativos y se responsabilizan de su trabajo (Robbins, Stephen P. 2009)

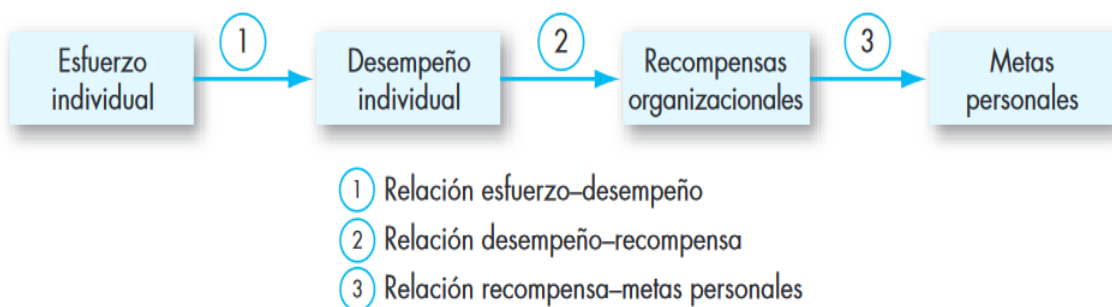
La teoría Y muestra que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Por lo que Mc Gregor propuso ideas como trabajos responsables que planteen retos y buenas relaciones en el grupo, toma de decisiones participativa, para maximizar la motivación de los empleados.

La teoría de las expectativas, plantea que los empleados se sentirán más motivados o desarrollaran cierto nivel de esfuerzo si se sienten comprometidos con la meta, y si conocen que sus esfuerzos tendrán un valor agregado para conseguirla.

La teoría se centra en tres relaciones de acuerdo con (Robbins, Stephen P. 2009):

1. **Relación esfuerzo-desempeño.** La percepción del individuo de que al desarrollar cierto esfuerzo lo conducirá al desempeño.
2. **Relación desempeño-recompensa.** Grado que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. **Relación recompensas-metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien.

Figura 2.3. Teoría de las expectativas.



Fuente: (Robbins, Stephen P. 2009):

La administración de la empresa debe comprender que los empleados no son robots, son personas que tienen sueños, sentimientos, problemas y preocupaciones. Cuando los empleados sienten que no son valorados y reconocidos por sus jefes, pierden el interés por cumplir con sus funciones. A veces las largas jornadas y la sobre carga de trabajo hacen que los empleados se preocupen por su bienestar que en cualquier cosa.

2.8.4 Salarios

El salario constituye uno de los problemas más complejos de la organización, en México, La Ley Federal del Trabajo (LFT, 2015) define al salario como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Las maquiladoras proveen una serie de tipos de pagos como: Cuota diaria, tiempo extra, y subsidios. La rotación de personal basa su confianza en la lealtad. Los especialistas en la materia afirman que una remuneración mayor promueve la retención del empleado incrementando su satisfacción en el trabajo (Griffeth, 1995).

2.8.5 Clima organizacional.

De acuerdo con Forbes (2018), el clima organizacional es el ambiente que se respira de forma cotidiana en las organizaciones, se trata de algo dinámico y cambiante.

El clima organizacional puede tornarse positivo cuando hay aumentos salariales y cambios de nivel, o se puede tornar negativo cuando se recorta personal.

El clima organizacional puede tener subidas o bajadas en una empresa, por lo que existen factores internos y externos que pueden afectarlo aún más. Lo que sucede en el ambiente económico, político y comercial de una región lo cual favorece o perjudica las ventas de una empresa, estos contextos no los podemos cambiar ya que están

fuera de las manos. Ahora bien, existen los elementos internos, de los cuáles si tenemos el control, y es donde entran los aspectos relacionales; es decir, como se relaciona la empresa con su personal, como los líderes o los jefes con las personas que trabajan.

El clima organizacional tiene mediciones cuantitativas y tangibles, se puede medir a través de estas herramientas:

- Entrevistas a los líderes de la organización: Ellos dirán como perciben a la empresa.
- Grupos focales: Consiste en reunir a cierto grupo de niveles jerárquicos similares, donde pueden platicar como perciben el clima organizacional de la compañía basado en factores como el reconocimiento, compensaciones, liderazgo, etc.
- Encuesta de clima organizacional: Se realiza entre una o dos veces al año a toda la plantilla de la organización, dicha encuesta nos permite saber de manera confidencial y anónima cómo perciben el clima organizacional en base a ciertas conductas.
- Revisión de prácticas y procesos de las áreas que impactan al capital humano: cómo reconoces a tu personal, capacitaciones, cómo retienes al personal, contratación, etc.

En conclusión, si se combina todas estas herramientas arroja un número que se mide del 0 al 100 y si lo hacemos de manera recurrente tendremos una tendencia.

Existen tres grandes divisiones responsables directas del clima organizacional: la empresa, los líderes y los colaboradores.

Un buen clima organizacional impacta positivamente dentro de la empresa, pero sino, es cuando se presenta la rotación no deseada (es la que sin duda acarrea costos ocultos (entrenamiento, nueva relación con el cliente -al ser nuevo- entre otros). La rotación no es un factor negativo, ya que implica crecimiento, dinamismo, pero como

todo en exceso es malo, la rotación es negativa cuando se van las personas que no se quiere que se vayan, ya sea por valiosas, talentosas o porque pueden hacer algo diferente en la compañía. Normalmente las personas dejan la compañía porque se sienten inseguros, incómodos, amenazados.

La manera en que los jefes se comunican sus equipos juega un papel muy importante en la empresa, ya que es de vital importancia que se comuniquen de manera clara, objetiva y continua con sus equipos, para que los colaboradores sepan qué actividades realizar, cómo realizarlas. Si el líder no establece una comunicación efectiva, no reconoce a sus empleados, no brinda retroalimentación, el clima organizacional se verá afectado.

De igual manera la empresa debe de generar un buen clima organizacional, brindando comedor digno, un buen sistema de iluminación, instalaciones, etc.

Los colaboradores también juegan un papel muy importante, ya que en ocasiones existe el acoso laboral lo cual repercute en el clima organizacional.

Los pasos a seguir para desarrollar un buen clima laboral (Forbes, 2018):

- Medición: lo que no se mide no se mejora.
- Métricos en la organización, se deben de publicar para dar a conocer dicha información y tomar acciones pertinentes.
- Establecer prácticas y acciones cotidianas para saber cuáles son los aspectos que se pueden mejorar y haya un plan de acción.

2.9 NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

A partir del 23 de octubre de 2018, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) dio a conocer a través del Diario Oficial de la Federación, la publicación de la

NOM-035, “Factores de riesgo psicosocial en el trabajo”, identificación, análisis y prevención.

Obligaciones del patrón.

El objetivo de la Norma es establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo y su campo de aplicación se rige en todo el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo, de acuerdo con lo siguiente:

- a) Para centros de trabajo en los que laboren hasta quince trabajadores.
 - Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable.
 - Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.
 - Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y canalizarlos para su atención.
 - Difundir y proporcionar información a los trabajadores.
- b) Para centros de trabajo en los que laboren entre dieciséis y cincuenta trabajadores.
 - Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la

prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable.

- Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.
 - Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.
 - Adoptar las medidas y acciones de control, cuando el resultado del análisis de los factores de riesgo psicosocial así lo indique. • Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y, canalizarlos para su atención.
 - Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a los trabajadores expuestos a violencia laboral y/o a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos - síntomas que denoten alguna alteración a su salud.
 - Difundir y proporcionar información a los trabajadores.
 - Llevar los registros de: resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; de las evaluaciones del entorno organizacional; medidas de control adoptadas, y trabajadores a los que se les practicó exámenes médicos.
- c) Para centros de trabajo en los que laboren más de 50 trabajadores.
- Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral, y la promoción de un entorno organizacional favorable.
 - Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial.
 - Evaluar el entorno organizacional.
 - Adoptar las medidas para prevenir los factores de riesgo psicosocial, promover el entorno organizacional favorable, así como para atender las

prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y los actos de violencia laboral.

- Adoptar las medidas y acciones de control, cuando el resultado del análisis de los factores de riesgo psicosocial así lo indique.
- Identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos durante o con motivo del trabajo y, canalizarlos para su atención.
- Practicar exámenes médicos y evaluaciones psicológicas a los trabajadores expuestos a violencia laboral y/o a los factores de riesgo psicosocial, cuando existan signos o síntomas que denoten alguna alteración a su salud.
- Difundir y proporcionar información a los trabajadores.
- Llevar los registros de: resultados de la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; evaluaciones del entorno organizacional; medidas de control adoptadas, y trabajadores a los que se les practicó exámenes médicos

Obligaciones de los trabajadores.

La Norma establece obligaciones para los trabajadores, que son el complemento de las obligaciones patronales, estas obligaciones son:

- Observar las medidas de prevención y, en su caso, de control que dispone esta Norma, así como las que establezca el patrón para: controlar los factores de riesgo psicosocial, colaborar para contar con un entorno organizacional favorable y prevenir actos de violencia laboral.
- Abstenerse de realizar prácticas contrarias al entorno organizacional favorable y actos de violencia laboral.
- Participar en la identificación de los factores de riesgo psicosocial y, en su caso, en la evaluación del entorno organizacional.

- Informar sobre prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y denunciar actos de violencia laboral, utilizando los mecanismos que establezca el patrón para tal efecto y/o a través de la comisión de seguridad e higiene, a que se refiere la NOM-019-STPS-2011, o las que la sustituyan.
- Informar por escrito al patrón directamente, a través de los servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo o de la comisión de seguridad e higiene; haber presenciado o sufrido un acontecimiento traumático severo.
- Participar en los eventos de información que proporcione el patrón.
- Someterse a los exámenes médicos y evaluaciones psicológicas que determinan la presente Norma y/o las normas oficiales mexicanas que al respecto emitan la Secretaría de Salud y/o la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y a falta de éstas, los que indique la institución de seguridad social o privada, o el médico o psicólogo o psiquiatra del centro de trabajo o de la empresa.

En la tabla 2.1, se muestran el contenido por grupos de ítems por dimensión, dominio y categoría considerados en la guía de referencia III, de la NOM-035-STPS-2018, así como la explicación de cada una de sus categorías.

Tabla 2.1. Factores de Análisis Guía de Referencia III

CATEGORÍA	DOMINIO	DIMENSIÓN	ÍTEM
Ambiente de trabajo	Condiciones en el ambiente de trabajo	condiciones peligrosas e inseguras	1, 3
		condiciones deficientes e insalubres	2,4
		trabajos peligrosos	5,
factores propios de la actividad	carga de trabajo	cargas cuantitativas	6,12
		ritmos de trabajo acelerado	7,8
		carga mental	9,10,11
		cargas psicológicas emocionales	65,66,67,68
		cargas de alta responsabilidad	13,14
	falta de control sobre el trabajo	cargas contradictorias o inconsistentes	15,16
		falta de control y autonomía sobre el trabajo	25,26,27,28
		limitada o nula responsabilidad de desarrollo	23,24,48
		insuficiente participación y manejo del cambio	29,30
		limitada o inexistente capacitación	35,36
organización del tiempo de trabajo	jornada de trabajo	jornadas de trabajo extensas	17,18
	Interferencia en la relación trabajo-	influencia del trabajo fuera del centro laboral	19,20
		influencia de las responsabilidades familiares	21,22
Liderazgo y relaciones en el trabajo	Liderazgo	escasa claridad de funciones	31,32,33,34
		características del liderazgo	37,38,39,40,41
	Relaciones en el trabajo	relaciones sociales en el trabajo	42,43,44,45,46
		deficiente relación con los colaboradores que supervisa	69,70,71,72
	Violencia	violencia laboral	57,58,59,60,61,62,63,64
Entorno Organizacional	Reconocimiento del desempeño	escasa o nula retroalimentación del desempeño	47,48
	Insuficiente sentido de pertenencia e inestabilidad	escaso o nulo reconocimiento y compensación	49,50,51,52
		limitado sentido de pertenencia	55,56
		inestabilidad laboral	53,54

Fuente: NOM-035-STPS-2018

Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial.

La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial deberá contemplar los siguientes:

- **Las condiciones en el ambiente de trabajo.** Se refieren a condiciones peligrosas e inseguras o deficientes e insalubres; es decir, a las condiciones del lugar de trabajo, que bajo ciertas circunstancias exigen del trabajador un esfuerzo adicional de adaptación;
- **Las cargas de trabajo.** Se refieren a las exigencias que el trabajo impone al trabajador y que exceden su capacidad, pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, así como cargas contradictorias o inconsistentes;
- **La falta de control sobre el trabajo.** El control sobre el trabajo es la posibilidad que tiene el trabajador para influir y tomar decisiones en la realización de sus actividades. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, así como la capacitación son aspectos que dan al trabajador la posibilidad de influir sobre su trabajo. Estos elementos, cuando son inexistentes o escasos, se convierten en un factor de riesgo.
- **Las jornadas de trabajo y rotación de turnos que exceden lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.** Representan una exigencia de tiempo laboral que se hace al trabajador en términos de la duración y el horario de la jornada, se convierte en factor de riesgo psicosocial cuando se trabaja con extensas jornadas, con frecuente rotación de turnos o turnos nocturnos, sin pausas y descansos periódicos claramente establecidos y ni medidas de prevención y protección del trabajador para detectar afectación de su salud, de manera temprana;

- **Interferencia en la relación trabajo-familia.** Surge cuando existe conflicto entre las actividades familiares o personales y las responsabilidades laborales; es decir, cuando de manera constante se tienen que atender responsabilidades laborales durante el tiempo dedicado a la vida familiar y personal, o se tiene que laborar fuera del horario de trabajo;

Evaluación del Entorno Organizacional Saludable.

De acuerdo a la NOM-035-STPS-2018 el entorno organizacional favorable, es aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa; la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas; la definición precisa de responsabilidades para los trabajadores del centro de trabajo; la participación proactiva y comunicación entre trabajadores; la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas de trabajo regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la evaluación y el reconocimiento del desempeño.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se define el método y tipo de investigación, se detalla el proceso realizado en la presente investigación, así como la implementación de un cuestionario para la obtención de resultados que muestran las principales causas de la rotación de personal.

De acuerdo con Hernández, Collado y Baptista (2014), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

La investigación se divide en enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo. Ambos enfoques emplean procesos metódicos, cuidadosos y empíricos para generar conocimiento. Estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997):

Figura 3.1. Estrategias similares en los dos enfoques cualitativo y cuantitativo.

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación evaluación realizada.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para escalerecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras.

Fuente: (Hernández, Collado y Baptista 2014).

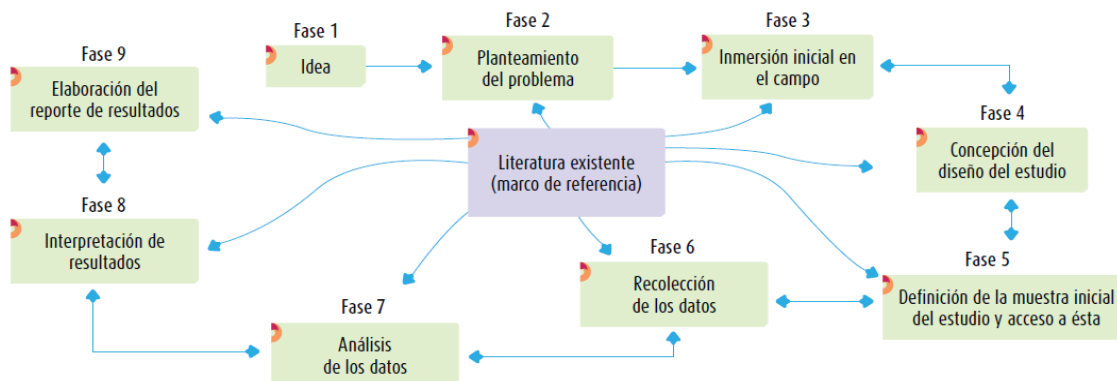
Esta investigación es de **enfoque cualitativo**, se guía por áreas o temas significativos de investigación, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio” (Hernández, Collado y Baptista 2014).

La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados, inicia con la idea de investigación.

Esta investigación es de enfoque cualitativo ya que se plantea un problema, en este caso la rotación de personal operativo en una maquiladora, donde por medio de la observación no estructurada (encuestas de salida, entrevistas abiertas, revisión de archivos, etc.), se detectan las causas de la rotación de personal operativo de una empresa maquiladora, cuyas principales causas son: liderazgo, comunicación, cargas de trabajo, condiciones ambientales y motivación.

Figura 3.2 Esquematzación del Modelo de Investigación y sus variables.



Fuente: (Hernández, Collado y Baptista 2014).

Esta investigación, de acuerdo a los autores tiene un **alcance descriptivo**, ya que muestra la situación real de la empresa, las principales causas de la rotación de personal en un determinado periodo de tiempo.

El alcance descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, además de describir tendencias de un grupo o población.

Una vez que se definió el planteamiento del problema, el alcance inicial de la investigación, se crearon las hipótesis (o no fueron establecidas debido al tipo de investigación), el investigador debe de encontrar la mejor manera de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos establecidos. Para esto se debe de seleccionar un diseño y aplicarlo al estudio realizado.

El **diseño** es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento.

Esta investigación se basa en un diseño de investigación tipo **no experimental** el cual **se clasifica en transeccional** ya que se recopila datos en un momento único.

La investigación **no experimental** son estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández, Collado y Baptista 2014).

3.1 Muestra.

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa de giro Industrial manufacturero, ubicado en el estado de Hermosillo, Sonora. El número de trabajadores de esta empresa es de 610 empleados, los cuales 486 están sindicalizados.

Se tomó como muestra a todo el personal operativo y administrativo aplicándoles una "Encuesta de clima laboral" a un total de 610 empleados.

Se les explicó a los empleados que eran encuestas anónimas y con información confidencial, se sugirió que fueran sinceros en sus respuestas, esto con la finalidad de obtener información que fuera útil a ellos mismos.

Adicional a la encuesta de clima laboral, se utilizó un cuestionario para supervisores, considerando la NOM-035-STPS-2018 de riesgos psicosociales, en el cuál los mismos supervisores se evaluaban en cinco categorías, dicho cuestionario se aplicó a 25 supervisores.

3.2 Descripción del instrumento utilizado.

Para la obtención de información del Ambiente laboral de esta empresa se aplicó una "Encuesta Clima Laboral (Anexo 1) la cual se compone de 35 preguntas cerradas en la que cada respuesta existe 5 opciones según la percepción del empleado siendo estas:

- 5=Totalmente de acuerdo
- 4=De acuerdo
- 3=Ni de acuerdo ni desacuerdo
- 2=En desacuerdo

- 1=Totalmente en desacuerdo

Las 30 preguntas se dividieron en 8 dimensiones, considerando en cada dimensión los siguientes bloques:

Tabla. 3.1 Elementos Encuesta de clima laboral.

DIMENSIONES	BLOQUES	PREGUNTAS
Organización y estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas y centro de trabajo 	7
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los servicios 	4
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción superior/subordinado. • Toma de decisiones y soluciones de problemas. 	7
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cargas de trabajo 	5
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos motivacionales para la organización. 	3
Transparencia y equidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación 	3
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones y solución de problemas individual 	2

<p>Cooperación y apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos grupales 	<p>4</p>
-----------------------------------	--	----------

Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Para la medición de las dimensiones se utilizó una escala de Likert, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández, et al, 2014).

Para obtener la segmentación de la muestra se solicitó a los participantes establecer en cuestionario si son empleados administrativos u operativos, así como su jefe inmediato.

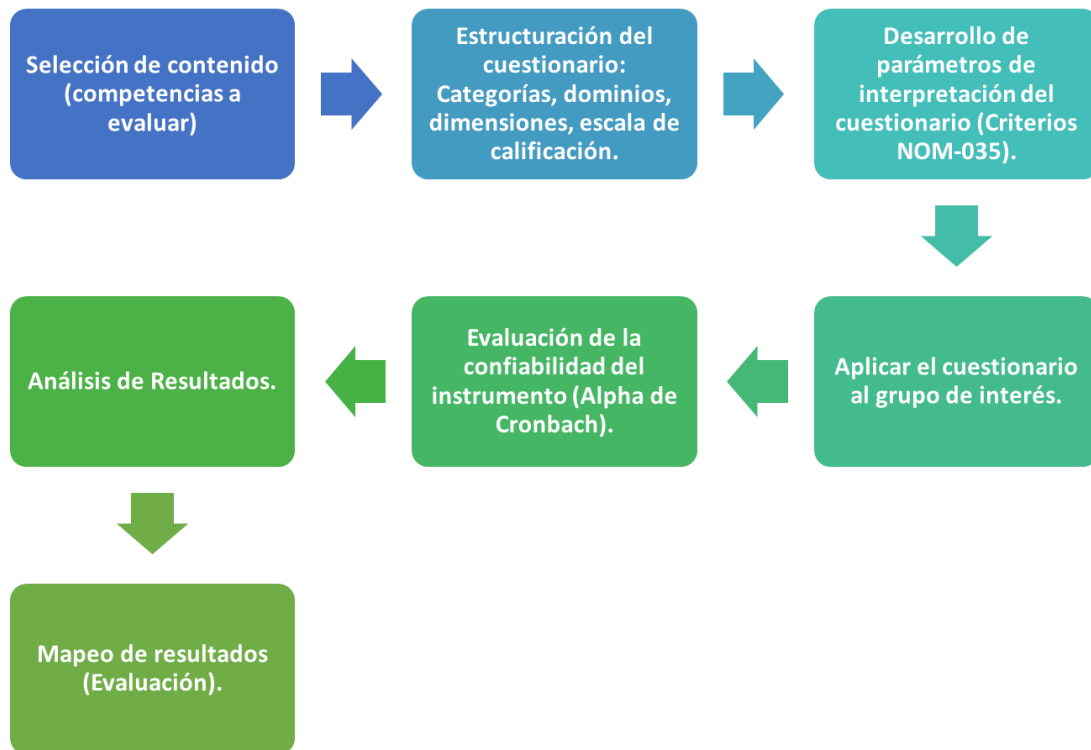
Herramienta de evaluación de desempeño considerando Factores de Riesgo psicosocial establecidos en la NOM035.

Para la obtención de las competencias del supervisor, se aplicó un segundo instrumento de medición, un cuestionario para el supervisor, dónde él mismo se evalúa sus competencias (Anexo 2).

Fases de construcción del instrumento:

Para la recolección de la información se utilizó el cuestionario aplicado en la investigación “Evaluación de desempeño laboral considerando factores psicosociales para supervisores de mando medio en el sector automotriz” (Espinoza, 2020).

Figura 3.3. Fases de construcción del instrumento.



Fuente: Elaboración propia con datos de Espinoza, J. (2020).

Fase 1: “Selección de contenido”.

En esta fase se definieron las competencias que evaluará el instrumento, de las cuales nos enfocaremos principalmente en cuatro a las que llamaremos “Categorías”:

- Organización del trabajo
- Liderazgo
- Salud en el trabajo
- Filosofía Organizacional

Fase 2: “Estructuración del cuestionario”

En esta fase se definieron los dominios y dimensiones que evaluará el instrumento, con un total de 14 dominios y 58 dimensiones las cuales se pueden apreciar en la figura 3.4.

Figura 3.4. Estructuración del cuestionario.

CATEGORÍA (4)	DOMINIO (14)	DIMENSION (58)
Organización del trabajo	Planificación del trabajo	4
	Ejecución del trabajo	6
	Resultados	3
	KAIZEN	3
Liderazgo	"No problems found"	6
	Integración del grupo	7
	Comunicación	3
	Mediación	4
	Reconocimiento	4
Salud en el trabajo	Accidentes	4
	Ergonomía	5
	Factores psicosociales	2
	Inteligencia emocional	3
Filosofía Organizacional	Principios y valores	4

Fuente: Elaboración propia con datos de Espinoza, J. (2020).

Escala de medición del instrumento: Likert

Se compone de 58 preguntas cerradas en la que cada respuesta existe 5 opciones según la percepción del empleado siendo estas:

- 5=Siempre
- 4=Casi siempre
- 3=Algunas veces
- 2=Casi nunca
- 1=Nunca

Figura 3.5. Cuerpo del instrumento de evaluación.

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA MANDO MEDIO								
NOMBRE DEL EVALUADO							FECHA DE EVALUACION	
NOMBRE DEL EVALUADOR								
INSTRUCCIONES		Marca con una "X" , la respuesta seleccionada a cada item.						
CATEGORIA	DIMENSIONES	# DE ITEM	DOMINIO	ESCALA DE CALIFICACION				
				Siempre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nunca
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	PLANIFICACION DEL TRABAJO	1	Asigna los puestos de trabajo equitativamente					
		2	Verifica que las cargas de trabajo se asignen adecuadamente					
		3	Presupuesta los recursos adecuadamente					
		4	Planea vacaciones efectivamente					

Fuente: Espinoza, J. (2020).

Fase 3: “Desarrollo de parámetros.

En esta fase se establecieron rangos que agrupen el nivel de desempeño de acuerdo al promedio del puntaje obtenido, se realizó un rango de parámetros para calificación final, dominios y dimensiones.

Figura 3.6. Desarrollo de parámetros.

Calificacion del desempeño			Puntaje
	Necesidad de mejora urgente	Este nivel aplica para aquellos supervisores que en termino s de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos esta claramente por debajo de las exigencias basicas del puesto de trabajo	n1-n2
	Necesidad de desarrollo	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente con las necesidades del puesto de trabajo en las principales areas, el supervisor necesita mayor desarrollo	n3-n4
	Normal (Desempeño esperado para la posición)	El nivel esperado minimo para el supervisor es decir cumple todas las exigencias principales del puesto de forma efizas y rigurosa	n4-n5
	Muy bueno	En este nivel los resultados superan lo esperado, refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo, aplica para los que estan entre los mejores	n6-n7
	Excelente	Exeptional (puede significar promoción). Para aquellos que demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo, y que tengan un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos similares.	n8-n9

Fuente: Espinoza, J. (2020).

1. Calificación global.

- Establece rangos que agrupen el nivel de desempeño de acuerdo al promedio del puntaje obtenido global del instrumento (Calificación F / n).

Figura 3.7. Calificación Global.

Resultado Global	Necesidad de mejora urgente	Necesidad de desarrollo	Normal	Muy bueno	Excelente
Calificación final	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$

Fuente: Espinoza, J. (2020).

- Utilizando la tabla de calificaciones de las categorías se obtiene la calificación promedio de “n” para conocer la calificación global de la evaluación.

2. Calificación por categoría.

Establecer rangos que agrupen el nivel de desempeño de acuerdo a la sumatoria del puntaje obtenido en cada **dominio** correspondiente a cada **categoría**.

Figura 3.8. Calificación por categorías.

Resultado de la Categoría	Necesidad de mejora urgente	Necesidad de desarrollo	Normal	Muy bueno	Excelente
Organización del trabajo	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Liderazgo	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Salud en el trabajo	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Filosofía organizacional	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$

Fuente: Espinoza, J. (2020).

3. Calificación por dominio

Establecer rangos que agrupen el nivel de desempeño de acuerdo a la sumatoria del puntaje obtenido en cada dimensión correspondiente a cada dominio.

Figura 3.9. Calificación por dominio.

Resultado del Dominio	Necesidad de mejora urgente	Necesidad de desarrollo	Normal	Muy bueno	Excelente
Planificación del trabajo	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Ejecución del trabajo	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Resultados	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Kaizen	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
No problems found	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Integración del grupo	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Comunicación	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Mediación	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Reconocimiento	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Accidentes	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Ergonomía	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Factores psicosociales	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Inteligencia emocional	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$
Principios y valores	$C_{dom} < n1$	$n1 \leq C_{dom} < n2$	$n2 \leq C_{dom} < n3$	$n3 \leq C_{dom} < n4$	$C_{dom} \geq n4$

Fuente: Espinoza, J. (2020).

Mapa de resultados

1. Informe de resultados de la evaluación y la autoevaluación de las competencias y comportamiento esperado.
2. Calificación de desempeño del total de supervisores evaluados.

Figura 3.10. Mapa de resultados.

Mapeo de resultados evaluación 180					
COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO ESPERADO					
Rubro	miníma esperada	Cal maxíma	Evaludador	Autoevaluación	
CALIFICACIÓN FINAL					
Global	n1	n2	n3	n4	
CATEGORÍA					
Organización del trabajo	n1	n2	n3	n4	
Liderazgo	n1	n2	n3	n4	
Salud en el trabajo	n1	n2	n3	n4	
Filosofía organizacional	n1	n2	n3	n4	
DOMINIO					
Planificación del trabajo	n1	n2	n3	n4	
Ejecución del trabajo	n1	n2	n3	n4	
Resultados	n1	n2	n3	n4	
Kaizen	n1	n2	n3	n4	
No problems found	n1	n2	n3	n4	
Integración del grupo	n1	n2	n3	n4	
Comunicación	n1	n2	n3	n4	
Mediación	n1	n2	n3	n4	
Reconocimiento	n1	n2	n3	n4	
Accidentes	n1	n2	n3	n4	
Ergonomía	n1	n2	n3	n4	
Factores psicosociales	n1	n2	n3	n4	
Inteligencia emocional	n1	n2	n3	n4	
Principios y Valores	n1	n2	n3	n4	
Calificación de desempeño del total de supervisores evaluados					
Sujeto	Excelente	Muy bueno	Normal	Necesidad de desarrollo	Necesidad de mejora urgente
Evaludador					
Autoevaluación					

Fuente: Espinoza, J. (2020).

Fase 4: Aplicación del instrumento.

En esta etapa se aplicó 1 evaluación, la cual va dirigida al grupo de supervisores que se seleccionaran según el interés del evaluador.

Ejemplos del formato de los instrumentos:

Instrumento 1:

Figura 3.11. Auto evaluación de desempeño Supervisores.

AUTO EVALUACIÓN								
NOMBRE								
EDAD	SEXO	PROFESION	AÑO DE APLICACIÓN					
INSTRUCCIONES								
Marca con una "X", la respuesta seleccionada a cada ítem.								
CATEGORIA	DIMENSIONES	ÍTEM	DOMINIO	ESCALA DE CALIFICACION				
				Siem pre	Casi siempre	Alguna veces	Casi nunca	Nun ca
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	PLANIFICACION DEL TRABAJO	1	Asigna las puertar de trabajo equitativamente					
		2	Verifica que las cargas de trabajo se asignen adecuadamente					
		3	Propone para las recuzar adecuadamente					
		4	Planea vacaciones efectivamente					
	EJECUCION DEL TRABAJO	5	Las actividades se cumplen a tiempo (dentro horario de trabajo)					
		6	Resuelve las problemar sin afectar a otros					
		7	Las cargas de trabajo se cumplen					
		8	Las lugares de trabajo estan limpiar y ordenar					
		9	Las reparter estan ordenar y a tiempo					
		10	Las herramientar de reparter estan actualizar					
	RESULTADOS	11	Cumple las metar al 100%					
		12	La rotación de trabajadorar esta dentro de indicar					
		13	El ausentismo de los trabajadorar es mínima					
	KAIZEN	14	Se identifican las oportunitadar de mejorar					
		15	Se proponen accionar de mejorar					
		16	Integra equipar de trabajo y ejecuta las accionar de mejorar					
		LIDERAZGO	17	El grupo de trabajo no reparte problemar				

Fuente: Espinoza, J. (2020).

Fase 5.

Estadístico de evaluación: Alpha de Cronbach (IBM SPSS Statistics 24)

Para obtener la segmentación de la muestra se solicitó a los supervisores, escribir, sexo, edad y carrera.

3.3 Logística de aplicación.

Para la aplicación del instrumento encuesta de clima laboral, se les avisó a todos los jefes de áreas con días de anticipación para que les comunicarán a sus

subordinados sobre dicha aplicación, adicional a esto, se mandó por correo a todos los empleados administrativos el link dónde tendrían que ingresar para responder la encuesta, así como su respectiva fecha.

Se aplicó el cuestionario en forma anónima para buscar un grado mayor de imparcialidad por parte de los empleados; para lo anterior, la empresa contó con el apoyo del departamento de Desarrollo Organizacional. La aplicación de la encuesta se hizo en la semana del 14 al 18 de octubre del 2019.

El lugar para aplicar la encuesta fue en una sala de juntas, cómo adicional se contó con una excelente participación del personal, el cual no mostró resistencia alguna.

Para la aplicación del segundo instrumento de medición el cuestionario de competencial del supervisor, se realizó una junta con los superintendentes de las distintas áreas para comunicarles de la aplicación de los cuestionarios a sus supervisores y cuál era el objetivo a lograr.

Después se realizó una junta con los supervisores el día 18 de octubre donde se les aplicó el cuestionario y fue de forma anónima para buscar un grado mayor de imparcialidad por parte de los empleados; para lo anterior la empresa contó con el apoyo del Departamento de RH

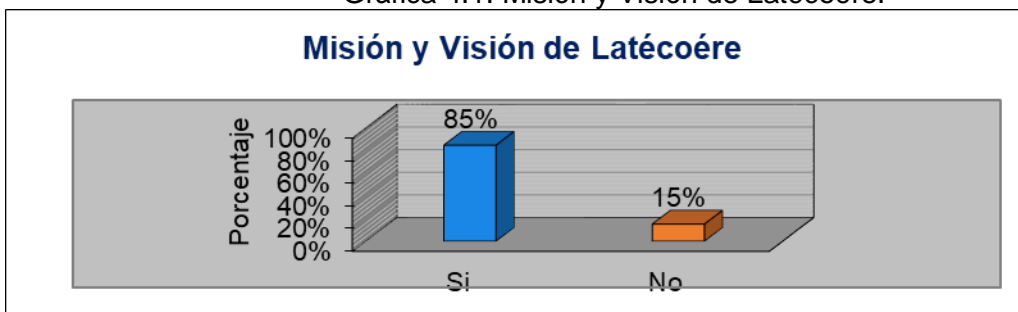
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Una vez aplicadas las encuestas y cuestionarios, se continúa con el análisis y procesamiento de la información obtenida, para la cual se utiliza el software denominado Excel que constituye una herramienta accesible, práctica y de uso generalmente aceptado para crear tablas, calcular y analizar datos, además de la representación gráfica de los mismos. Los resultados se agruparon con base a las dimensiones medidas, y se determinó la media de cada una de éstas, para posteriormente asignarles un valor en la escala de satisfacción.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

4.1 Organización y estructura.

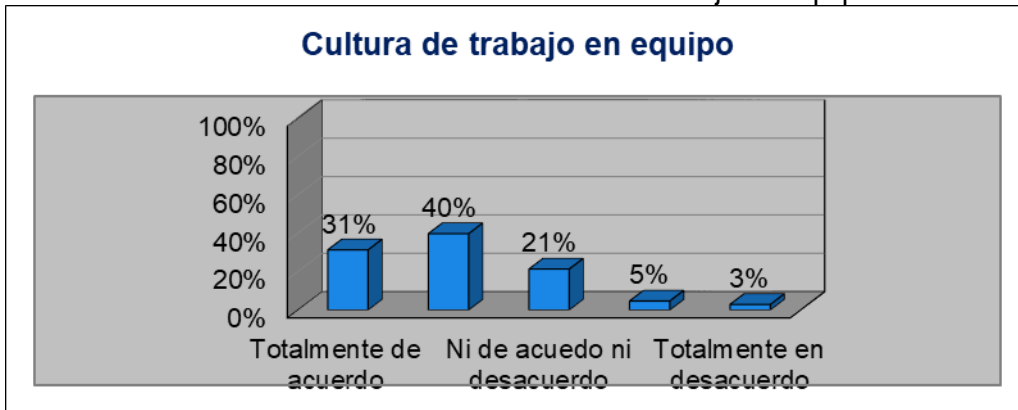
Gráfica 4.1. Misión y Visión de Latécoére.



Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En la gráfica 4.1 se puede observar que el 85% de los operadores conoce la misión y visión de la empresa, mientras el 15% la desconoce. Por lo que se puede deducir que los empleados asumen las estrategias de la empresa como propias y actúan en beneficio de la empresa.

Gráfica 4.2. Cultura de trabajo en equipo.



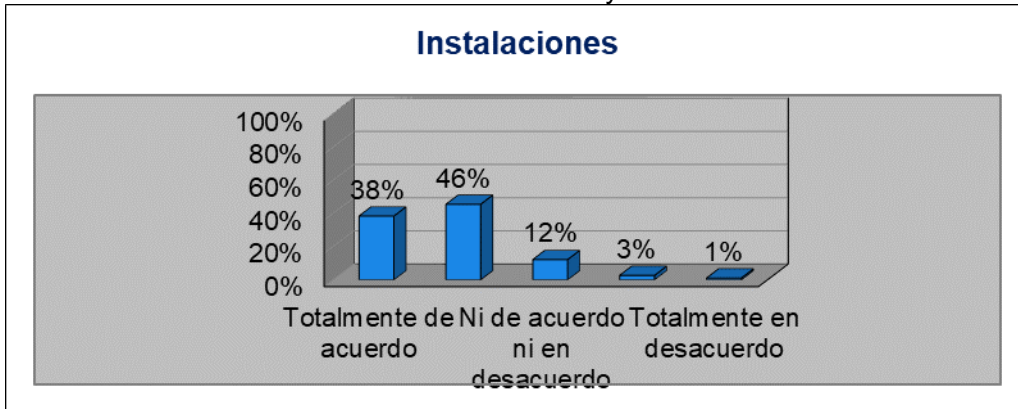
Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Se puede observar en la gráfica 4.2 que el 31% está totalmente de acuerdo en que existe una cultura de trabajo en equipo en Latécoère, el 40% está de acuerdo, 21% ni de acuerdo ni desacuerdo, 5% desacuerdo y sólo 3% totalmente en desacuerdo. Por lo que la mayoría del personal, en este caso el 71% considera que si existe una cultura de trabajo en equipo en la empresa.

De acuerdo con pláticas sostenidas con los encuestados, ellos comentan que la empresa fomenta el trabajo en equipo, lo que impacta en que exista una cultura con apoyo social, los supervisores se encargan de fomentar en sus operadores el trabajo en equipo al momento de la elaboración de los arneses, ya que se requiere la participación de todos para la elaboración final del arnés, pero por otro lado los trabajadores comentan que no en todas las áreas se fomenta ese trabajo en equipo, ya que depende mucho del trabajo que haga el supervisor con los trabajadores, las actividades que los ponga a realizar y la sana convivencia que promueva entre ellos.

En ocasiones los supervisores por las prisas o por cualquier otro motivo, no atiende los problemas que se presentan en su área lo que puede provocar mayor estrés y que la situación se salga de control entre los colaboradores, por lo que se debe de trabajar con mayor énfasis en crear una cultura de trabajo en equipo en todas las áreas.

Gráfica 4.3. Instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.

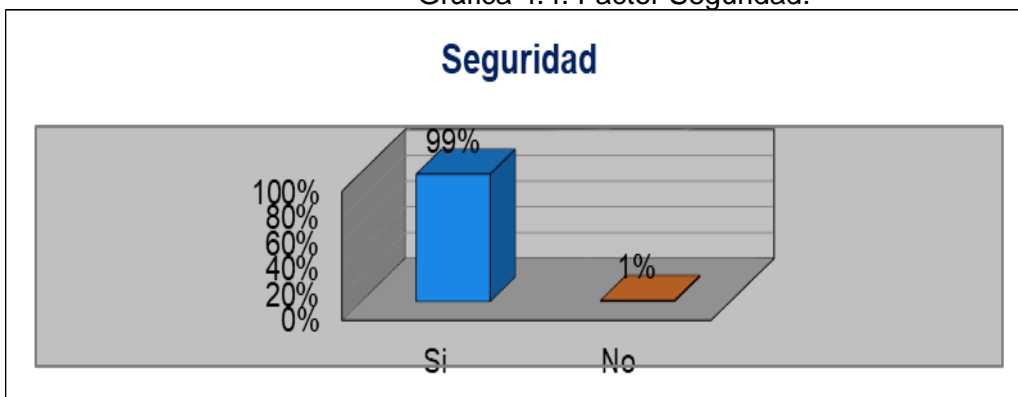


Fuente: (Elaboración propia, 2019)

La gráfica 4.3 muestra que la mayoría de los trabajadores 84%, están de acuerdo que las instalaciones contribuyen al desarrollo de un buen ambiente de trabajo.

De acuerdo con los encuestados se sienten a gusto con las instalaciones de la empresa, los baños, comedor, estaciones de trabajo, etc., ya que se encuentra limpio, ordenado y a una temperatura adecuada. Si los trabajadores están cómodos serán más productivos; serán más creativos y participativos, realizarán con mayor eficacia y eficiencia sus tareas, pero sobre todo incrementará la antigüedad o permanencia laboral de los trabajadores en la empresa.

Gráfica 4.4. Factor Seguridad.

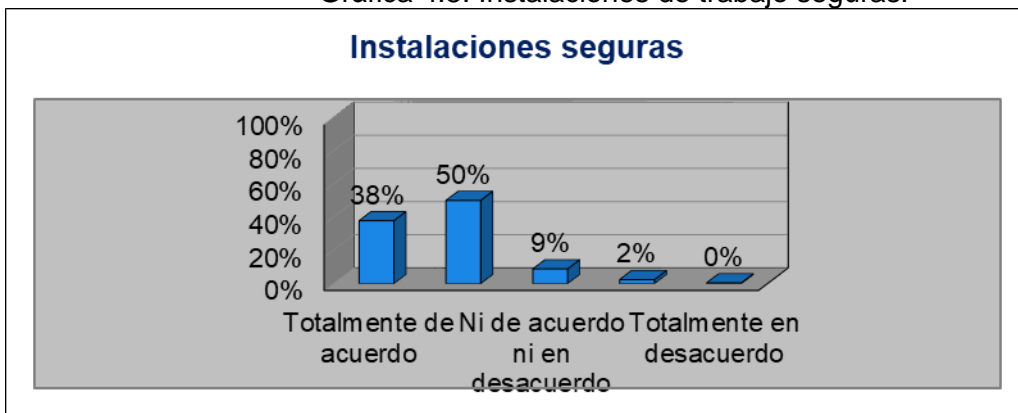


Fuente: (Elaboración propia, 2019).

La gráfica 4.4 muestra que la mayoría de los operadores 99%, consideran que para la empresa es importante su seguridad.

La mayoría de los encuestados opinan que la empresa se preocupa por su bienestar físico y mental, ya que les brinda el equipo de protección personal necesario para realizar sus actividades diarias, además cuentan con una comisión de seguridad, la cual realiza recorridos cada semana para detectar posibles actos o acciones inseguras, dónde salen acciones para mejorar cada área de la empresa para evitar posibles accidentes.

Gráfica 4.5. Instalaciones de trabajo seguras.

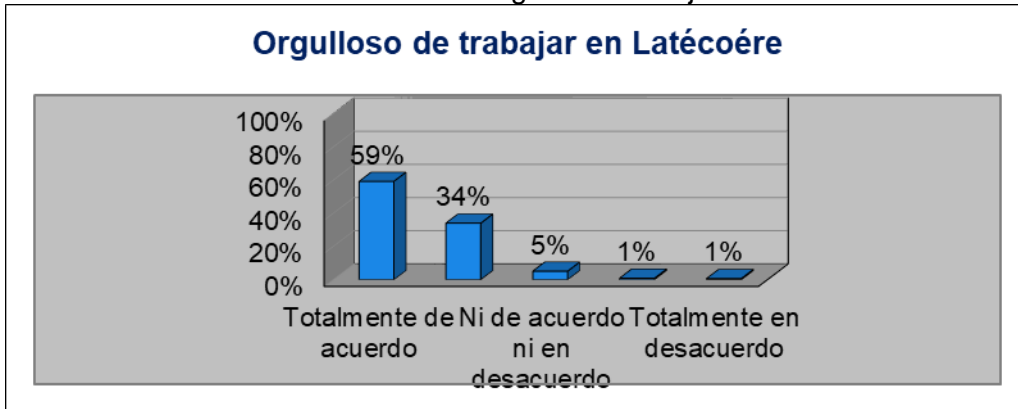


Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Se puede observar en la gráfica 4.5, que el 88% de los operadores considera que las instalaciones de trabajo son seguras.

Los encuestados comentan que la empresa cuida a los empleados, ya que realizan su trabajo de forma cómoda y segura, cuentan con espacios amplios para poder reaccionar en caso de que ocurra una emergencia, los pasillos se encuentran despejados de objetos para garantizar una evacuación en condiciones de seguridad. Los extintores se encuentran señalizados para que, en caso de emergencia, se puedan localizar de forma rápida y sencilla. La iluminación y temperatura son las óptimas para el trabajo que allí se desempeña.

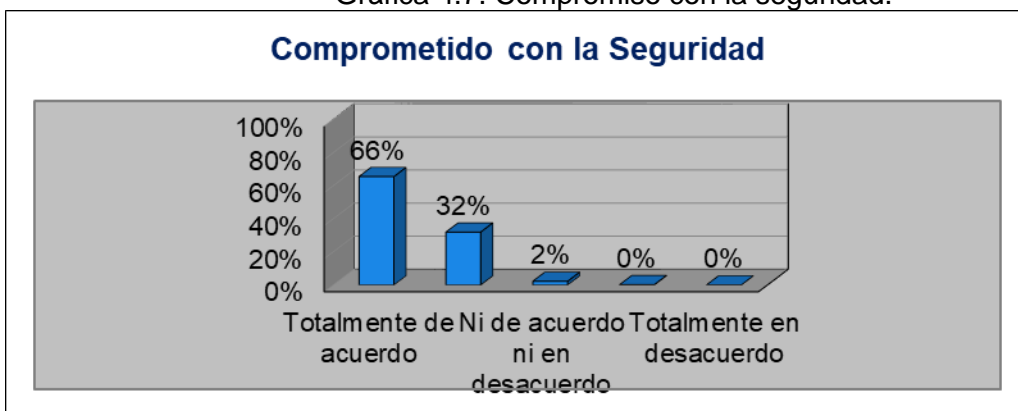
Gráfica 4.6. Orgullo de trabajar en Latécoère.



Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En la gráfica 4.6, el 93 % de los operadores se sienten orgullosos de trabajar en Latécoere, esto significa que la empresa ha creado un buen ambiente, donde los operadores se sienten cómodos para laborar, además se ha promovido el reconocimiento, las personas ven recompensado el esfuerzo que están brindando a la empresa, además los operadores comentan que se sienten protegidos y asegurados frente a cualquier contingencia.

Gráfica 4.7. Compromiso con la seguridad.



Fuente: (Elaboración propia, 2019)

La gráfica 4.7, muestra que el 98% de los operadores se encuentra comprometido con la seguridad. Los trabajadores opinan que es de vital importancia salvaguardar sus vidas, por lo que están conscientes de que, si se cuidan y siguen los protocolos de seguridad en la empresa, se cuidan ellos mismos, a sus compañeros y por ende llegan con bien a sus hogares.

4.2 Servicios.

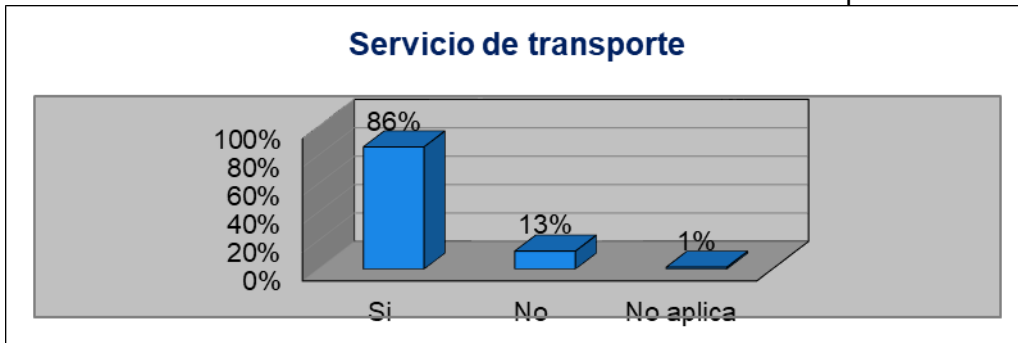
Gráfica 4.8. Satisfacción servicio del comedor.



Fuente: (Elaboración propia, 2019).

Se puede observar en la gráfica 4.8, que el 62% de los operadores consideran que el servicio de comedor **no es bueno**. Los trabajadores opinan que a pesar de que cuentan con tres opciones de platillos, la calidad de sus comidas no es buena, tiene demasiada grasa, las opciones no son muy variadas, siempre utilizan un mismo tipo de carne, los trabajadores piensan que es comida “reciclada”, ya que un día les ofrecen barbacoa y al otro día tortas de barbacoa, agregando que los tiempos de espera, son un poco prolongados, y el tiempo que ellos tienen para comer es sólo 30 minutos, ya que se hacen en ocasiones filas muy largas para obtener el alimento.

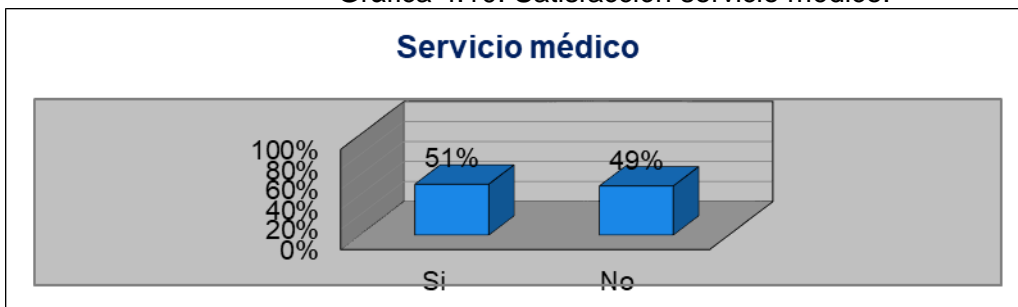
Gráfica 4.9. Satisfacción servicio de transporte.



Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En la gráfica 4.9, el 86% de los operadores consideran que el servicio de transporte si es bueno. De acuerdo a comentarios por los mismos trabajadores, consideran no tener problemas con el camión, sólo hacen la observación de que algunos camiones no les sirven la refrigeración y los tiempos de espera son largos, es decir, pasan por ellos demasiado temprano o al momento de dejarlos en sus casas ya es muy tarde, en ocasiones tardan una hora en llegar a sus casas.

Gráfica 4.10. Satisfacción servicio médico.

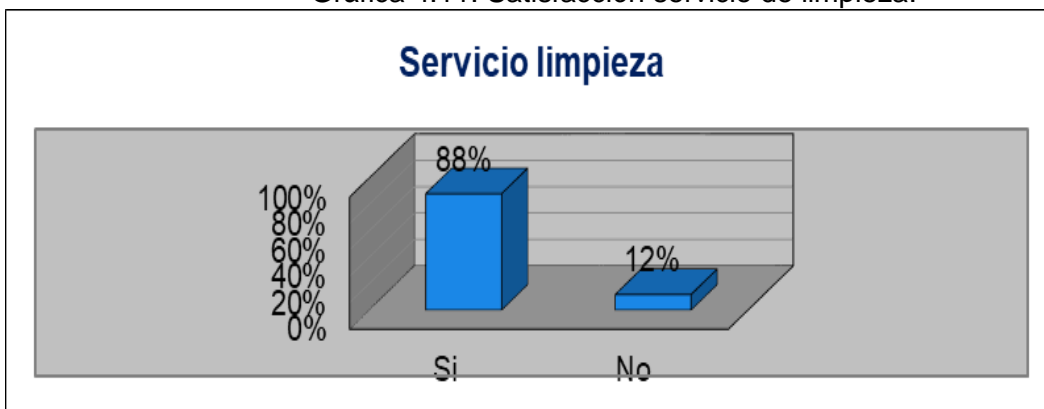


Fuente: (Elaboración propia, 2019)

Analizando los resultados de la gráfica 4.10, en cuestión a la atención que se brinda en el servicio médico, la verdad está muy a la par, el 51% de los operadores consideran que es bueno y el 49% considera que no lo es.

Existen comentarios muy variados entre los trabajadores respecto al servicio médico, unos comentan que es bueno y otros que no lo es. Los que consideran que no es bueno, es porque la doctora no les da un buen diagnóstico, no hay medicamentos, agregando que existe un horario de consultas de 8:am-11:am, si después de ese horario se sienten mal, solo se atenderá por ventanilla y se les dará una pastilla, a menos, que sea algo de emergencia se consulta.

Gráfica 4.11. Satisfacción servicio de limpieza.

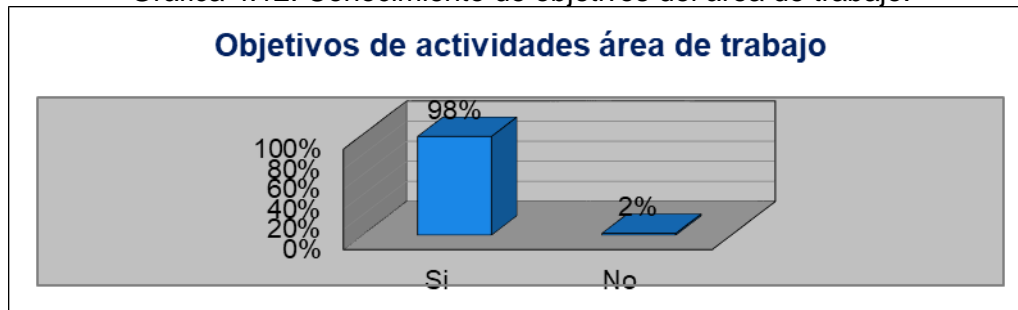


Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En la gráfica 4.11, el 88% de los operadores considera que el servicio de limpieza si es bueno. Los trabajadores opinan que las instalaciones de la empresa se encuentran limpias y ordenadas, los baños se limpian constantemente, el comedor se encuentra limpio y si se requiere la ayuda de una persona de limpieza, tienen la amabilidad de ayudar.

4.3 Liderazgo.

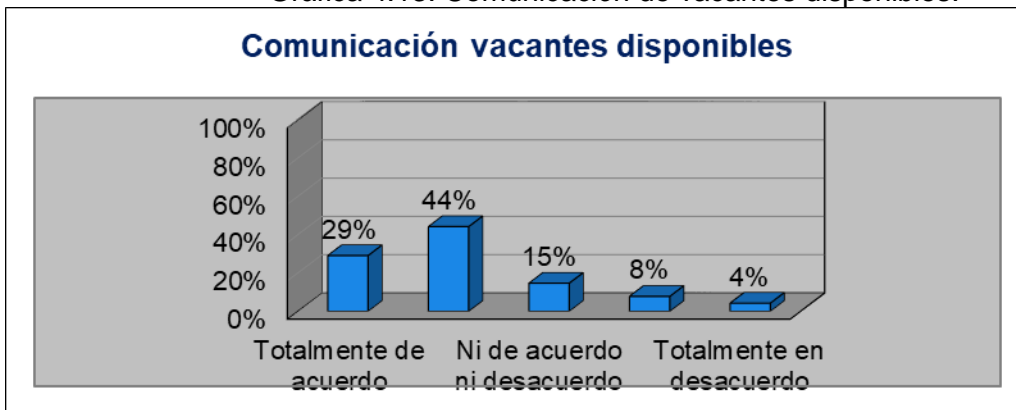
Gráfica 4.12. Conocimiento de objetivos del área de trabajo.



Fuente: (Elaboración propia, 2019).

La gráfica 4.12 nos muestra que el 98% de los operadores conoce los objetivos de las actividades de su área de trabajo. Los trabajadores comentan conocer la importancia de su trabajo, ellos saben que la fabricación de arneses no es un juego, están conscientes que cada pieza que colocan en su arnés puede depender la vida de un ser humano, por lo que realizan sus actividades de la mejor manera posible y siguiendo los procedimientos establecidos en los documentos para su fabricación.

Gráfica 4.13. Comunicación de vacantes disponibles.

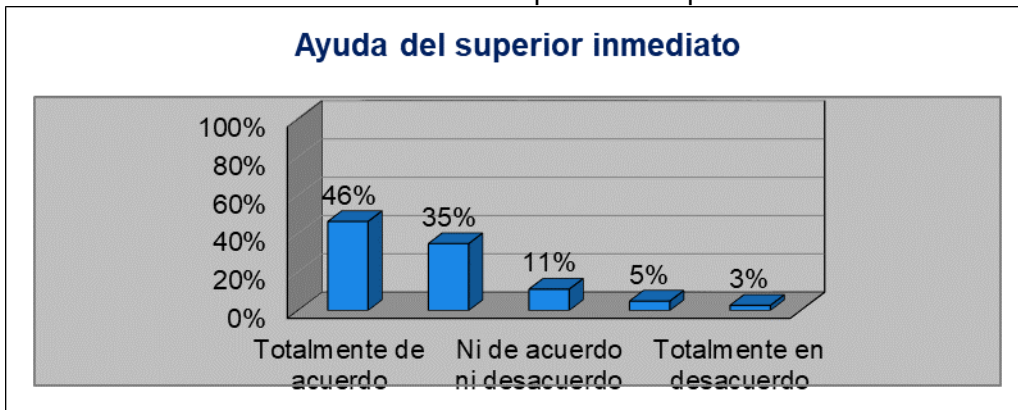


Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En la gráfica 4.13, el 73% de los operadores están de acuerdo en que la empresa comunica las vacantes disponibles.

De acuerdo con platicas sostenidas con los encuestados, ellos comentan que la empresa difunde las vacantes disponibles, lo hace mediante los supervisores, se les pasa la información a sus jefes inmediatos para que ellos, se las comuniquen a sus operadores y en algunas ocasiones se publican las vacantes en el pizarrón de RH, situado en el área del piso de producción, pero no siempre está actualizado.

Gráfica 4.14. Soporte del superior inmediato.

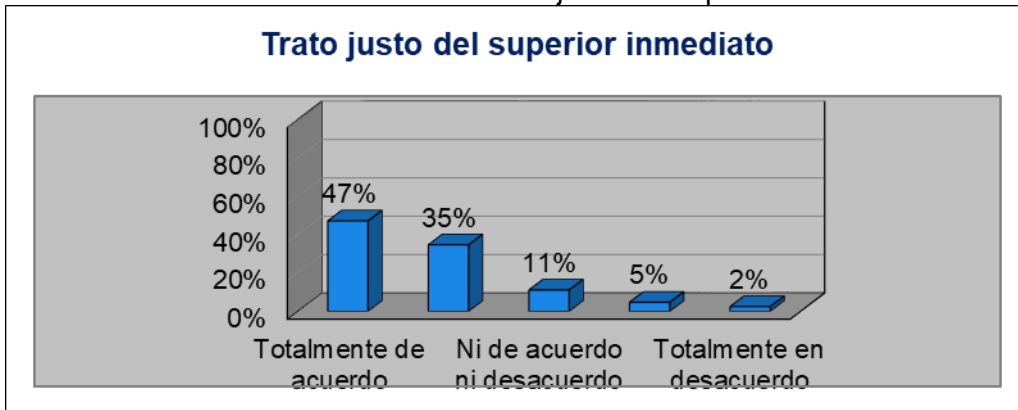


Fuente: (Elaboración propia, 2019)

En la gráfica 4.14, el 81% de los operadores están de acuerdo en que su superior inmediato los ayuda cuando ellos lo necesitan. Los trabajadores comentan tener el apoyo de sus supervisores, cuando ellos ocupa algún material, tienen algún problema, sus supervisores están ahí para ayudarlos. Los trabajadores sienten que son importantes para su jefe inmediato.

Son pocos los trabajadores que opinan que sus supervisores no les brindan esa atención, y ellos mismo tienen que conseguir los materiales necesarios para trabajar o si tienen algún problema lo consultan con otra persona que los pueda ayudar.

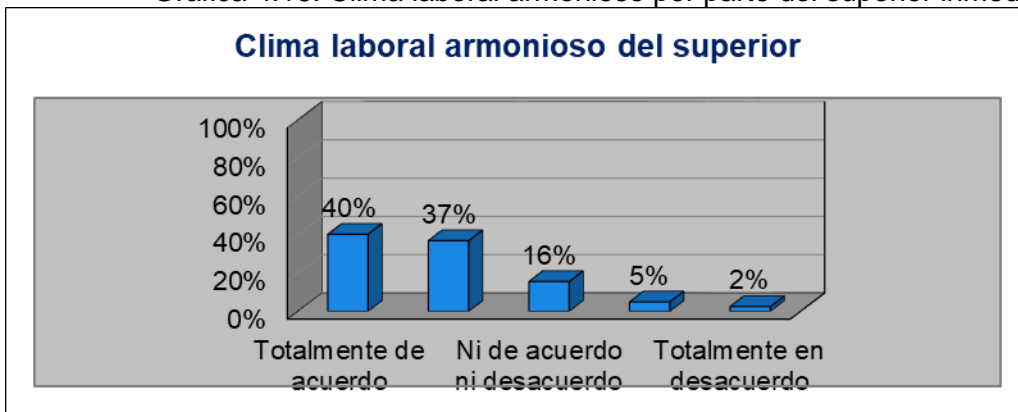
Gráfica 4.15. Trato justo del superior inmediato.



Fuente: (Elaboración propia, 2019)

La gráfica 4.15, muestra el 82% de los operadores cuenta con trato justo de parte de su superior inmediato. Los trabajadores comentan recibir un buen trato por parte de sus supervisores, se tiene una buena comunicación, no hay faltas de respeto, al contrario, el supervisor trata de crear un buen ambiente de trabajo para obtener una mayor productividad por parte de sus trabajadores.

Gráfica 4.16. Clima laboral armonioso por parte del superior inmediato.



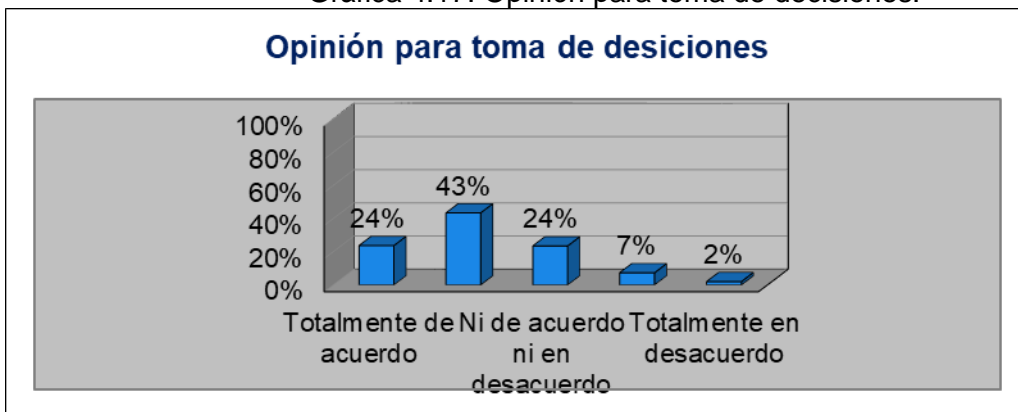
Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.16, el 77% de los operadores consideran que su superior inmediato promueve un clima laboral armonioso.

De acuerdo a pláticas sostenidas con los encuestados, los supervisores propician la armonía en su entorno laboral, si existen un problema entre trabajadores, el supervisor trata de ser un mediador, para que los trabajadores arreglen sus conflictos, trata de promover el trabajo en equipo, las buenas relaciones interpersonales y sobre todo comunicación afectiva-efectiva.

Algunos supervisores al comenzar su día de trabajo, en las juntas de arranque les preguntan a sus operadores como se encuentran, como les fue el fin de semana, etc., de esta manera, él trata de indagar entre sus trabajadores y detectar si alguno de ellos tiene algún problema o algo que le preocupe.

Gráfica 4.17. Opinión para toma de decisiones.



Fuente: (Elaboración propia, 2019).

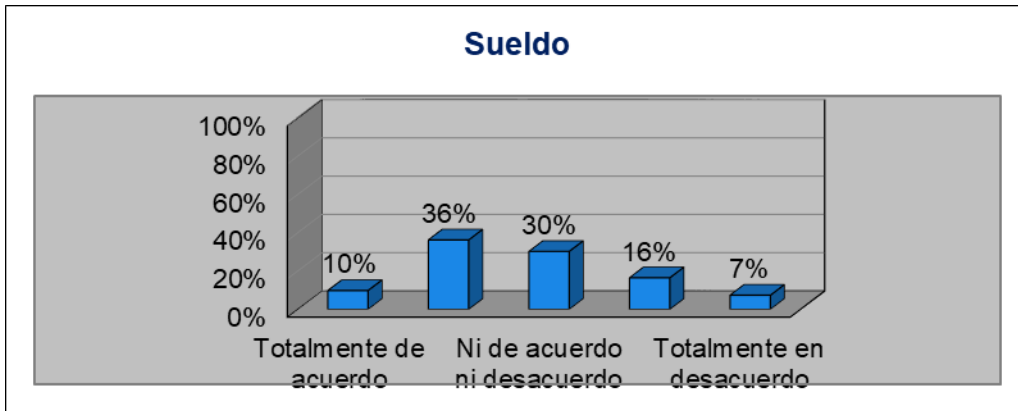
En la gráfica 4.17, el 67% de los operadores está de acuerdo en que se considera su opinión para la toma de decisiones.

Los trabajadores opinan que son tomados en cuenta para la toma de decisiones de sus áreas, ellos comentan que algunos supervisores, les piden su opinión sobre algunas cuestiones, por ejemplo, al momento de implementar una mejora, se le pregunta al trabajador, sobre el proyecto o mejora, qué es lo que opina, si considera

que es bueno o malo, que se le puede agregar o quitar, ya que los trabajadores son los que conocen mejor el proceso y son los que están día a día elaborando los arneses.

4.4 Condiciones de trabajo.

Gráfica 4.18. Satisfacción con el sueldo.

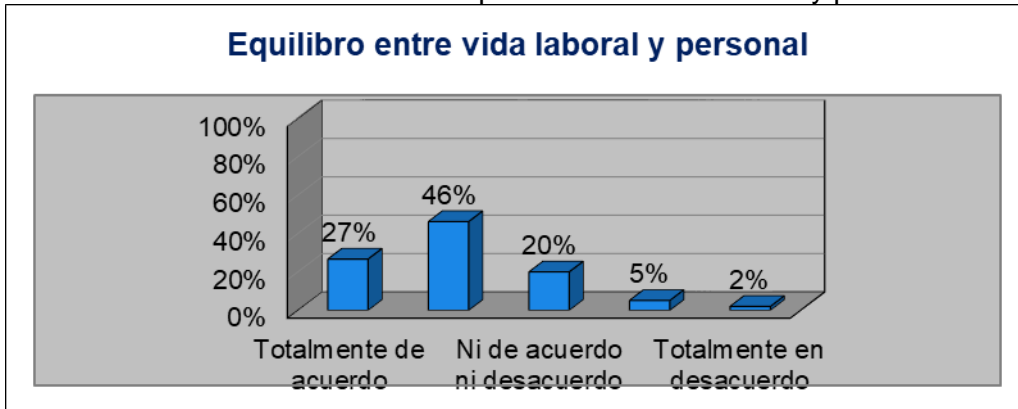


Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.18, se puede observar el 46% de los operadores está satisfecho con el sueldo que recibe, mientras un 30% no está ni acuerdo ni en desacuerdo, se mantienen neutral.

De acuerdo a platicas sostenidas con el personal encuestado, algunos opinan que el salario que ellos perciben es bajo comparado con otras maquiladoras, pero siguen en la empresa porque es una maquiladora que no tiene turnos rotativos, y porque en realidad ocupan el trabajo para mantener a sus familias.

Gráfica 4.19. Equilibrio entre vida laboral y personal.



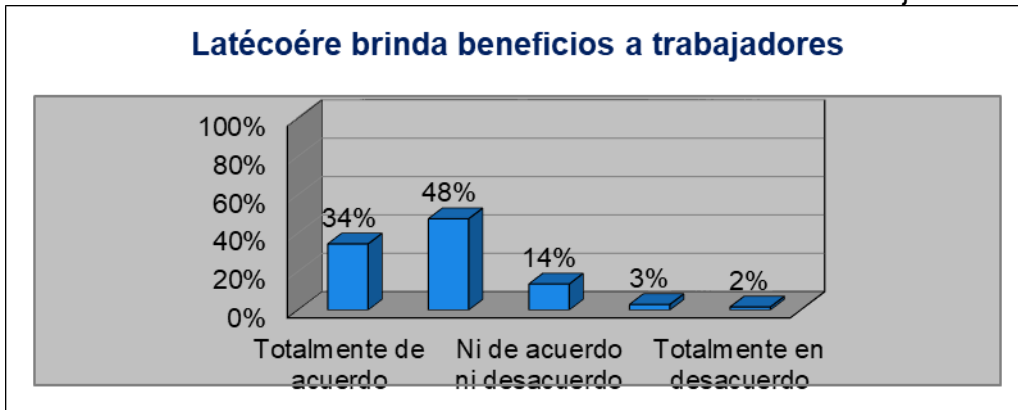
Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.19, el 73% de los operadores considera estar de acuerdo en que tiene un equilibrio entre vida laboral y vida personal, cuando solo el 7% está en desacuerdo.

Los trabajadores opinan tener un equilibrio en sus vidas, ya que consideran que la empresa cuenta con un horario flexible de 7:30am-5:06pm de lunes a viernes, no se trabajan los fines de semana, por lo que pueden compartir ese tiempo con sus familiares, en cuestión en la época navideña en diciembre, se les da dos semanas de vacaciones a todo el personal, ya que esos días se pre-trabajan todo el año, para poder disfrutar esas dos semanas de vacaciones con sus familiares.

Por otro lado, analizando el porcentaje de los trabajadores que están de acuerdo es un poco bajo, ya que algunos trabajadores opinan que se exceden un poco en ocasiones el tiempo extra, dependiendo las áreas, les ha tocado salir de madrugada de los tiempos extras o trabajar hasta sábados y domingos, dependiendo del atraso de las áreas o por múltiples causas.

Gráfica 4.20. Latécoère brinda beneficios a los trabajadores.

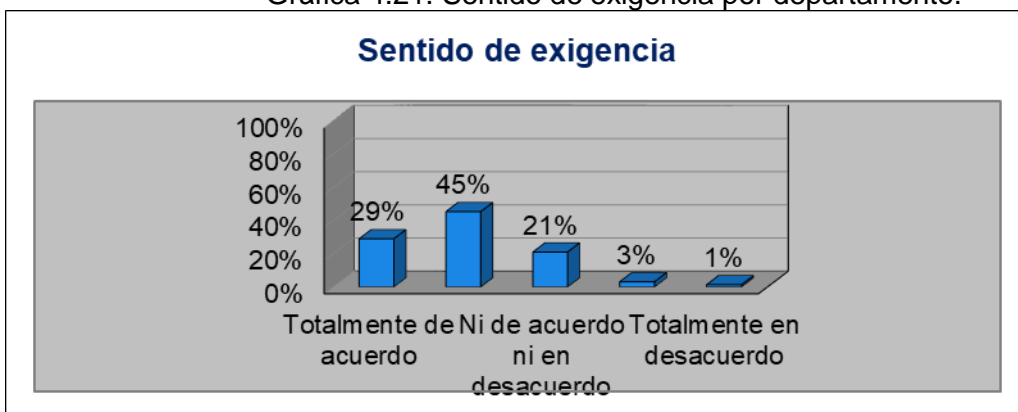


Fuente: (Elaboración propia, 2019).

Se puede observar en la gráfica 4.20, que el 82% de los operadores considera que la empresa brinda buenos beneficios a los trabajadores.

Los trabajadores opinan tener buenas prestaciones por parte de la empresa, ya que cuentan con seguro, caja de ahorro, fondo de ahorro, vales de despensa, las dos semanas de vacaciones que se les da en diciembre para pasar las fechas decembrina con sus familiares, entre otros beneficios,

Gráfica 4.21. Sentido de exigencia por departamento.



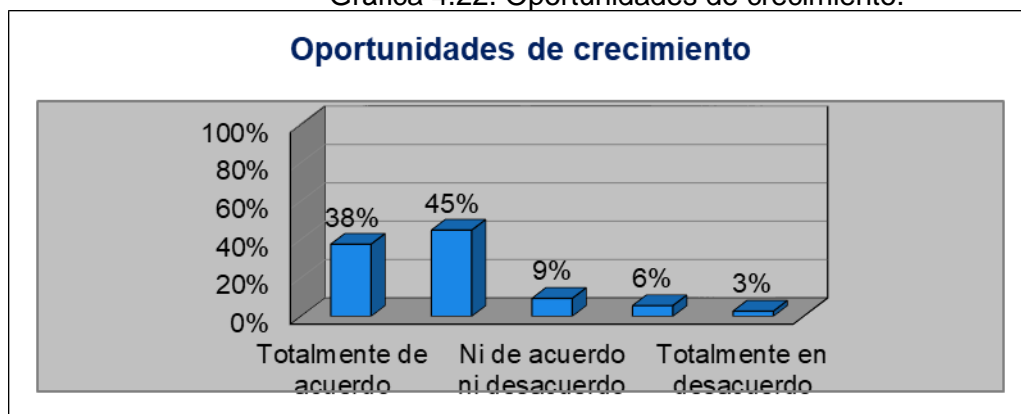
Fuente: (Elaboración propia, 2019).

La gráfica 4.21 muestra que el 74% de los operadores están de acuerdo que en cada uno de sus departamentos se tiene un alto sentido de exigencia de manera constante.

De acuerdo a platicas sostenidas con los encuestados si es alta la exigencia que se les pide a los trabajadores, ya que constantemente se les exige cumplir con objetivos diarios y tiempos de producción, ellos consideran que en algunas ocasiones tienen una sobre carga de trabajo, la cual se les pide sacarla lo más pronto posible para cumplir con las órdenes del cliente, esto provoca que el operador se sienta estresado, tenga perdida de rendimiento, se sienta cansado y tenga alteraciones físicas y psicológicas.

4.5 Motivación.

Gráfica 4.22. Oportunidades de crecimiento.



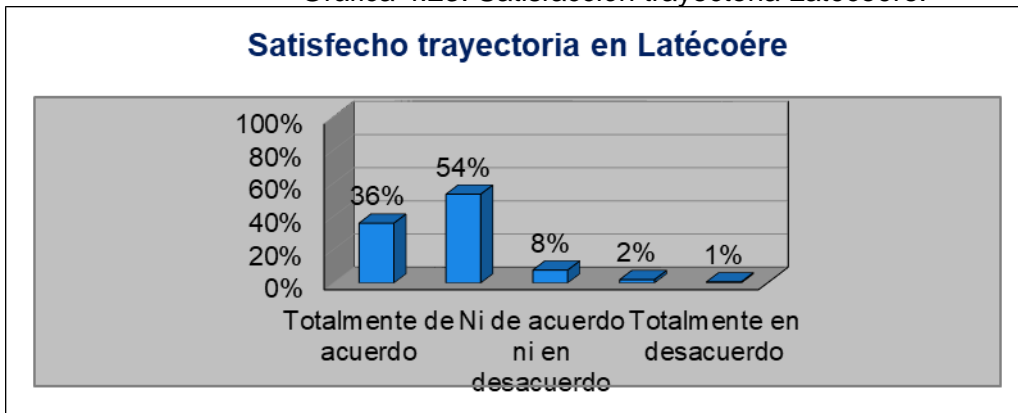
Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.22, el 83% de los operadores están de acuerdo en que existen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Los trabajadores opinan que la empresa les brinda oportunidades de crecimiento, ya que hay un tabulador, que dependiendo del tiempo que se encuentren trabajando en la empresa y su desempeño pueden ir subiendo de puesto, para así obtener un

mejor sueldo. De esta manera el trabajador se siente motivado para seguir creciendo y mejorando en cada una de sus actividades.

Gráfica 4.23. Satisfacción trayectoria Latécoère.



Fuente: (Elaboración propia, 2019).

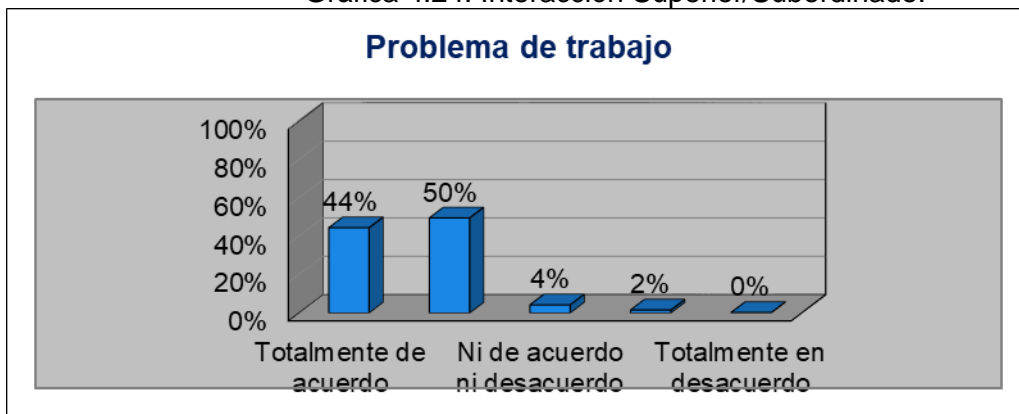
En la gráfica 4.23, el 90% de los operadores se encuentra satisfechos con su trayectoria en Latécoère.

Los trabajadores opinan que la empresa Latécoère, les garantiza un balance adecuado entre su trabajo y su vida personal, ya no sólo es el salario el único aliciente para los trabajadores.

Ellos comentan que cada día se certifican más personas de nivel operativo para hacer distintas operaciones, es un programa de crecimiento que tiene la empresa, además han notado el crecimiento que han tenido trabajadores de su mismo nivel que ahora es personal de confianza o tienen un mejor puesto, y eso les da motivación a los trabajadores para seguir desarrollándose y querer seguir creciendo dentro de la organización.

4.6 Transparencia y equidad.

Gráfica 4.24. Interacción Superior/Subordinado.

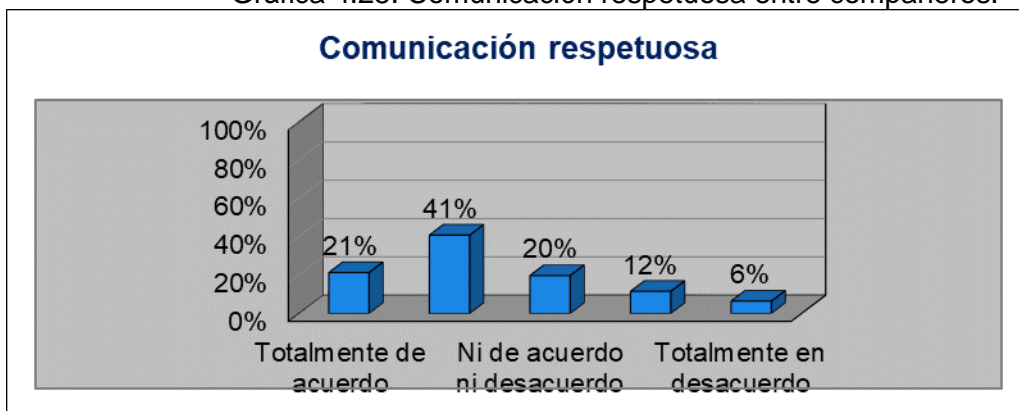


Fuente: (Elaboración propia, 2019).

Se muestra en la gráfica 4.24, que el 94% de los operadores saben a dónde acudir cuando tienen un problema de trabajo y sólo el 2% no sabe.

Los trabajadores comentan tener una buena comunicación con sus supervisores, ya que ellos se ganan la confianza de su gente, por lo que los trabajadores al momento de presentar un problema recurren con su supervisor, ya que ellos sienten el apoyo y soporte de su jefe inmediato y saben que les ayudará a encontrar una solución a sus problemas.

Gráfica 4.25. Comunicación respetuosa entre compañeros.



Fuente: (Elaboración propia, 2019).

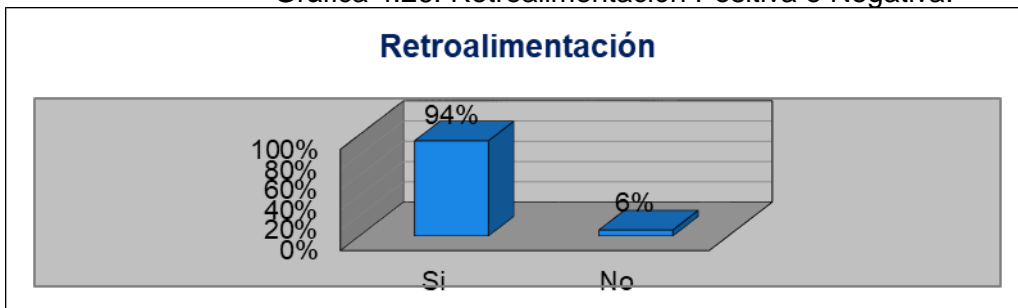
En la gráfica 4.25, el 62% de los operadores está de acuerdo de que existe una comunicación respetuosa entre sus compañeros y solo el 18% está en desacuerdo.

Si observamos los porcentajes en realidad si está bastante bajo, por lo que se debe de mejorar la comunicación en la empresa entre los trabajadores.

Algunos trabajadores comentan tener una buena relación y comunicación respetuosa con sus compañeros, ya que consideran que el respeto implica la tolerancia, respetar ideas y posturas de cada quien, si no existe el respeto, la convivencia sería sumamente dificultosa y conflictiva.

Pero, por otro lado, algunos trabajadores comentan tener roces con sus compañeros, ya que en ocasiones algunas personas no son tolerantes a las bromas, por lo que la otra persona piensa que le está faltando al respeto, lo toman a mal, por lo que se debe de reforzar esta parte en la empresa. No todos tienen la misma forma de pensar y de actuar, por lo que cada cabeza es un mundo.

Gráfica 4.26. Retroalimentación Positiva o Negativa.



Fuente: (Elaboración propia, 2019).

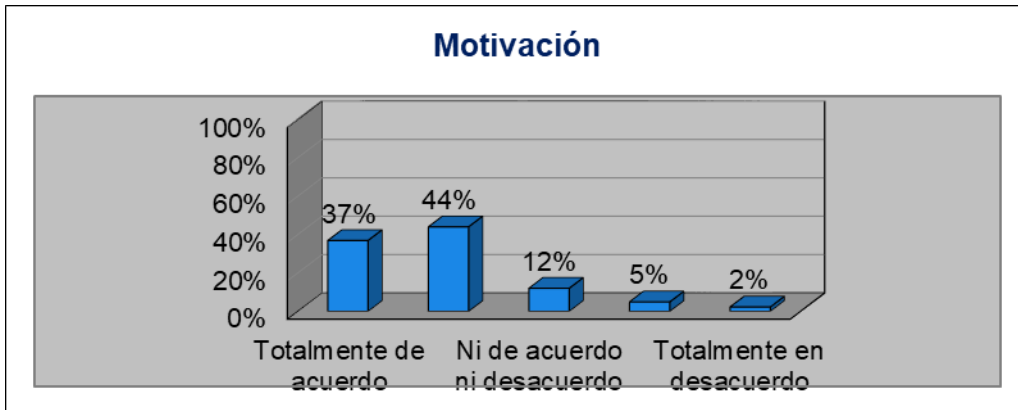
En la gráfica 4.26, el 94% de los operadores considera que recibe una retroalimentación ya sea positiva o negativa y sólo el 6% no recibe una retroalimentación.

El recibir una retroalimentación ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa.

De acuerdo a platicas sostenidas con los trabajadores, se sienten importantes al momento de recibir una retroalimentación por su supervisor, ya que ellos quieren saber si el trabajo que están realizando realmente lo están haciendo bien y si por algún motivo no es el correcto, saber en qué están fallando. La retroalimentación demuestra el interés y la preocupación del supervisor por el empleado como persona.

4.7 Autonomía.

Gráfica 4.27. Motivación.



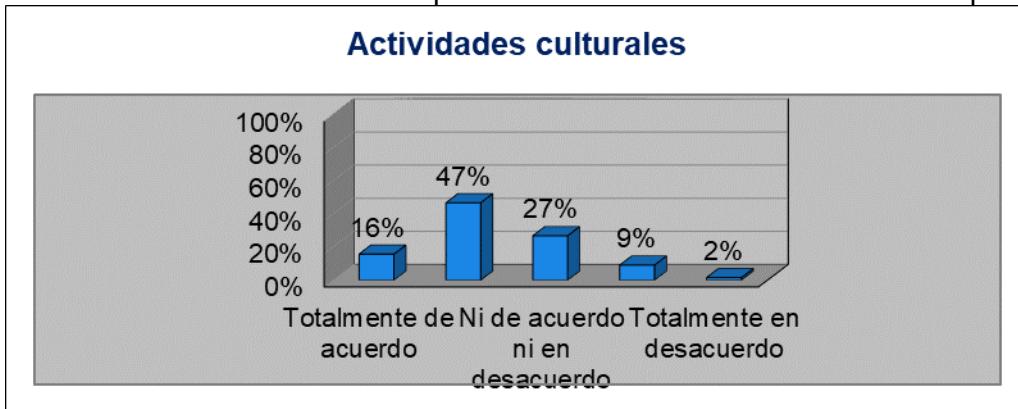
Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.27, el 81% de los operadores está de acuerdo en que se siente motivado para alcanzar sus metas establecidas, el 12% está ni de acuerdo ni desacuerdo y sólo el 7% no está de acuerdo en sentirse motivado para alcanzar sus metas.

Los trabajadores opinan que los incentivos que la empresa les ofrece son buenos, además están a gusto con sus áreas de trabajo, hay un buen ambiente de trabajo, les gusta lo que hacen, el trato directo con su jefe es bueno, eso hace que el operador se sienta motivado, comentan que prefieren el reconocimiento por parte de su jefe directo, a que la empresa haga un protocolo de reconocimiento. Consideran que también influye el tipo de liderazgo que se ejerce en el área, ya que, en algunas áreas, su jefe los deja ser, es decir, no se mete con ellos, los trabajadores saben que hacer y en qué momento.

Los empleados comentan que no en todas las áreas existe este tipo de motivación, por lo cual les gustaría que se replicara lo mismo para todas las áreas.

Gráfica 4.28. Participación en actividades culturales de la empresa.



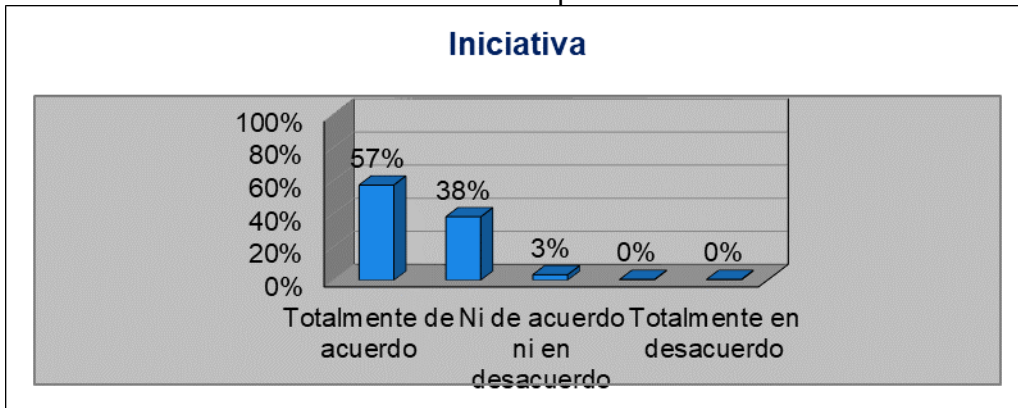
Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.28, el 63% está de acuerdo en que participa en actividades culturales de la empresa, el 27% se encuentra neutral y el 11% está en desacuerdo, es decir no participan.

La mayoría de los trabajadores no participa en actividades culturales porque su personalidad es introvertida, no les gusta estar involucrados en este tipo de eventos, aparte la difusión de estas actividades es pobre, por lo que se debe de hacer mayor promoción de estas actividades, motivar a su personal para su participación.

El explicarle al personal los beneficios que trae el participar en actividades culturales, funcionaría para aumentar su participación.

Gráfica 4.29. Iniciativa para realización de actividades.



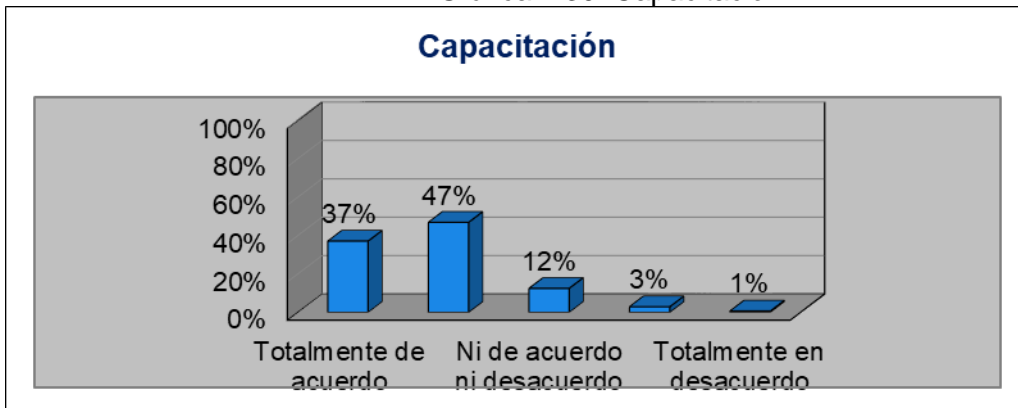
Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.29, el 95% de los operadores tiene iniciativa para realizar sus actividades de trabajo.

Los trabajadores opinan que no todos tienen la misma iniciativa, hay personas que realmente por sí solas son proactivas, pero hay otras que ocupan que les diga que deben de hacer, todo depende del mismo trabajador de su actitud y lo motivado que esté para realizar las actividades. También consideran que depende mucho de la motivación que les brinde el supervisor, de cómo los desarrolle y capacite.

4.8 Cooperación y apoyo.

Gráfica 4.30. Capacitación.

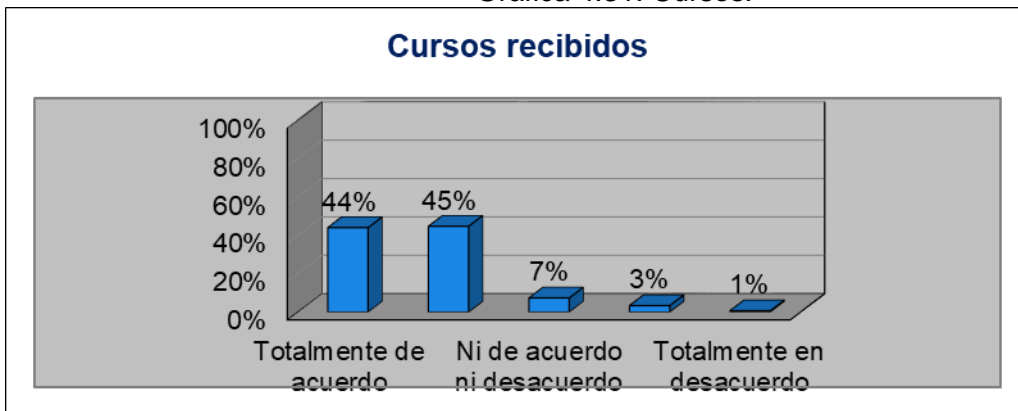


Fuente: (Elaboración propia, 2019).

Se puede observar en la gráfica 4.30, que el 84% de los operadores está de acuerdo en que la capacitación que se le brinda le ayuda a su crecimiento laboral, mientras el 12% está ni de acuerdo ni desacuerdo y sólo el 4 % está en desacuerdo.

De acuerdo a pláticas sostenidas con los trabajadores, ellos opinan que se les brinda las certificaciones necesarias para desarrollar sus actividades, cada nueva operación que se le tenga que realizar al arnés, ya sea remache, soldadura, inserción, ruteo entre otras operaciones, se le capacita al operador en el área de entrenamiento, estas certificaciones son solicitadas por nuestros clientes finales, para poder comprar nuestro producto.

Gráfica 4.31. Cursos.



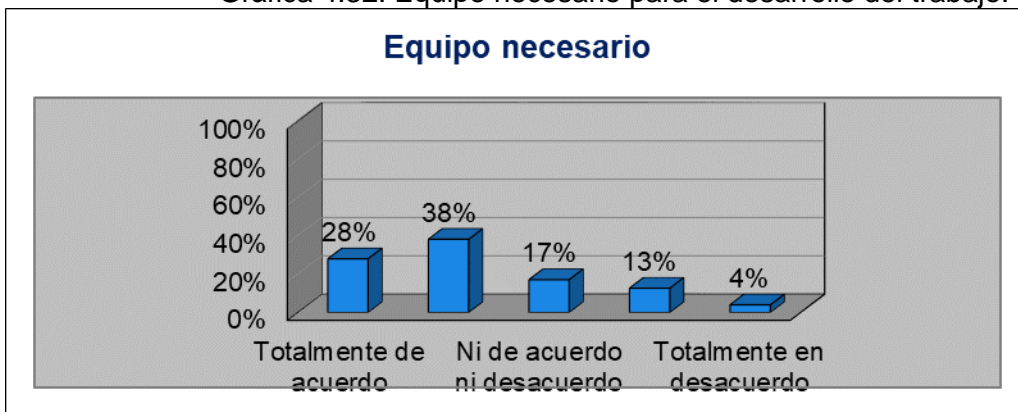
Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.31, el 89% de los operadores están de acuerdo con los cursos recibidos para desarrollarse de la mejor manera posible en sus puestos de trabajo, el 7% está ni de acuerdo ni desacuerdo y el 4% está en desacuerdo con este punto.

De acuerdo con pláticas sostenidas con los trabajadores, se entendió mal la pregunta, por lo que ellos opinan que deberían de recibir cursos adicionales que complementen su desarrollo dentro de la empresa, actualmente la empresa no les brinda cursos, por ejemplo: las team leaders tienen tiempo solicitando cursos de comunicación efectiva, manejo de estrés, administración del tiempo, trabajo en equipo, entre otros, pero la empresa no se los ha brindado. Los trabajadores comentan que

les gustaría recibir cursos que los enriquezca, aprender otras cosas o simplemente adquirir conocimiento adicional para mejorar en sus puestos de trabajo.

Gráfica 4.32. Equipo necesario para el desarrollo del trabajo.

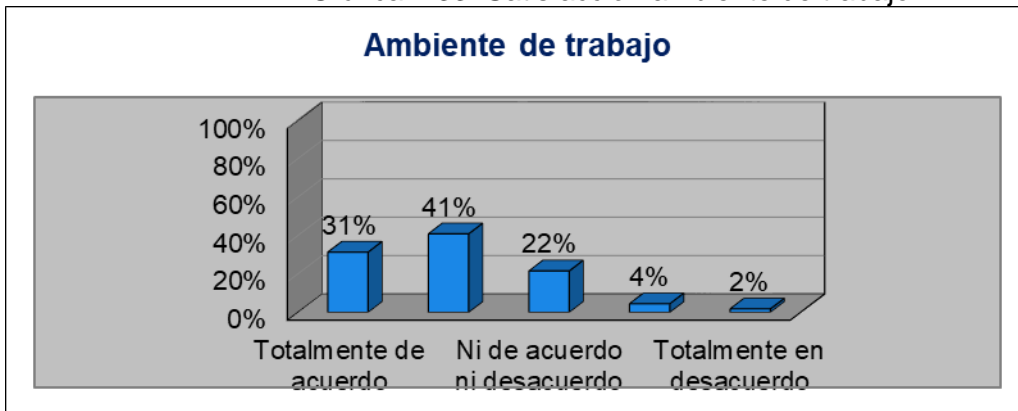


Fuente: (Elaboración propia, 2019).

En la gráfica 4.32, el 66% de los operadores está de acuerdo de que se le da el equipo necesario para hacer su trabajo, el 17% se mantiene neutral y el 17% está en desacuerdo en que no recibe el equipo necesario.

Los trabajadores opinan que no hay suficiente stock de herramientas para cada una de las personas, por lo que deben de compartir las herramientas, lo cual causa frustración, enojo, tiempos de espera, retraso en la fabricación de sus arneses, agregando que en algunas ocasiones las herramientas no son personales y no se les brinda los cuidados necesarios para preservarla.

Gráfica 4.33. Satisfacción ambiente de trabajo.



Fuente: (Elaboración propia, 2019).

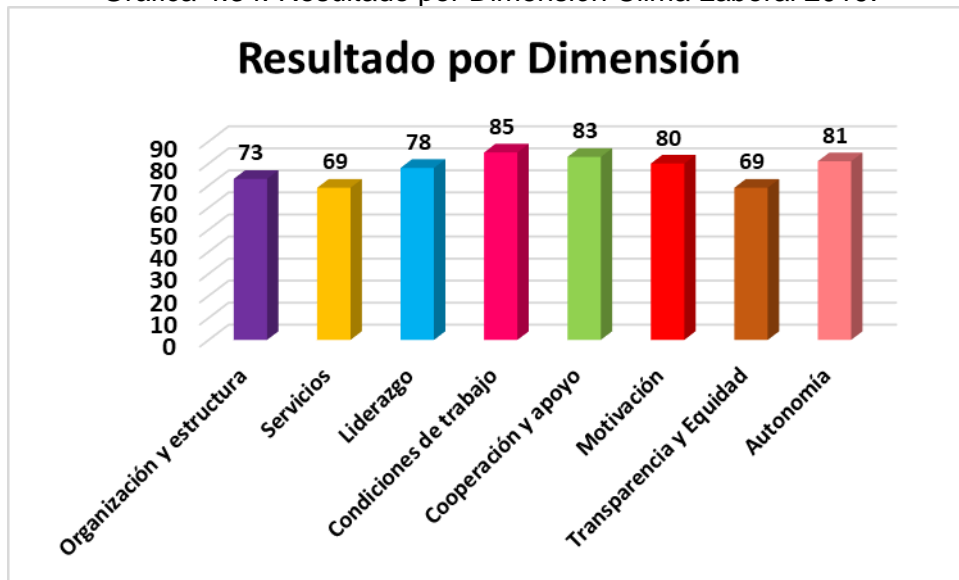
En la gráfica 4.33, el 72% de los operadores está satisfecho con el ambiente de trabajo de Latécoère, mientras el 22% ni de acuerdo ni desacuerdo y el 6% considera que no hay un buen ambiente laboral.

De acuerdo a platicas sostenidas con los trabajadores, ellos consideran que se tiene un buen ambiente de trabajo en la organización, pero dependiendo las áreas es el ambiente que se vive, ellos comentan que hay áreas como el 350WINGS donde el ambiente es muy pesado, la gente es muy grillera, pesada, pero hay otras áreas donde se trabaja muy tranquilamente, hay armonía, se siente el trabajo en equipo y apoyo de sus supervisores en las áreas de kitteo, LR, entre otros programas.

La gráfica 4.34 que se muestra a continuación, es el resumen de todas las gráficas mencionadas con anterioridad, se muestra el promedio de cada una de las dimensiones evaluadas en la encuesta de clima laboral 2019, donde podemos detectar en cuales dimensiones la empresa salió baja y puede mejorar.

4.9 Resultado por Dimensión Clima Laboral 2019.

Gráfica 4.34. Resultado por Dimensión Clima Laboral 2019.



Fuente: (Groupe Latécoère, 2019).

Se puede observar en la gráfica 4.34 por dimensiones de la encuesta de clima laboral, se obtuvo una calificación de 73 para Organización y estructura, 69 para servicios, 78 para liderazgo, 85 para condiciones de trabajo, 83 para Cooperación y apoyo, 80 para Motivación, 69 para transparencia y equidad, culminando con 81 para Autonomía.

Los promedios de cada una de las dimensiones reflejan lo siguiente: en Organización y estructura, se debe de mejorar en crear una cultura de trabajo en equipo, ya que no todos los supervisores tienen esa filosofía, de acuerdo a las opiniones de los trabajadores depende mucho de las relaciones que se fomenten entre sus compañeros, para lograr una cultura de trabajo. El supervisor se debe de encargar de fomentar el trabajo en equipo, de explicarles los beneficios y los objetivos del trabajo en equipo.

En cuestión a los servicios, los resultados reflejan que se debe de mejorar lo antes posible el servicio de comedor y servicio médico, ya que los trabajadores opinan que realmente la comida es de muy mala calidad, demasiada condimentada y con grasa, lo cual en algunas ocasiones le cae mal a su estómago, trayendo consigo malestares y molestias al trabajador.

El servicio médico, es otra área de oportunidad ya que los tiempos de atención son muy lentos y en sí el servicio no es bueno, ya que los trabajadores consideran que no se les brinda medicamento y atención inmediata.

El liderazgo es otra dimensión a mejorar, ya que los trabajadores opinan que el supervisor inmediato debe de promover un clima laboral armonioso, trabajo en equipo, sana convivencia entre todos los que laboran, además de considerar la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones. Los trabajadores opinan que debe de haber un mayor acercamiento jefe inmediato-trabajador para detectar las necesidades de su equipo y detectar áreas de oportunidad.

Las condiciones de trabajo es otra dimensión en la cual se detectaron distintos factores como áreas de oportunidad, los trabajadores no se sienten satisfechos con los sueldos que perciben, comentan que su sueldo está muy por debajo del sueldo de otras maquiladoras, por lo que les gustaría recibir mayor paga por su trabajo.

Es verdad que tienen un equilibrio entre vida laboral y vida personal, pero los trabajadores comentan que es un poco pesado los tiempos extras, ya que dependiendo de las áreas donde trabajen, los tiempos extras se pueden exceder hasta la madrugada y trabajar sábados-domingos, lo que implica no ver a sus hijos o convivir con ellos.

La dimensión de cooperación y apoyo, los trabajadores opinan que hay un desabasto al equipo necesario para realizar su trabajo, ellos comentan que son pocas las herramientas con las que cuentan, por lo que las herramientas son compartidas, lo

cual genera atraso en sus actividades, ya que deben de esperar que otros compañeros la desocupen para utilizarla.

En cuestión a la dimensión de motivación se encuentran dentro de un buen promedio, los trabajadores se encuentran motivados para realizar sus actividades, ellos consideran que tienen oportunidades de crecimiento y están satisfechos con su trayectoria en Latécoére.

La dimensión de transparencia y equidad, se debe prestar atención en la comunicación respetuosa, los trabajadores consideran que no todos los compañeros mantienen una comunicación de respeto, ya que, en ocasiones, algunos compañeros son un poco llevado, y otras personas lo toman a mal o simplemente existen distintas personalidades en el grupo, por lo que se debe de tener una sana convivencia entre todos los integrantes para evitar malos entendidos.

En la dimensión autonomía, se debe de mejorar el aspecto de la participación en actividades culturales que organiza la empresa, los trabajadores opinan que no hay mucha difusión de estas actividades, por otro lado, requieren mayor participación y empuje de sus jefes directos para poder participar.

Las dimensiones en las cuales se tiene que trabajar de acuerdo a resultados mostrados en la encuesta de clima laboral 2019 y a las entrevistas con los trabajadores son: Organización y estructura, Servicios, Liderazgo, Transparencia-Equidad y un poco en Autonomía, los cuales se explicaron con anterioridad.

Si relacionamos los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral 2019 con las encuestas de salida del 2019 se pueden encontrar las principales causas de la rotación de personal en la empresa Latécoére.

A continuación, se muestran los índices de rotación de personal de manera mensual del 2019, el personal que entra y sale de la empresa, así como las principales causas por los que los trabajadores dejan la empresa.

4.10 Análisis rotación de personal.

Tabla 4.1. Rotación de personal 2019.

REASON OF LEAVING	2018	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	2019
Poor Performance (-3months)	0	0	2	0	4	1	3	0	1	0	1	3	0	15
Poor Performance (+3months)	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	6
Dismissal (-3months)	79	1	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	6
Dismissal (+3months)	23	2	0	0	0	0	0	2	1	2	1	3	0	11
Personal Issues	47	5	4	4	3	13	5	6	4	6	4	4	1	59
Move to a different residence	0	1	4	2	0	1	0	5	2	1	3	0	0	19
Care of children	40	3	4	2	4	3	4	2	6	8	1	2	0	39
Health problems	0	1	0	0	1	2	0	0	0	1	0	1	0	6
Conflict with another people	9	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Better Job Oportunity	16	3	4	2	4	2	4	1	1	1	0	1	0	23
Family health issues	0	0	0	0	0	2	0	2	0	4	2	0	0	10
Complexity of the production process	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	4
Didn't like the job	35	2	5	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	13
Left without reason	5	0	7	22	10	7	2	0	0	0	0	0	0	48
Continue with school	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2
TOTAL	254	18	33	32	28	33	22	21	20	23	15	17	2	262
Global headcount	491	534	570	598	601	591	587	632	631	622	623	606	602	
Monthly T/O		3.4%	5.8%	5.4%	4.7%	5.6%	3.7%	3.3%	3.2%	3.7%	2.4%	2.8%	0.3%	
Turn Over caused by Dismissals		0.6%	0.9%	0.00%	0.7%	0.3%	0.68%	0.32%	0.48%	0.3%	0.5%	1.5%	0.2%	
Turn Over caused by Resignations		2.8%	4.9%	5.35%	4.0%	5.2%	3.07%	3.01%	2.69%	3.4%	1.9%	1.3%	0.2%	
Days of experience when people leave the compagny (average)	270	259	185	58	118	251	271	241	190	339	278	332	165	216

Fuente: Groupe Latécoère 2019.

En la tabla 4.1, se puede observar por mes, las cantidades de personas que dejan la planta, así como las causas por las que posiblemente se van. Se hace una comparativa de los números de personas que dejan la planta del 2018 contra los números del 2019.

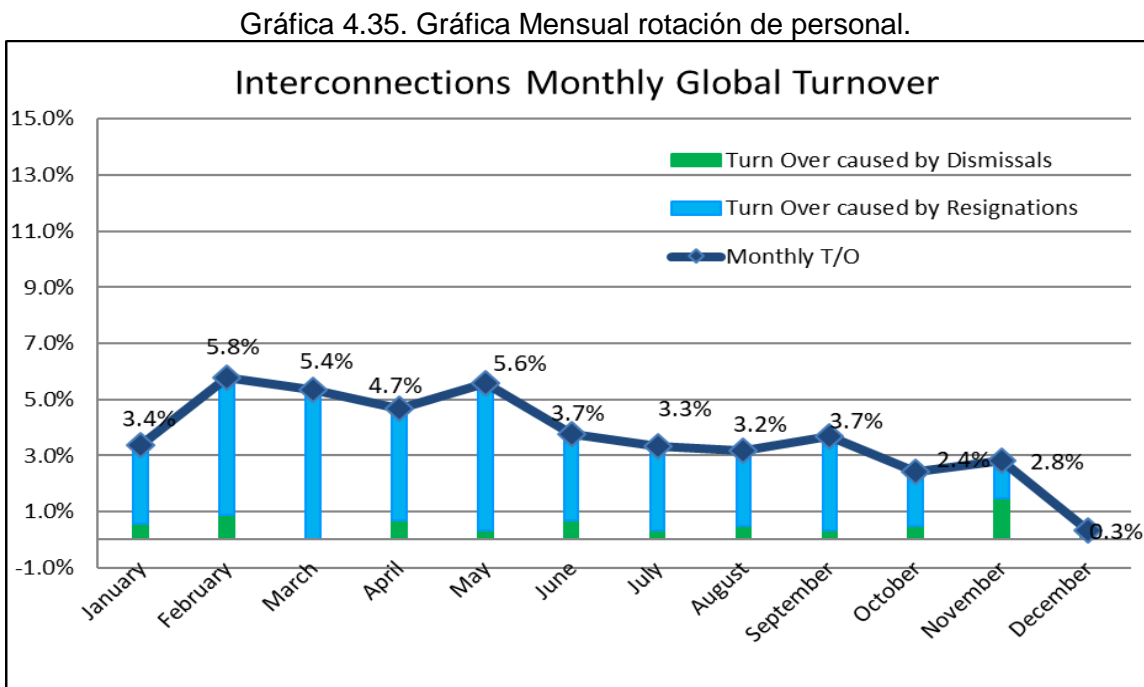
Se desglosa cada mes, la salida de los operadores, podemos observar que aumentó la rotación del 2018 con respecto al 2019, en el 2018 fueron un total de 254 operadores que dejaron la empresa y en el 2019 un total de 262.

Se puede observar que los meses con mayor rotación son febrero, marzo, abril y mayo. Febrero es considerado como el mes con mayor rotación, ya que de acuerdo a platicas sostenidas con Recursos humanos, normalmente entrando el año es cuando mucha gente deja sus trabajos, por que encontraron una mejor opción o por asuntos personales.

En la tabla se muestra las principales razones de la rotación de personal, esta información es obtenida de las encuestas de salida, donde se puede observar que las principales razones son:

- Problemas personales.
- Renuncia sin ninguna razón.
- Cuidado de sus hijos.
- Mejor oportunidad de trabajo.

En la siguiente gráfica 4.35, se muestra el porcentaje mensual por mes de rotación de personal, marcando de dos colores, la rotación que es por despido (color verde) y la rotación por renuncia voluntaria (color azul), donde se puede observar, que el porcentaje de renuncia voluntaria es mayor.

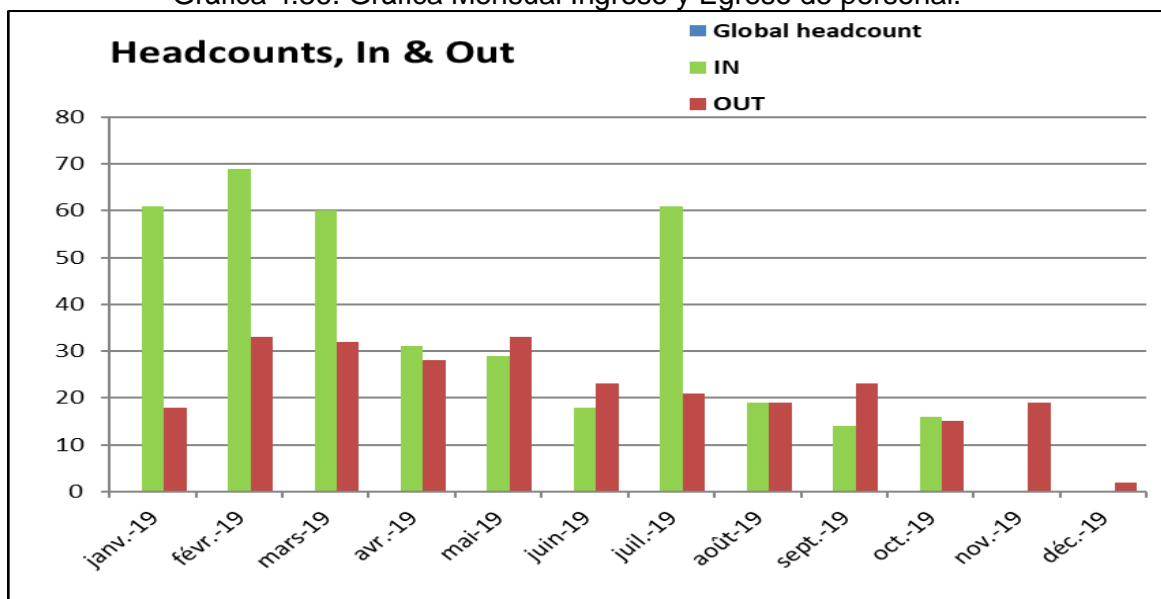


Fuente: Groupe Latécoère 2019

Se muestra los índices de rotación de personal de manera mensual, su meta es del 3%, vemos que desde el mes de enero se encuentran fuera de meta, hasta llegar a un 5.8%.

Como se mencionaba con anterioridad los meses con mayor índice de rotación de personal son febrero, marzo, abril, mayo, junio, septiembre, realmente en la mayoría de los meses se encuentra fuera de objetivo la rotación.

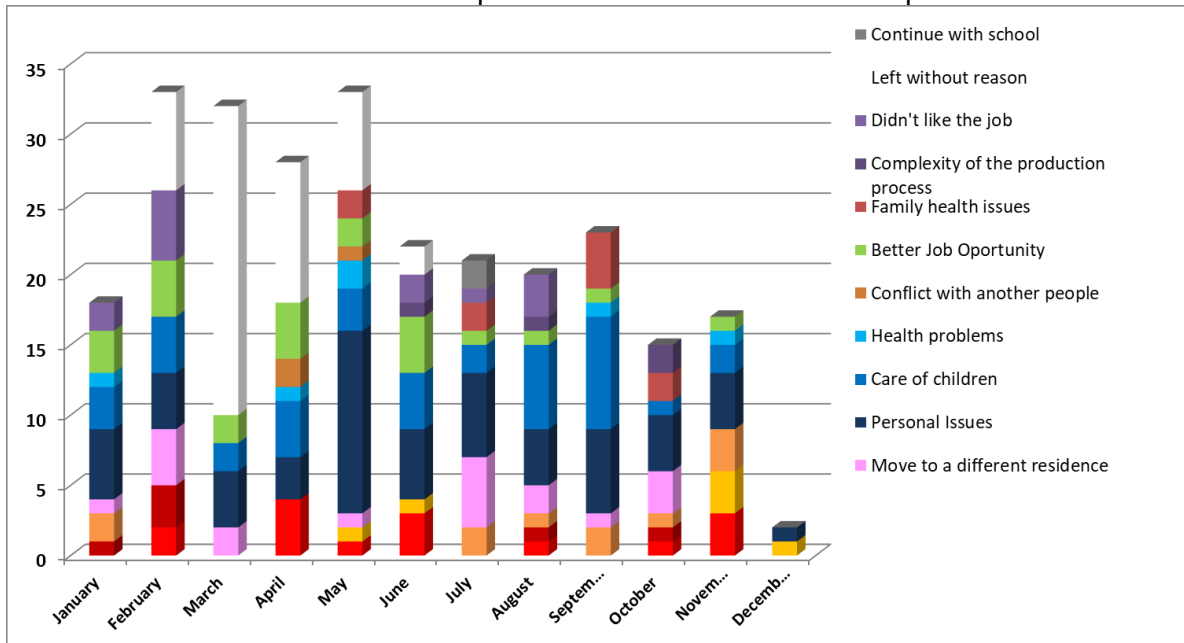
Gráfica 4.36. Gráfica Mensual Ingreso y Egreso de personal.



Fuente: Groupe Latécoère 2019

En la gráfica 4.36 se muestra la cantidad de personas que ingresan y egresan de la empresa cada mes. Podemos observar que cuando ingresan una gran cantidad de operadores en promedio se queda la mitad, es alarmante la cantidad de personas que salen cada mes, más del 50%.

Gráfica 4.37. Gráfica Principales razones de la Rotación de personal.



Fuente: Groupe Latécoère 2019

Se puede observar en la gráfica 4.37 que la mayoría de los operadores deja la empresa por los siguientes motivos: sin ninguna razón, por problemas personales, cuidado de sus hijos y porque encontraron una mejor oportunidad de empleo.

Las personas que se van sin ninguna razón, nos da hincapié a pensar en distintos motivos por su abandono, quizá que no les gustó su trabajo, no se sentían a gusto en la empresa, por problemas con sus compañeros o en algunos casos por motivos de su jefe directo.

De acuerdo a pláticas sostenidas con recurso humano y personal que ya no se encuentra laborando en la empresa, ellos comentaron que se fueron porque encontraron una mejor oportunidad laboral, donde su sueldo es mayor a lo que ganaban en Latécoère, otros comentaron que se han ido porque sus hijos están pequeños y no tienen quien se los cuide, como la mayoría del tiempo se encuentran trabajando.

Para complementar la información sobre las causas de rotación de la empresa Latécoère, se aplicó un cuestionario a los supervisores, una auto-evaluación de sus habilidades, considerando los factores de riesgo psicosocial, para contrarrestarlo con la información obtenida con la encuesta de clima laboral y las encuestas de salida.

4.11 Resultados Cuestionario Auto-evaluación supervisores.

En la tabla 4.2, se muestra el detalle de resultados de los 25 supervisores, agrupados en 4 categorías, se sumaron los puntos de los reactivos de cada dimensión, para obtener en sí el puntaje total del dominio, para después proceder con la suma total de todos los dominios agrupados en cada categoría.

La tabla 4.2, nos muestra en general un panorama aceptable, en las preguntas realizadas en el cuestionario, no hay números rojos o calificaciones fuera del rango aceptable, lo que se puede deducir que los supervisores cumplen con los requisitos establecidos, donde se observa un foco alarmante es en los factores psicosociales, sobre el conocimiento de las normas de trabajo.

Tabla 4.2. Concentrado de Resultados obtenidos por categoría y dominio.

Categoría	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	77	66	72	57	71	63	72	73	71	63	78	70	57	78	67	69	66	65	67	71	74	68	70	75	72
LIDERAZGO	115	74	100	88	89	91	85	99	98	86	97	86	78	101	90	93	95	104	101	103	104	97	105	107	102
SALUD EN EL TRABAJO	62	58	59	46	43	49	55	65	48	54	61	48	38	52	58	61	59	58	55	55	58	59	58	60	67
FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	20	19	20	17	18	16	20	18	19	15	16	12	12	20	19	20	20	19	20	20	20	20	18	19	16
Calificación Final	274	217	251	208	221	219	232	255	236	218	252	216	185	251	234	243	240	246	243	249	256	244	251	261	257

290

dominio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
PLANIFICACION DEL TRABAJO	18	16	19	15	19	18	18	19	17	19	19	17	13	20	18	17	18	14	18	18	19	18	19	19	20
EJECUCION DEL TRABAJO	30	28	27	22	27	22	27	29	27	23	29	26	21	29	26	25	24	23	24	26	27	25	27	29	27
RESULTADOS	14	11	14	10	13	11	13	13	13	10	15	14	12	14	11	13	12	13	13	13	14	10	12	13	13
KAIZEN	15	11	12	10	12	12	14	12	14	11	15	13	11	15	12	14	12	15	12	14	14	15	12	14	12
NO PROBLEMS FOUND	28	19	26	21	22	24	27	25	26	20	29	24	24	29	23	25	28	26	26	27	26	24	29	29	27
INTEGRACION DEL GRUPO	33	18	25	21	28	18	22	25	24	21	22	19	19	23	21	26	22	26	27	27	30	26	25	29	27
COMUNICACION	14	13	15	13	12	15	10	13	14	14	12	13	10	14	12	12	12	14	13	15	13	13	15	15	14
MEDIACION	20	12	17	17	14	16	13	18	16	16	20	19	13	17	16	15	14	18	18	18	19	16	17	17	16
RECONOCIMIENTO	20	12	17	16	13	18	13	18	18	15	14	11	12	18	18	15	19	20	17	16	16	18	19	17	18
ACCIDENTES	20	19	18	16	15	15	15	19	18	15	17	18	8	14	20	19	18	20	15	17	19	19	19	20	20
ERGONOMIA	20	19	22	16	15	16	20	23	16	22	22	15	14	19	23	21	20	19	18	18	20	19	21	18	23
FACTORES PSICOSOCIALES	9	8	5	3	4	7	7	10	3	6	7	4	6	5	4	9	8	8	8	6	6	8	6	9	10
INTELIENCIA EMOCIONAL	13	12	14	11	9	11	13	13	11	11	15	11	10	14	11	12	13	11	14	14	13	13	12	13	14
PRINCIPIOS Y VALORES	20	19	20	17	18	16	20	18	19	15	16	12	12	20	19	20	20	19	20	20	20	20	18	19	16

Fuente: Labrada, Espinoza, J. (2020).

En la tabla 4.3, se muestra la interpretación de los resultados de cada Dominio y categoría, si las calificaciones están dentro del rango: inaceptable, deficiente, aceptable, notable y sobresaliente.

Tabla 4.3. Interpretación de resultados por Dominio y categoría.

Resultado del Dominio	Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Notable	Sobresaliente
Planificación del trabajo	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$C_{dom} \geq 17$
Ejecución del trabajo	$C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 19$	$19 \leq C_{dom} < 25$	$C_{dom} \geq 25$
Resultados	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$C_{dom} \geq 13$
Kaizen	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 12$	$C_{dom} \geq 12$
No problems found	$C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 12$	$12 \leq C_{dom} < 18$	$18 \leq C_{dom} < 24$	$C_{dom} \geq 24$
Integración del grupo	$C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 14$	$14 \leq C_{dom} < 21$	$21 \leq C_{dom} < 28$	$C_{dom} \geq 28$
Comunicación	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 6$	$6 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 12$	$C_{dom} \geq 12$
Mediación	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$C_{dom} \geq 17$
Reconocimiento	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$C_{dom} \geq 17$
Accidentes	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$C_{dom} \geq 17$
Ergonomía	$C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 11$	$11 \leq C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 21$	$C_{dom} \geq 21$
Factores psicosociales	$C_{dom} < 2$	$2 \leq C_{dom} < 5$	$5 \leq C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 9$	$C_{dom} \geq 9$
Inteligencia emocional	$C_{dom} < 3$	$3 \leq C_{dom} < 7$	$7 \leq C_{dom} < 10$	$10 \leq C_{dom} < 13$	$C_{dom} \geq 13$
Principios y valores	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$C_{dom} \geq 17$

Resultado de la Categoría	Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Notable	Sobresaliente
Organización del trabajo	$C_{dom} < 16$	$16 \leq C_{dom} < 33$	$33 \leq C_{dom} < 49$	$49 \leq C_{dom} < 65$	$C_{dom} \geq 65$
Liderazgo	$C_{dom} < 24$	$24 \leq C_{dom} < 49$	$49 \leq C_{dom} < 73$	$73 \leq C_{dom} < 97$	$C_{dom} \geq 97$
Salud en el trabajo	$C_{dom} < 14$	$14 \leq C_{dom} < 29$	$29 \leq C_{dom} < 43$	$43 \leq C_{dom} < 57$	$C_{dom} \geq 57$
Filosofía organizacional	$C_{dom} < 4$	$4 \leq C_{dom} < 9$	$9 \leq C_{dom} < 13$	$13 \leq C_{dom} < 17$	$C_{dom} \geq 17$

Resultado Global	Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Notable	Sobresaliente
Calificación final	$C_{dom} < 58$	$58 \leq C_{dom} < 168$	$168 \leq C_{dom} < 227$	$227 \leq C_{dom} < 260$	$C_{dom} \geq 260$

Fuente: Labrada, Espinoza, J. (2020).

En la tabla 4.4, se muestra la interpretación de resultados, la percepción del desempeño de manera global, por categorías y dominios.

Tabla 4.4. Interpretación de resultados.

Calificación Final		Global	Percepcion de desempeño					
		238	Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Notable	Sobresaliente	
Categoría								
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		69						
LIDERAZGO		96						
SALUD EN EL TRABAJO		55						
FILOSOFIA ORGANIZACIONAL		18						
Dominio			Desglose de calificación final por cada supervisor de un total de 25					
PLANIFICACION DEL TRABAJO	18		Inaceptable	Deficiente	Aceptable	Notable	Sobresaliente	Total N
EJECUCION DEL TRABAJO	26		0	0	7	16	2	25
RESULTADOS	13							
KAIZEN	13							
NO PROBLEMS FOUND	25							
INTEGRACION DEL GRUPO	24							
COMUNICACIÓN	13							
MEDIACION	16							
RECONOCIMIENTO	16							
ACCIDENTES	17							
ERGONOMIA	19							
FACTORES PSICOSOCIALES	7							
INTELIGENCIA EMOCIONAL	12							
PRINCIPIOS Y VALORES	18							

Fuente: Labrada, Espinoza, J. (2020).

La tabla 4.4, nos muestra que los supervisores se calificaron sobre saliente en las categorías de organización del trabajo y filosófica organizacional, de acuerdo a pláticas sostenidas con los supervisores ellos opinan que planifican adecuadamente su trabajo, designan actividades equitativamente a sus trabajadores (balanceo de cargas), ahorran recursos, tratan de scrapear lo menos posible, las planificaciones que hacen de las vacaciones van de acuerdo a un calendario que ellos manejan, donde solo tienen permitido una vacación por día, para poder cubrir su ausentismo. Ellos comentan tener sus reportes llenados a tiempo, cumplir con los objetivos mensuales, pero para eso ellos elaboran sus objetivos de manera diaria, es decir, establecen metas diarias a sus trabajadores para cumplir con los objetivos mensuales.

Diariamente les piden a sus trabajadores mantener sus estaciones limpias, cumplir con las 5s, además al final del turno, se toma un tiempo para limpiar el área completa por parte del trabajador. Se trabaja constantemente en la mejora continua, se presentan proyectos por parte del supervisor, para mejorar sus áreas de trabajo.

En cuestión a los proyectos de mejora, comentan que no se les da un seguimiento por parte del coordinador de mejora continua, por lo que requieren mayor apoyo en este aspecto.

Uno de los puntos a mejorar son la actualización de distintos archivos que los supervisores utilizan, como lo es la planeación, ya que normalmente presenta problemas, las fechas no se encuentran actualizadas o simplemente no están los requerimientos del cliente.

Sus resultados están apegados a los objetivos de la empresa y los ejes estratégicos, los promueven con su equipo y sobre todo inculcan a sus trabajadores el cumplimiento del reglamento, código de ética y políticas de anticorrupción.

Las categorías de liderazgo y salud en el trabajo, ellos se calificaron como notable, de acuerdo a pláticas sostenidas con los supervisores, ellos se consideran buenos en el coaching, tratan de promover a sus empleados, en la medida que ellos puedan, de brindarles apoyo, promueven actividades culturales, tratan de llevar una buena comunicación, de reconocer a sus empleados por algún logro obtenido. Algunos de los supervisores comentan, que postea un cuadro de honor, por aquellas personas, que sacaron menos errores de calidad, que cumplen con sus metas diarias, todo esto para motivarlos e incentivar a los demás trabajadores a lograr los objetivos.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

Una vez terminado este trabajo de investigación, se puede concluir lo siguiente:

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, en la encuesta de clima laboral 2019, encuestas de salida, entrevistas y cuestionario de competencias del supervisor, se confirma que las principales causas de la rotación de personal en la empresa Latécoère son las siguientes:

- Problemas personales.
- Cuidado de sus hijos.
- Mejor oportunidad de trabajo.
- Liderazgo.

- Cuidado de sus hijos.

Esta causa está relacionada con los factores de la encuesta de clima laboral equilibrio entre vida laboral y personal, ya que los trabajadores expresan no tener suficiente tiempo para compartir con sus familiares e hijos, causando la doble presencia (factor de riesgo psicosocial), esto debido por los tiempos extras que labora, ya que normalmente la jornada laboral es de 7:30 am y salida de 7:00pm-9:00pm o en ocasiones hasta de madrugada, debido a las altas cargas de trabajo, agregando que en ocasiones asisten a la planta fines de semana para cubrir tiempo extra.

- Problemas personales.

En las encuestas de salida y en las entrevistas realizadas a las personas que ya no se encuentran laborando, comentaron que dejaban la empresa por problemas personales, algunas de ellas porque estaban atravesando por alguna crisis, depresión, no se sentían satisfechos, falta de motivación, problemas con la familia, problemas con la pareja (ya que la mayoría del tiempo no se encuentran en sus hogares), problemas de dinero, que no les alcanzaba el sueldo que ganaban para mantener a su familia. Realmente en esta causa, los trabajadores no profundizaron mucho.

- Mejor oportunidad de trabajo.

Esta causa está relacionada con los siguientes factores de la encuesta de clima laboral 2019: sueldo, servicios, equilibrio entre vida laboral-personal y alto sentido de exigencia, en los cuales su calificación fue baja.

Los trabajadores comentan que el sueldo es bajo comparado con otras maquiladoras, por lo que si otra empresa les ofrece un mejor sueldo se van.

Los servicios de comedor y médico, no son buenos, la comida de comedor es de baja calidad, condimentada y con bastante grasa. En cuestión al servicio médico, los trabajadores comentan que no es muy bueno el servicio que se les brinda, los tiempos de respuesta para adquirir una cita son lentos y los tiempos de espera son extensos, agregando que no hay suficiente medicamento.

Es de vital importancia contar con buenos servicios en la empresa, ya que son de las prestaciones laborales más preciadas por los empleados y es de los principales atractivos que considera un candidato para aceptar una oferta laboral y sobre todo para permanecer en la ella.

El equilibrio entre vida laboral y personal, no es tan positivo por los elevados tiempos extras y el sentido de exigencia que ellos están sometidos, comentan que es bastante alto, normalmente siempre tienen demasiada carga.

Todos estos factores terminan por afirmar esta causa de rotación de personal, ya que el trabajador al ser sometido a todos estos factores, prefiere buscar un nuevo empleo, en el cual se sienta sin estrés, cómodo y sobre todo con un mejor sueldo.

- Liderazgo.

En esta dimensión, la empresa salió baja en su promedio general 78, además contrarrestando los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral con la evaluación de competencias de los supervisores se puede detectar, que realmente existe un problema, diferencias de percepciones, ya que los supervisores evaluaron sus habilidades como excelentes, ellos comentan que su liderazgo es sobresaliente, manejan adecuadamente a su equipo de trabajo, tienen una buena comunicación con ellos, existe la confianza, reconocen e integran a su equipo de trabajo, realmente ellos comentan que fomentan la armonía en el equipo de trabajo, pero los trabajadores en la encuesta de clima laboral contestaron otra cosa, los trabajadores comentaron que no se les toma en cuenta su opinión para la toma de decisiones, además de que no existe un clima laboral armonioso, ellos externaron que en ocasiones no hay una buena comunicación con su supervisor, cuando se acercan con ellos normalmente están ocupados y comentan que no les brinda la atención que requieren, además agregaron que algunos supervisores tienen liderazgo autoritario, por lo que limita el desarrollo personal y autonomía del trabajador.

Se debe de trabajar en promover el trabajo en equipo para una mejor convivencia y clima laboral armonioso, además al trabajar en equipo se mantienen buenas relaciones interpersonales, se pueden ofrecer ayuda mutua, se mantiene una buena comunicación, y sobre todo el trabajar en equipo, se ponen los esfuerzos en conjunto para lograr los objetivos.

5.2. Recomendaciones.

Una vez realizado el análisis de los resultados y concluido el hallazgo, se hace necesario sugerir a la organización algunas estrategias que servirán para reducir el índice de rotación de personal, se enlistan algunas:

Cuidado de sus hijos.

Proporcionar servicios de asesoramiento y orientación para facilitar la búsqueda de instalaciones y ayuda para el cuidado de sus hijos, de esta manera la empresa les proporcionaría ayuda para encontrar un buen lugar para el cuidado de sus hijos y las trabajadoras se sentirían más seguras en donde dejan a sus hijos. También la empresa podría crear centros de atención dentro de la empresa o fuera para el cuidado de los niños, pero ya sería una mayor inversión, la cual les ayudaría erradicar por completo esta causa de rotación de personal.

Otra estrategia que se puede implementar es modificar los horarios, ya sea ingresar más temprano a la planta para salir antes de las 5pm, por ejemplo, de 6:00am-3:30pm o dependiendo de la cantidad de trabajadoras que tienen este problema del cuidado de sus hijos, quizá sea conveniente crear un segundo turno con aquellas trabajadoras que se les facilite este turno o les sea más conveniente.

Mejor oportunidad de trabajo.

El salario de los trabajadores dio como resultado una calificación de 66% en la encuesta "Clima Laboral" de la organización, se recomienda que se revise el tabulador actual de salarios y que se elabore un nuevo tabulador que sea acorde a los puestos y responsabilidades de cada trabajador. También se recomienda que aplique lo más pronto posible un programa de estímulos económicos y motivacionales, además de realizar revisiones cada 3 o cada 6 meses del desempeño laboral de cada trabajador ya que, al cumplir con su desempeño, este deberá recibir un incremento salarial según el programa de estímulos económicos que decida aplicar el dueño de esta empresa.

Otro de los factores consideradores en esta causa son los servicios de comedor y médico, en cuestión al servicio de comedor, se debe de cotizar con otros comedores un platillo con mayor valor nutricional y que sea atractivo para el trabajador.

En cuestión al servicio médico, implementar un software para agendar citas, además de respetar los horarios de las citas, para disminuir los tiempos de espera y realizar inventarios semanalmente del medicamento, para detectar medicamentos faltantes con anticipación.

Liderazgo.

➤ Se recomienda realizar programas de capacitación: coaching y liderazgo en forma general a todo el equipo de supervisores, ya que los colaboradores perciben su liderazgo desde diversas ópticas, pero cualquiera que sea ésta, todas deben estar orientadas a que el colaborador se sienta mejor laboralmente. Los tipos de liderazgo que se recomiendan desarrollar son el transformacional y el transaccional(institucional), pues son los que mejor moderan o modulan el efecto del liderazgo sobre la satisfacción laboral.

Algunos cursos que se recomiendan para supervisores son los siguientes:

- Inteligencia emocional.
- Análisis de riesgos.
- Resolución de problemas y toma de decisiones.
- Comunicación efectiva.

Cuando se realicen las capacitaciones pertinentes, no se debe de olvidar el seguimiento a las capacitaciones, ya que normalmente en muchas empresas se brindan los cursos, pero no se le da un seguimiento a la efectividad del mismo, por lo que es primordial monitorear y evaluar las capacitaciones.

➤ Los supervisores a cargo son vistos como líderes auténticos, por lo que deben trabajar y esforzarse en la comunicación con cada uno de sus colaboradores, esto

ayudará a que cualquier inconformidad la discutan de forma directa, y pueden hasta proporcionar ideas de solución.

➤ Implementar entrevistas de acercamiento con el trabajador, por lo menos una vez al mes, para que el trabajador se sienta escuchado y pueda expresar sus inconformidades o inquietudes con su supervisor, de esta manera, se tendrá una mejor comunicación jefe-subordinado y se creará la confianza.

➤ Se deben establecer programas de sensibilización basado en habilidades blandas, que vayan orientadas a desarrollar al supervisor.

Otras estrategias a recomendar para la reducción del índice de rotación de personal de la empresa Groupe Latécoère son las siguientes:

- Promover actividades de relaciones humanas que logren unir a todo el personal de producción, donde se puedan conocer y convivir, al mismo tiempo reconocer la importancia que tiene para la empresa que ellos trabajen en equipo.

- Se debe de hacer conciencia a la población joven, de reciente ingreso por medio de un programa de capacitación, de integración y pertenencia con la empresa u organización, aunque su permanencia en ella sea por corto tiempo.

- Escuchar a los empleados, conocer las angustias y anhelos en relación al trabajo, pero no sólo es escuchar también se debe de realizar un feedback y estar en constante comunicación con ellos.

- Mejorar la selección de personal, para esto se requiere definir muy bien el perfil del puesto de supervisor, para seleccionar al candidato que cumple con los requisitos establecidos en la descripción del puesto del supervisor.

- Se debe mantener motivado al personal, una de las formas para hacerlo es dar el ejemplo, la postura del líder influencia en el clima del equipo, por más alto que sea el cargo del gestor, mostrar a los trabajadores que el líder también trabaja duro. El líder debe de construir una cultura proactiva, por lo que debe pedir a los trabajadores

sugerencias y opiniones acerca de los procesos o la empresa, de esta manera ellos se sienten realmente importantes.

Al tomar medidas que influyan en la rutina de los empleados, es bueno informarles a los empleados los cambios y justificar con fundamento las razones de la decisión.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: *proceso, disciplina y técnica*. 1ª ed. España. Editorial: Gesbiblo, S.L.

Arana, J., Meilán, J., Gordillo, F., & Carro, J. (2010). Estrategias motivacionales y de aprendizaje para fomentar el consumo responsable desde la Escuela. R.E.M.E. (Revista Electrónica de Motivación y Emoción), Volumen XII, N°35-36, págs. 19-39.

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMDRH, 2018) *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Recuperado de: <https://www.amedirh.com.mx/bolsa-de-trabajo/atraccion-de-talento-articulos/la-rotacion-de-personal-todo-lo-que-debes-saber-sobre-ella>

Benavides P. J. (2004). *Administración*. México: Editorial McGraw-Hill.

Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. (2da Ed). Bogotá; ECOE EDICIONES.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma Edición: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2017) "Administración de recursos Humanos". (10 Ed). México: Editorial McGraw-Hill.

Ciampa D. (1990). *Liderazgo industrial*, México: Editorial: Legis.

Crosby P. B. (1990). *Liderazgo el arte de convertirse en ejecutivo*, México: Editorial: McGraw Hill.

D'Alessio, F. (2016). La Importancia del Factor Humano en las Organizaciones - CENTRUM TV. [Vídeo]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mCulEcCbiso>

DOF. (2018). *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

Espinoza, J. (2020). *Evaluación de desempeño laboral considerando factores psicosociales para supervisores de mando medio en el sector automotriz (Maestría)*. ITH, México.

Forbes. (2018) ¿De qué depende un buen clima organizacional? Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/de-que-depende-un-buen-clima-organizacional/>

García, M. (03 junio del 2011). Problemática multifactorial del ausentismo laboral, el presentismo y la procrastinación en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador. *MEDICINA Y SEGURIDAD DEL TRABAJO*. Vol 57. No. 223, p1-10. Recuperado el 08 de mayo de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000200004

Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. USA. Harvard Business Press.

González, D. 2008. *Psicología de la motivación*. Habana. Editorial Ciencias Médicas.

Griffeth, P. H. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati OH:Southwestern.

Group Latécoère. (2019). *Historia de la empresa*. Recuperado de: <http://intra.latelec.gl.local/Pages/Default.aspx>

Hernández, Samperi Roberto, Fernández, Collado Carlos y Baptista, Lucio Pilar. (2014). *Metodología de la investigación*. 6°Ed. México. Mc Graw Hill.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial McGraw-Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Mercadotecnia*. México: Pearson Educación.

Levy, Michael. (2017). Turn over is killing us. Online-rewards. Recuperado de: https://online-rewards.com/marketing_images/Turnover%20Is%20Killing%20Us.pdf

LFT. (2015). Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/ref_lab.html

López F. (2009). *La empresa explicada de forma sencilla. 1ra ed.* España: Editorial: Libros de cabecera S.L.

Maxwell J. C. (2002). *Sígueme, el poder de un verdadero líder*. México: Editorial: V&R.

Maxwell J. C. (2004). *El ABC del liderazgo*. México: Editorial: V&R.

Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.

Muro F. (2003). *El pez que no quiso evolucionar, relatos de la empresa y de la vida*. México: Editorial: Pearson.

ProMéxico. (2017). Mapa de ruta del sector Aeroespacial para la región de Querétaro. Recuperado de: <http://www.promexico.mx/documentos/mapas-de-ruta/aeroespacial-queretaro.pdf>

Robbins, Stephen P. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13ª ed. Prentice Hall: Pearson.

Rodríguez M. D. (2006). *Diagnóstico organizacional*. México: Editorial Alfaomega.

Sandoval M. (2017). México puede ser potencia en la industria aeroespacial. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-puede-ser-potencia-en-la-industria-aeroespacial/>

Siliceo, A. A. Casares, D. A. y González, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva*. México: Editorial McGraw-Hill.

Sistemas Humanos. (2017). Rotación de personal: ¿Cuánto le cuesta a tu empresa? Recuperado de: <https://www.shdemexico.com/2017/04/28/rotacion-de-personal-cuanto-le-cuesta-tu-empresa/>

Sistemas Humanos. (2018). *Estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo 2018*. Recuperado de: <https://www.shdemexico.com/estudio-de-tendencias-salariales-2018/>

Snell B. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, México: Editorial: McGraw Hill.

Encuesta de Clima Laboral

Notas aclaratorias:

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el clima laboral de la organización.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad,
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda favor de comunicar al examinador.

Datos del evaluado:

Género:	Edad:	Puesto:	Antigüedad:
---------	-------	---------	-------------

Instrucción general:

A continuación se le presentan ocho dimensiones de clima laboral a evaluar en la encuesta, las cuales son: **Organización y estructura, Servicios, Liderazgo, Condiciones de trabajo, Motivación, Transparencia y equidad, Autonomía, Cooperación y apoyo.**

Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión, tendrá cuatro opciones de respuesta, que aparecen en letra NEGRITA, favor de marcar con una X en el recuadro de cada enunciado la opción de respuesta que más refleje la percepción que usted tiene de su contexto laboral.

Nota: Sólo puede marcar una respuesta por enunciado.

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.

1. Conoces la misión y visión de Latécoère.
 - Sí
 - NO.

2. Consideras que en Latécoère existe una cultura de trabajo en equipo.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
3. Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
4. Consideras que para Latécoère es importante tu seguridad.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
5. Consideras que las instalaciones de trabajo son seguras.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. De haber conocido la manera de trabajar de Latécoère, hubieras ingresado a ella.
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

7. Te sientes orgulloso de trabajar en Latécoère.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

SERVICIOS.

8. ¿Consideras bueno el servicio del comedor?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Consideras bueno el servicio del transporte?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Consideras bueno el servicio médico?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Consideras bueno el servicio de limpieza?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

LIDERAZGO.

12. Conoces los objetivos de las actividades de tu área de trabajo.

- Sí
- NO.

13. Se te informa continuamente sobre vacantes disponibles.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. Tu superior inmediato te ayuda cuando lo pides o lo necesitas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Cuentas con trato justo de parte de tu superior inmediato.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Consideras que tu superior inmediato realiza adecuadamente su trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Tu superior inmediato, se preocupan por mantener un ambiente armonioso para trabajar.

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Se considera tu opinión para ayudar a tomar decisiones.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

CONDICIONES DE TRABAJO.

19. Consideras que tienes un buen equilibrio entre vida laboral y vida personal.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. Crees que tu sueldo es proporcional al esfuerzo que realizas en Latécoère.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. En tu departamento se tiene alto sentido de exigencia de manera constante.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Que tan satisfecho te sientes con el sueldo que recibes.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Latécoère otorga buenos beneficios a los trabajadores.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

COOPERACIÓN Y APOYO.

24. Te ofrecen capacitación u otras formas para tu crecimiento laboral.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. Los cursos recibidos han sido adecuados para tu area de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26. Se te dan los recursos y equipos necesarios para hacer tu trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. Te sientes satisfecho con el ambiente de trabajo en Latécoère.

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

MOTIVACIÓN.

28. En Latécoère existen oportunidades de crecimiento.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. Te sientes motivado para alcanzar las metas establecidas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

30. Estas satisfecho con su trayectoria en Latécoère.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

TRANSPARENCIA Y EQUIDAD.

31. Sabes a dónde acudir cuando tienes un problema de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

32. Existe una comunicación respetuosa entre tus compañeros.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

33. Recibes retroalimentación de manera positiva o negativa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

AUTONOMÍA

34. Participas en las actividades culturales que Latécoère organiza.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

35. Tienes iniciativa para realizar mis actividades de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Cuestionario “Matriz de competencias de supervisión del trabajo”

Edad:	
Sexo:	
Carrera:	

MATRIZ DE COMPETENCIAS DE SUPERVISION DEL TRABAJO								
CATEGORIA	DIMENSIONES	# DE ITEM	DOMINIO	ESCALA DE CALIFICACION				
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	PLANIFICACION DEL TRABAJO	1	Asigna los puestos de trabajo equitativamente					
		2	Verifica que las cargas de trabajo se asignen adecuadamente					
		3	Presupuesta los recursos adecuadamente					
		4	Planea vacaciones efectivamente					
	EJECUCION DEL TRABAJO	5	Las actividades se cumplen a tiempo (dentro horario de trabajo)					
		6	Resuelve los problemas sin afectar a otros					
		7	Las cargas de trabajo se cumplen					
		8	Los lugares de trabajo están limpios y ordenados					
		9	Los reportes están ordenados y a tiempo					

		10	Las herramientas de soporte están actualizadas						
	RESULTADOS	11	Cumple las metas al 100%						
		12	La rotación de trabajadores está dentro de indicador						
		13	El ausentismo de los trabajadores es mínimo						
	KAIZEN	14	Se identifican las oportunidades de mejora						
		15	Se presentan acciones de mejora						
		16	Integra equipos de trabajo y ejecuta las acciones de mejora						
LIDERAZGO	¿NPF (que es)?	17	El grupo de trabajo no reporta problemas						
		18	El grupo de trabajo está integrado						
		19	El grupo de trabajo se siente apoyado						
		20	Promociona a sus trabajadores adecuadamente						
		21	El grupo de trabajo percibe que los trámites se realizan a tiempo						
		22	Promueve y fomenta el logro del (equipo)						
	INTEGRACION DEL GRUPO	23	Analizan el desempeño del grupo						

		24	Participan en actividades deportivas					
		25	Participan en actividades recreativas					
		26	Participan en actividades sociales					
		27	Conoce los nombres de sus familiares cercanos					
		28	Promueve el sentido de pertenencia					
		29	Identifica problemas externos al trabajo					
	COMUNICACIÓN	30	La comunicación escrita es adecuada					
		31	La comunicación verbal es adecuada					
		32	El lenguaje corporal es apropiado					
	MEDIACION	33	Aborda los problemas de sus trabajadores apropiadamente					
		34	Las soluciones a los problemas de sus trabajadores no generan conflicto					
		35	En la toma de decisiones tienes el soporte del staff o de tus superiores					
		36	Los espacios para atender problemas personales son adecuados					
RECONOCIMIENTO	37	Reconoce el desempeño de sus trabajadores						

		38	Los reconocimientos son verbales					
		39	Los reconocimientos son en especie					
		40	Los reconocimientos tienen relación o alineados con los objetivos					
SALUD EN EL TRABAJO	ACCIDENTES	41	En caso de un accidente incapacitante , se ha dado seguimiento a las acciones correctivas y preventivas del plan de acción					
		42	Se han reportado y escalado condiciones inseguras en el area de trabajo					
		43	Cumple y hace que se cumplan los procedimientos de seguridad					
		44	Conoce las Normas oficiales y las NOM STPS relacionadas con la seguridad					
		45	No se han reportado ST9					
		46	Identifica los riesgos ergonómicos en las estaciones de trabajo					
	ERGONOMIA	47	Gestiona la adecuación de las estaciones de trabajo acorde a la ergonomía					
		48	Considera la ergonomía en los estándares de trabajo					

		49	Conoce las Normas Oficiales y las NOM STPS relacionadas con la ergonomía						
	FACTORES PSICOSOCIALES	50	No hay reportes de violencia o acoso laboral dentro de la empresa						
		51	Conoce las Normas Oficiales y las NOM STPS relacionadas con los FRPS						
	INTELIGENCIA EMOCIONAL	52	Maneja adecuadamente la presión del trabajo						
		53	Toma sus decisiones considerando tanto los sentimientos como las actividades propias del trabajo						
		54	Se considera autónomo en la toma de decisiones						
	FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	PRINCIPIOS Y VALORES	55	Conoce los ejes estratégicos y valores organizacionales					
			56	Promueve los ejes estratégicos y valores organizacionales					
			57	Promueve código de ética y políticas de anticorrupción					
			58	Sus resultados están relacionados con los ejes estratégicos y					

		valores organizacionales						
--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--

NOMBRE DEL TRABAJO

165_MA_Valeria Alejandra Labrada Pérez z.pdf

AUTOR

Valeria Alejandra Labrada Pérez

RECUENTO DE PALABRAS

22861 Words

RECUENTO DE CARACTERES

127045 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

127 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.7MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 11, 2022 2:47 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 11, 2022 2:51 PM GMT-7**● 14% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)