



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Instituto Tecnológico de Cuautla

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Cuautla

Coordinación de Posgrado

Clima organizacional y rotación de personal de la empresa Distribuidora
Comercial Cajero SA de CV de Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca

Luz Clara Gallardo Mejía

Tesis para Obtener el grado de
Maestra en Ingeniería Administrativa

Comité Tutorial

M.A.N. Omar Oswaldo Torres Fernández

Director de Tesis

Dra. Areli Soledad Ruiz Martínez

M.C. Silvestre Guillermo Puebla Serrano

M.C. Julio Pérez Machorro



Cuautla, Morelos

Marzo de 2025



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Cuautla
Subdirección Académica
Coordinación de posgrado e investigación

Cuautla, Morelos, 31/marzo/2025
Oficio No. ITC-SA-CPI/19/2025

El presente trabajo de Tesis "CLIMA ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMERCIAL CAJERO SA DE CV DE SANTIAGO PINOTEPA NACIONAL, OAXACA", presentado por la C. LUZ CLARA GALLARDO MEJIA, con número de control M21680006, ha sido aprobado por su comité tutorial como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Director de Tesis


M.A.N. OMAR OSWALDO TORRES FERNÁNDEZ

Secretaria


DRA. ARELI SOLEDAD RUÍZ MARTÍNEZ

Vocal


M.C. SILVESTRE GUILLERMO PUEBLA SERRANO

Vocal Suplente


M.C. JULIO PÉREZ MACHORRO



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Libramiento Cuautla-Oaxaca S/N, Col. Juan Morales,
C.P. 62826, Yecapixtla, Morelos. Telefonos: 7351222242/7353536496
e-mail: cyd_cuautla@tecnm.mx | comunicacion@cuautla.tecnm.mx
www.cuautla.tecnm.mx





Educación
Secretaría de Educación Pública



INSTITUTO TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Cautla
Subdirección Académica
Coordinación de posgrado e investigación

Cautla, Morelos, 24/junio/2025
Oficio No. ITC-SA-CPI/048/2025

ASUNTO: Autorización de impresión

C. LUZ CLARA GALLARDO MEJIA
PRESENTE

Me es grato comunicarle que después de la revisión realizada por el Jurado designado para su examen de grado de Maestría en Ingeniería Administrativa, se acordó autorizar la impresión de su trabajo de Tesis titulado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMERCIAL CAJERO SA DE CV DE SANTIAGO PINOTEPA NACIONAL, OAXACA."

Es muy satisfactorio para la Coordinación de Posgrado compartir con usted el logro de esta meta.

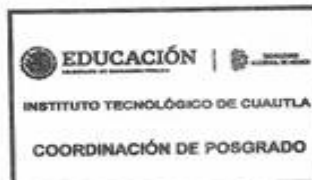
Espero que continúe con éxito su desarrollo profesional y dedique su experiencia e inteligencia en beneficio de nuestro país.

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica®
En su Ideal de Servicio reside la grandeza del hombre®*


OSCAR JIMÉNEZ ESTEVÉZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO

Ccp: archivo
OJE/rbcc/mst



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Libramiento Cautla-Oaxaca S/N, Col. Juan Morales,
C.P. 62826, Yecapixtla, Morelos. Telefonos: 735122242/7353536496
e-mail: cyl@cautla.tecnm.mx | comunicacion@cautla.tecnm.mx
www.cautla.tecnm.mx



LICENCIA DE USO OTORGADA POR LA C. LUZ CLARA GALLARDO MEJÍA, de nacionalidad MEXICANA mayor de edad, con domicilio ubicado en TERCERA AVENIDA ORIENTE SIN NUMERO, COLONIA BENITO JUÁREZ, CIUDAD DE SANTIAGO PINOTEPA NACIONAL, OAXACA, en mi calidad de titular de los derechos patrimoniales y morales y autor de la tesis denominada "Clima organizacional y rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero SA de CV de Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca", en adelante **"LA OBRA"** quien para todos los fines del presente documento se denominará **"EL AUTOR Y/O EL TITULAR"**, a favor del Instituto Tecnológico de Cuautla del Tecnológico Nacional de México, la cual se registrá por las cláusulas siguientes:

PRIMERA – OBJETO: **"EL AUTOR Y/O TITULAR"**, mediante el presente documento otorga al Instituto Tecnológico de Cuautla del Tecnológico Nacional de México, licencia de uso gratuita e indefinida respecto de **"LA OBRA"**, para almacenar, preservar, publicar, reproducir y/o divulgar la misma, con fines académicos, por cualquier medio en forma física y a través del repositorio institucional y del repositorio nacional, éste último consultable en la página: (<https://www.repositorionacionalcti.mx/>).

SEGUNDA - TERRITORIO: La presente licencia se otorga, de manera no exclusiva, sin limitación geográfica o territorial alguna, de manera gratuita e indefinida.

TERCERA -ALCANCE: La presente licencia contempla la autorización para formato uso de **"LA OBRA"** en cualquier formato o soporte material y se extiende a la utilización, de manera enunciativa más no limitativa a los siguientes medios: óptico, magnético, electrónico, virtual (red), mensaje de datos o similar conocido por conocerse.

CUARTA – EXCLUSIVIDAD: La presente licencia no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico de Cuautla; por lo tanto, **"EL AUTOR Y/O TITULAR"** conserva los derechos patrimoniales y morales de **"LA OBRA"**, objeto del presente documento.

QUINTA – CRÉDITOS: El Instituto Tecnológico de Cuautla y/o el Tecnológico Nacional de México reconoce que el **"AUTOR Y/O TITULAR"** es el único, primigenio y perpetuo titular de los derechos morales sobre **"LA OBRA"**; por lo tanto, siempre deberá otorgarle los créditos correspondientes por la autoría de la misma.

SEXTA – AUTORÍA: **"EL AUTOR Y/O TITULAR"** manifiesta ser el único titular del único titular de los derechos de autor que derivan de **"LA OBRA"** y declara que el material objeto del presente fue realizado por él, sin violentar o usurpar derechos de propiedad intelectual de terceros; por lo tanto, en caso de controversia sobre los mismos, se obliga a ser el único responsable. Dado en la Ciudad de Cuautla, Morelos a los 03 días del mes de septiembre de 2025.


"EL AUTOR Y/O TITULAR"

LUZ CLARA GALLARDO MEJÍA

DEDICATORIA

A Dios padre por permitirme seguir aquí.

Dedicación especial a mis grandes amores:

A mis amados padres Ángel y Matilde a quienes les debo todo lo que soy, por el amor que siempre me han dado, por la unidad de nuestra familia y por sus sacrificios, los que nunca podré pagar con nada.

A mi hermoso hijo Gabriel por ser el motor e inspiración de mi vida.

A mis queridos hermanos Miriam, Maribel, Miguel Ángel y Patricia que me han empujado a esforzarme cada día.

AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES

Agradezco infinitamente:

Al Tecnológico Nacional de México, por el noble objetivo de seguir aportando conocimiento a través de sus docentes y estudiantes ya que con ello contribuyen al desarrollo del país.

Al Instituto Tecnológico de Cuautla y a su director el Dr. Pedro Azuara Rodríguez por su apoyo al programa de posgrado en Ingeniería Administrativa que abre la puerta a nuevos horizontes de conocimiento y por darme la oportunidad de formar parte de él.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (CONAHCYT) por el apoyo a los programas de posgrado y por el acceso que me ha permitido para ello.

Al Mtro. Rodolfo Calle Miranda, Coordinador de posgrado del Instituto Tecnológico de Cuautla, por su constante aportación y empeño en las actividades correspondientes sin las cuales no se podría avanzar adecuadamente.

Al M. A. Arturo de la Rosa Galindo, director del Instituto Tecnológico de Pinotepa, por las hacer las gestiones necesarias para poder participar en este posgrado, por hacer crecer al Instituto Tecnológico de Pinotepa.

A mi director de tesis M.A.N. Omar Oswaldo Torres Fernández por su tiempo, por su comprensión, por su incondicional apoyo y dirección y, por la motivación.

A mi comité tutorial, Dra. Areli Soledad Ruiz Martínez, M.C. Silvestre Guillermo Puebla Serrano y M.C. Julio Pérez Machorro, por su valiosísima aportación, por su paciencia y por compartirme sus conocimientos y experiencia.

A mis estimados maestros del programa de posgrado, por haber brindado todo el apoyo en este proyecto y que forman parte de él.

A la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V. así como a todos los que de ella brindaron las facilidades para el desarrollo de este proyecto.

A todas las personas que contribuyeron directa o indirectamente en la realización de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
LISTADO DE SIGLAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES (O Estado del Arte)	1
1.1. El clima organizacional y la rotación de personal a nivel internacional ...	2
1.2. El clima organizacional y rotación de personal en México	7
CAPÍTULO II. MARCO HISTÓRICO - CONTEXTUAL	11
2.1. El sector comercio en México y su importancia	12
2.1.1. El comercio al por mayor y al por menor.....	13
2.2. El comercio en el estado de Oaxaca	16
2.3. El comercio en Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca	18
2.3.1. El comercio de abarrotes y alimentos en Santiago Pinotepa Nacional	20
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
3.2 Justificación	24
3.3 Objetivo General	27
3.3.1. Pregunta Central de investigación	27
3.4. Variables de investigación	27
3.4.1. Variable independiente. Clima organizacional	28
3.4.2. Variable dependiente. Rotación de personal	29

3.5. Hipótesis central de investigación	30
3.6. Objetivos específicos	30
3.6.1. Preguntas secundarias de Investigación.....	31
3.6.2. Supuestos Teóricos secundarios de investigación.....	31
3.7. Alcances y Limitaciones	33
3.7.1. Alcances.....	33
3.7.2 Limitaciones	35
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	37
4.1. El clima organizacional a través de la evolución de la administración	38
4.1.1. El Enfoque Clásico (1900-1930)	39
4.1.1.1. Teoría de la Administración Científica (1903)	39
4.1.1.2 Teoría de la Administración General (1916).....	41
4.1.2. El Enfoque Humanista (1930-1960). El inicio del clima organizacional	41
4.1.2.1. Escuela de las Relaciones Humanas (1930)	43
4.1.2.2 Escuela del Comportamiento o conductista, inicio de los estudios del clima organizacional (1950).....	43
4.1.3. El enfoque organizacional (1950).....	46
4.1.3.1. Teoría estructuralista.....	47
4.1.3.2. Teoría de los Sistemas. La organización como sistema (1960).....	48
4.1.3.3. Teoría de las Contingencias o Situacional (1970).....	49
4.1.4. Las tendencias	50
4.2. El clima organizacional	50
4.2.1. Concepto del clima organizacional.....	51
4.2.2. Importancia del clima organizacional	54
4.2.3. Tipos de clima organizacional.....	55
4.2.4. Modelos del Clima Organizacional	56
4.2.5. Dimensiones que intervienen en la evaluación del clima organizacional	57

4.3. Rotación de personal	61
4.3.1. Definición de la rotación de personal	62
4.3.2. El factor humano en las organizaciones	62
4.3.3. Causas de la rotación de personal	63
4.3.4. La satisfacción laboral y la rotación de personal	64
4.3.5. Importancia de controlar la rotación del personal	65
4.3.6. Costos de la rotación de personal	66
4.3.7. Tipos de rotación de personal.....	67
4.3.7.1. Clasificación de Taylor (1999):	67
4.3.8. Modelos que explican el proceso de la rotación de personal	69
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA	71
5.1. Tipo de Estudio	71
5.1.1. Diseño de Investigación	73
5.2. Sujetos de Estudio o población	73
5.3. Muestra.....	74
5.4. Instrumento de recolección de datos	76
5.4.1. Instrumento de clima organizacional.....	76
5.4.1.1. Confiabilidad del instrumento del clima organizacional	77
5.4.2. Instrumento de rotación de personal.....	78
5.4.2.1. Confiabilidad del instrumento de rotación de personal.....	78
5.4.3. Procedimiento	79
5.5. Instrumento de análisis de datos	79
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE DATOS	81
6.1. Análisis descriptivo	81
6.1.1. Análisis del clima organizacional.....	81
6.1.1.1. Análisis de la dimensión autorrealización.....	82
6.1.1.2. Análisis de la dimensión involucramiento laboral	83

6.1.1.3 Análisis de la dimensión supervisión.....	84
6.1.1.4. Análisis de la dimensión comunicación.....	84
6.1.1.5. Análisis de la dimensión condiciones laborales	85
6.1.2. Análisis de la rotación de personal.....	86
6.1.2.1. Análisis de la rotación voluntaria.....	87
6.1.2.2. Análisis de la rotación voluntaria inevitable.....	88
6.1.2.3. Análisis de la rotación involuntaria	89
6.2. Prueba de normalidad	90
6.3. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.	92
6.3.1. Análisis y contrastación de hipótesis central	92
6.3.2. Análisis y contrastación de hipótesis secundarias	97
6.6 Discusión de los resultados	111
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
7.1 Conclusiones.....	115
7.2 Recomendaciones.....	117
CAPÍTULO VIII: PROPUESTAS	119
BIBLIOGRAFÍA.....	125
ANEXOS	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Población en Santiago Pinotepa Nacional según los últimos censos de Población.	19
Figura 2. Localización de Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca.	34
Figura 3. Los principios de la Teoría Científica de la Administración creada por Taylor.	40
Figura 4. La pirámide de las necesidades de Maslow.	45
Figura 5. Relación de factores de la Teoría de Herzberg.	46
Figura 6. Representación de la Organización como un Sistema Abierto.	48
Figura 7. Características de los enfoques de investigación.	72
Figura 8. Diseños de Investigación.	73
Figura 9. Percepción del clima organizacional de Distribuidora Comercial Cajero.	82
Figura 10. Percepción general de la rotación de personal.	86
Figura 11. Percepción de la rotación voluntaria.	87
Figura 12. Percepción de la rotación voluntaria inevitable.	89
Figura 13. Percepción de la rotación involuntaria.	90
Figura 14. Análisis del clima organizacional y la rotación de personal	94
Figura 15- Correlación entre clima organizacional y rotación de personal.	96
Figura 16. Correlación entre la dimensión autorrealización y la rotación de personal.	99
Figura 17. Correlación entre involucramiento laboral y la rotación de personal	102
Figura 18. Correlación entre la dimensión supervisión y la rotación de personal.	105
Figura 19. Correlación entre la dimensión comunicación y la rotación de personal.	108
Figura 20. Correlación entre la dimensión condiciones laborales y la rotación de personal.	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Producto Interno Bruto (PIB) según actividad económica 2T-2022</i>	14
Tabla 2 <i>Empresas del sector comercio según el número de empleados en México, 2022</i>	15
Tabla 3 <i>Unidades e ingresos generados por sector e ingresos del municipio de Santiago Pinotepa Nacional (2019)</i>	20
Tabla 4 <i>Operacionalización de la variable clima organizacional</i>	28
Tabla 5 <i>Operacionalización de la variable Rotación de personal</i>	29
Tabla 6 <i>Instrumentos de diagnóstico de Clima organizacional y sus dimensiones para determinarlo</i>	59
Tabla 7 <i>Instrumentos de diagnóstico de Clima organizacional, sus autores y sus dimensiones</i>	61
Tabla 8 <i>Características sociodemográficas de los participantes.</i>	74
Tabla 9 <i>Características laborales de los participantes</i>	75
Tabla 10 <i>Estadísticas de fiabilidad Instrumento de clima organizacional</i>	77
Tabla 11 <i>Estadísticas de fiabilidad Instrumento de rotación de personal</i>	79
Tabla 12 <i>Percepción del clima organizacional de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A de C.V.</i>	82
Tabla 13 <i>Percepción del clima organizacional a través de la dimensión autorrealización</i>	83
Tabla 14 <i>Percepción del clima organizacional a través de la dimensión involucramiento laboral</i>	83
Tabla 15 <i>Percepción del clima organizacional a través de la dimensión supervisión</i>	84
Tabla 16 <i>Percepción del clima organizacional a través de la dimensión comunicación</i>	85
Tabla 17 <i>Percepción del clima organizacional a través de la dimensión condiciones laborales</i>	85
Tabla 18 <i>Percepción general de la rotación de personal</i>	86
Tabla 19 <i>Percepción de la rotación voluntaria.</i>	87
Tabla 20 <i>Percepción de la rotación voluntaria inevitable.</i>	88
Tabla 21 <i>Percepción de la dimensión rotación involuntaria</i>	89
Tabla 22 <i>Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov</i>	91
Tabla 23 <i>Análisis del clima organizacional y la rotación de personal</i>	93
Tabla 24 <i>Correlación de Pearson entre el clima organizacional y la rotación de personal</i>	95
Tabla 25 <i>Tabla cruzada entre la dimensión Autorrealización y la Rotación de personal.</i>	97

Tabla 26 <i>Prueba de Correlación de Pearson entre la autorrealización y la rotación de personal</i>	98
Tabla 27 <i>Tabla cruzada entre la dimensión involucramiento laboral y rotación de personal</i>	100
Tabla 28 <i>Prueba de correlación de Pearson entre involucramiento laboral y rotación de personal</i>	101
Tabla 29 <i>Tabla cruzada Supervisión y rotación de personal</i>	103
Tabla 30 <i>Prueba de correlación de Pearson entre la dimensión involucramiento laboral y la rotación de personal</i>	104
Tabla 31 <i>Tabla cruzada Comunicación y rotación de personal</i>	106
Tabla 32 <i>Prueba de correlación de Pearson entre la dimensión comunicación y la rotación de personal</i>	107
Tabla 33 <i>Tabla cruzada entre condiciones laborales y rotación de personal.</i>	109
Tabla 34 <i>Prueba de correlación de Pearson entre la dimensión condiciones laborales y la rotación de personal</i>	110

LISTADO DE SIGLAS

Siglas orden alfabético	Significado
CO	Clima organizacional
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
IRS	Índice de Rezago Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática
IMCOC	Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas
LMX	Relación Líder-miembro
PIBE	Producto Interno Bruto por Entidad Federativa
RP	Rotación de personal
INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
PEA	Población Económicamente Activa
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Índice de rezago social en México por entidad Federativa 2020	138
Anexo B Producto Interno Bruto de Oaxaca (2021)	139
Anexo C Clasificación y sub Clasificación del Sector Comercio en México	140
Anexo D Los 14 principios Generales de la Administración propuestos por Fayol.	141
Anexo E Cuestionario de clima organizacional.....	142
Anexo F cuestionario de rotación de personal.....	146
Anexo G Interpretación del Coeficiente de correlación de Pearson	148

RESUMEN

La valoración de los empleados en las organizaciones ha experimentado una transformación notable, influenciada por los aportes de distintas corrientes de pensamiento en la gestión de recursos humanos, especialmente aquellas fundamentales en las ciencias del comportamiento (Chiavenato, 2011; Robbins & Judge 2013). Este cambio ha permitido dejar atrás la perspectiva tradicional que veía a las personas únicamente como proveedores de fuerza laboral, según los principios de los teóricos clásicos de la administración, en su lugar, se les reconoce ahora como individuos que poseen conocimientos, habilidades y actitudes, elementos estratégicos que aportan un valor esencial para el éxito de la organización (Albizu & Landeta, 2013; Gómez-Mejía, 2016); un ambiente laboral positivo, que fomente el crecimiento profesional, puede ser la clave para retenerlo, y se posiciona como una estrategia esencial para minimizar los efectos negativos como la rotación de personal (Chiang et al, 2017). El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal explicar la relación que existe entre la percepción del clima organizacional evaluado a través de cinco dimensiones y la rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos de los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., con el propósito de identificar áreas de mejora que permitan proponer estrategias para reducir la rotación de personal. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, no experimental, de tipo transversal. La muestra censal se conformó por 65 empleados, el instrumento utilizado para la medición de las variables fue a través de una encuesta de Sonia Palma Carrillo (Palma, 2014) compuesto por 50 ítems para evaluar la variable clima organizacional y un cuestionario propuesto por Augusto Rojas (Rojas, 2020) conformado por 22 ítems para la variable rotación de personal. Los instrumentos presentaron un alto grado de confiabilidad con resultado de Alpha de Cronbach de 0.958 para el clima organizacional y de 0.81 para la rotación de personal. De acuerdo a los resultados se encontró una relación significativa entre el clima organizacional y la rotación de personal, en donde el valor de $p=0.001$ (<0.05) por otro lado, el coeficiente de correlación de Pearson $r_{xy}=-0.620$ sugiere una correlación negativa fuerte, de acuerdo a las consideraciones de Hernández et al. (2018), esto significa que a medida que una variable cambie, la otra tiende variar en la dirección opuesta, sugiriendo que una mejora en el clima organizacional puede estar asociada en una menor predisposición de los empleados a abandonar el trabajo.

Mejorar el clima organizacional contribuirá a la satisfacción, el bienestar y el rendimiento de los empleados, la implementación de estrategias acompañada de un seguimiento continuo podría permitir a la empresa reducir la rotación, fomentar el compromiso y crear una cultura organizacional más sólida y competitiva. Desde esta perspectiva, se propone la gestión eficaz del clima organizacional como una estrategia esencial para minimizar los efectos negativos de la rotación, implementar políticas laborales que promuevan la equidad, la motivación y el desarrollo integral de los colaboradores para contribuir al bienestar individual de los empleados y reforzar la competitividad de la organización en el mercado y reduce significativamente los costos relacionados a este fenómeno.

Palabras Clave: *organización, clima organizacional, rotación de personal, productividad.*

INTRODUCCIÓN

El progreso de la sociedad ha hecho evolucionar también a la administración como ciencia; si en sus orígenes, para la administración científica el trabajador representaba solo una parte más de la organización, la aparición de nuevas teorías se fueron presentando conforme lo hacían las necesidades y exigencias, hasta llegar a las tendencias de la actualidad, en la llamada sociedad del conocimiento, en donde ahora los trabajadores de las organizaciones se consideran parte esencial para su funcionamiento, González et al (2018), lo que hoy se denomina capital intelectual, capital humano, talento humano, entre otros términos, ya que a partir de este, se desarrolla esa parte intangible que los trabajadores aportan por medio de sus conocimientos y experiencias personales en el desempeño de sus actividades y que contribuyen a que las empresas logren sus objetivos, por lo que conservar ese capital intelectual es sumamente importante.

De esta evolución, también se desarrolló el concepto de clima organizacional, asociado a la necesidad de crear uno en el que los trabajadores satisfagan sus necesidades fundamentales, entendiendo que la interacción que mantienen los trabajadores con la organización debe ser de mutua reciprocidad mediante la unión de esfuerzos (Chiavenato, 2011; Pacheco, 2012; Robbins & Coulter, 2005; Sánchez, et al., 2016; Simón, 2019). Por lo tanto, el clima organizacional se vuelve un factor muy importante para las empresas, ya que de la percepción que los empleados tengan de este, puede influir de manera positiva o negativa en su comportamiento y por consiguiente este puede tener un impacto en otros aspectos de la organización como en el ausentismo, la rotación de personal, la productividad y el desempeño laboral (Chiang et al., 2017; Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2013). A este respecto, Fajardo & Giraldo (2022) sostienen que un buen clima organizacional hará que los integrantes de la organización se sientan motivados, valorados y comprometidos y esto tiene un efecto positivo en la permanencia laboral, ya que en el caso contrario los cambios frecuentes de trabajadores afectan la dinámica de crecimiento y capacitación que la empresa habría obtenido hasta ese momento.

Tomando en cuenta lo anterior y, teniendo como base diferentes referentes teóricos de diversos estudios, la presente investigación, pretende analizar la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V. y cómo esta percepción se encuentra relacionada con la rotación de personal, con la finalidad

de proponer estrategias efectivas que optimicen la gestión del talento humano y reduzcan los índices de rotación de personal, ya que esta es una situación presente que le genera a la empresa un impacto negativo en el desempeño de las funciones y por lo tanto en la productividad. Para lograr este fin se aplicó una encuesta a una muestra censal de 65 trabajadores, el instrumento utilizado para evaluar el clima organizacional se basó en un cuestionario basado el modelo de Sonia Palma Carrillo ECL-SPC -2004 y un cuestionario para evaluar los factores predictivos de rotación de personal de Franco Rojas -2020; se utilizó la escala de Likert para su medición. Posterior a eso se hizo un análisis descriptivo y uno inferencial de la percepción del clima organizacional y sus dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales y la rotación de personal. A partir de los resultados obtenidos y de los referentes teóricos utilizados en esta investigación, se propone fomentar un entorno laboral más saludable, motivador y alineado con las necesidades del personal, con el propósito de disminuir la rotación de empleados, optimizar el clima organizacional no solo fortalecerá la estabilidad en los puestos de trabajo, sino que también promoverá la satisfacción, el bienestar y el desempeño de los colaboradores.

Este estudio está conformado por ocho capítulos; en el capítulo I se abordan los antecedentes o estado del arte, que reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y que sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones, se toman en cuenta los aportes teóricos realizados por autores y especialistas en el tema sobre clima organizacional y rotación de personal.

El capítulo II hace referencia al marco histórico y contextual para explicar el tiempo y espacio dónde se realiza la investigación.

En el capítulo III se aborda el planteamiento del problema, se explica la realidad problemática, donde se observa la formulación del problema, la justificación, objetivos e hipótesis, así como los alcances y limitaciones de la investigación.

El capítulo IV por su parte, contiene el marco teórico-conceptual, en el cual se abordan las teorías y conceptos disponibles, el proceso de investigación, la realidad, el entorno, y revela las teorías y evidencias empíricas relacionadas con el clima organizacional y la rotación de personal.

El capítulo V lo conforma la metodología utilizada en la investigación para poder obtener información sobre los indicadores de las variables de estudio, con el fin de confirmar o anular la hipótesis mediante la aplicación de técnicas e instrumentos, análisis estadístico y su interpretación. Se señala el tipo de estudio, el diseño que corresponde, comprende los sujetos de investigación y la muestra; asimismo, contiene los instrumentos utilizados para la recolección y el análisis de los datos.

En el capítulo VI se desarrolló el análisis de los datos obtenidos en la presente investigación a través de dos instrumentos utilizados para tal fin.

Por último, en los capítulos VII y VIII se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos, así como la propuesta o plan de acción que permita una gestión organizacional específica.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES (O Estado del Arte)

Actualmente la competitividad en los mercados es cada vez más exigente, las organizaciones se ven en la necesidad de buscar nuevas propuestas de la administración para poder seguir existiendo, esto obliga a que las empresas sean dinámicas y competitivas para lograr sus objetivos, enfrentando nuevos retos, como es el hecho de que las empresas requieren también de estrategias que le permitan disminuir el abandono de los puestos de trabajo y principalmente a mantener a los mejores empleados, ya que de acuerdo con Pérez (2023) aproximadamente el 70% de las empresas a nivel mundial enfrenta el problema de cubrir sus necesidades de personal esto sucede porque no existe el suficiente para ello, por lo que mantener un clima laboral favorable puede contribuir a retener al mejor talento humano; México por su parte, no está exento de esas implicaciones ya que en los años recientes, la rotación de personal ha crecido de manera constante, de acuerdo con la información de Excelsior (2023) los datos oficiales indican que al 31 de marzo de 2023, el Instituto Mexicano del Seguro Social registraba un total de 21,796,280 empleos, de los cuales el 86.1% correspondían a puestos permanentes y el 13.9% a eventuales, además, en los últimos 12 meses se observó un incremento de 790,428 plazas laborales, sin embargo, el porcentaje de la rotación laboral de trabajadores de la economía formal reflejó el 16%, esta tasa es variable entre los diferentes sectores, presentándose en mayor medida en tres de ellos, el sector industrial, el sector del retail y el sector tecnológico.

El presente capítulo está conformado por dos apartados, en primer lugar, se realiza una exposición de los diferentes estudios a nivel internacional a los que se ha tenido acceso y en los que se abordan las variables clima organizacional y rotación de personal de los últimos diez años, todo esto con la finalidad de poder obtener una visión mucho más completa acerca de los avances y aportes científicos que se obtuvieron sobre los temas antes mencionados. Posteriormente, se abordarán los estudios científicos realizados a nivel nacional sobre los constructos de la presente investigación a los que se ha tenido acceso. Cabe aclarar que no se hará exposición sobre investigaciones en el nivel local ya que hasta el momento no se encontraron indicios de que existan estudios similares en esta zona.

En el marco de los antecedentes, es relevante destacar que los estudios internacionales sobre clima organizacional y rotación de personal han puesto de manifiesto su importancia estratégica para las organizaciones. Estas investigaciones, generalmente de enfoque

cuantitativo, ofrecen una visión amplia de las dinámicas organizacionales y su impacto en la estabilidad laboral. Sin embargo, en el contexto latinoamericano, estos estudios son relativamente escasos, y en el caso específico de México, su limitada cantidad se enfoca mayoritariamente en instituciones públicas, dejando un vacío en el análisis del sector privado. Esto resalta la necesidad de profundizar en la investigación para comprender mejor estas variables, no solamente dentro del contexto nacional, sino hasta el contexto local.

1.1. El clima organizacional y la rotación de personal a nivel internacional

En atención a la problemática expuesta y después de realizar una revisión teórica a nivel internacional, se seleccionaron algunos aportes para dar sustento a la relación que existe entre las variables de estudio; se identificaron diversos trabajos de investigación que abordan desde distintos enfoques y metodologías las variables clima organizacional y rotación de personal y que se presentan a continuación en orden cronológico ascendente.

En este sentido, el estudio realizado por Chávez & Flores (2016) en Perú, titulado “Correlación entre el clima laboral y la rotación de personal de una empresa textil en el distrito de Ate Vitarte en el período 2016”, tuvo como objetivo analizar la relación entre estas dos variables bajo un enfoque cuantitativo de tipo transversal y correlacional-causal. La investigación incluyó una muestra de 64 trabajadores y empleó un instrumento compuesto por 24 preguntas cerradas y una abierta. Los datos recolectados fueron procesados utilizando Microsoft Excel 2010. Los resultados evidenciaron una relación inversa entre el clima organizacional y la rotación de personal, destacándose que el salario es un factor clave en la alta tasa de rotación, debido a la insatisfacción generada por la percepción de una remuneración insuficiente.

En Ecuador, el estudio realizado por Bermeo (2016) se centró en analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal operativo en la empresa Farmaenlace, el propósito principal de esta investigación fue determinar si el clima organizacional afecta la rotación de personal; el estudio de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo correlacional, utilizó un instrumento para evaluar diversas dimensiones del clima organizacional, entre las que se incluyen: beneficios, imagen de la organización, oportunidades de crecimiento,

condiciones laborales , remuneración, comunicación, trabajo en equipo, orientación al servicio, liderazgo y supervisión, innovación y proactividad, estrés y carga laboral, así como el compromiso. Los resultados indicaron que el clima organizacional en esta empresa es positivo y por lo tanto no influye en la rotación de personal; en consecuencia, se sugirió investigar otros factores que podrían estar contribuyendo a los elevados niveles de rotación de personal operativo.

La investigación de Barrantes (2017), realizada en Lima, Perú, adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional con el objetivo de analizar cómo el clima organizacional influye en la rotación de personal en la empresa CINEPLEX, S.A. Para ello, se consideraron tres dimensiones del clima organizacional: percepción laboral, motivación y ambiente organizacional, las cuales fueron correlacionadas con la variable de rotación de personal. Esta última se evaluó a través de las dimensiones de condiciones laborales, ingreso de personal y salida de personal. El instrumento empleado fue un cuestionario compuesto por 20 ítems, distribuidos equitativamente entre las variables, y aplicado a una muestra de 62 colaboradores, utilizando una escala Likert. El cuestionario obtuvo un alto grado de confiabilidad, con un Alfa de Cronbach de 0.907. Los datos fueron analizados mediante métodos estadísticos, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, que arrojó un valor de 0.894, evidenciando una fuerte correlación positiva entre las variables estudiadas. Sin embargo, de las tres dimensiones del clima organizacional analizadas, se identificó que únicamente la percepción laboral tiene una influencia negativa en la rotación de personal.

Guatemala, Macario (2018), en su tesis titulada "Rotación de personal y clima organizacional", realizó una investigación para analizar si la rotación de personal afecta a los colaboradores operativos y administrativos de una empresa dedicada a la importación y distribución de vidrio. El estudio también buscó determinar el impacto de esta situación en el ambiente laboral, el desempeño y la productividad de la empresa. La investigación se desarrolló en tres etapas: primero, se evaluó el índice de rotación de personal; en segundo lugar, se diagnosticó el clima organizacional predominante; y, finalmente, se propuso un plan de intervención para abordar los problemas identificados. La muestra estuvo conformada por 37 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario de 25 preguntas basado en la escala Likert. Este estudio, de enfoque cuantitativo y tipo descriptivo, concluyó que el índice de rotación anual fue del 5.41%, considerado aceptable para la empresa. Respecto al clima organizacional, aunque los resultados generales fueron positivos, se identificaron áreas de

mejora en dos de los cinco factores evaluados: presión y reconocimiento, los cuales obtuvieron calificaciones desfavorables. Para retener al talento humano, Macario propuso implementar un plan de recompensas que motive a los trabajadores a mejorar su desempeño, establecer un plan de carrera que fomente su crecimiento profesional y crear un registro anual del personal que deja la empresa, con el fin de generar información estadística que permita abordar esta problemática de manera más efectiva.

Por otro lado, en Perú, Trelles (2019) realizó una investigación cuantitativa de tipo descriptivo-correlacional, enfocada en una muestra de 153 colaboradores de un call center ubicado en el distrito de El Agustino. El objetivo principal fue analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, dado que la empresa presentaba un promedio mensual de rotación del 33%. Para evaluar el clima organizacional se consideraron cinco dimensiones: remuneración, estructura organizacional, relaciones sociales, apoyo y autonomía. El estudio buscó determinar si estas dimensiones influían en los altos niveles de rotación registrados. Se utilizó un cuestionario con 58 ítems, evaluados mediante una escala de Likert y con un alto grado de confiabilidad (Alfa de Cronbach = 0.967). El análisis de datos se realizó mediante la técnica estadística de correlación de Pearson, obteniendo un coeficiente de $r = 0.818$, lo que indica una relación lineal fuerte entre el clima organizacional y la rotación de personal. Estos resultados evidencian que un clima organizacional desfavorable contribuye significativamente a la alta rotación, generando mayores costos para la empresa.

En Perú, Pino (2019) llevó a cabo una investigación con el objetivo de establecer la relación entre el clima laboral y la rotación del personal en el equipo de ventas de una empresa de telecomunicaciones, la cual enfrentaba tanto una baja entrada de personal como una alta tasa de rotación. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de corte transversal. Se utilizó un cuestionario de elaboración propia con 26 ítems evaluados en una escala Likert, aplicado a una muestra de 54 trabajadores, obteniendo un nivel de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.838 para la variable de clima organizacional y 0.6026 para la variable de rotación de personal. Las dimensiones del clima organizacional incluyeron el liderazgo participativo y las relaciones laborales. Para determinar la relación entre las variables, se aplicó la prueba de Pearson, resultando en un Chi Cuadrado calculado de 13.22, que superó el Chi Cuadrado de tabla de 5.992, indicando una relación significativa entre las variables estudiadas. No obstante, dentro de las dimensiones estudiadas del clima

organizacional, se encontró que la percepción de un liderazgo participativo casi inexistente influye en la renuncia voluntaria de los colaboradores.

El estudio realizado por Sánchez (2019) tuvo como objetivo analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en el área de ventas de la empresa Heceb S.A.C., la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y transversal, para evaluar el clima organizacional se utilizó un instrumento compuesto por 50 ítems adaptados del Modelo de Palma CL-SPC que aborda las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; por su parte la rotación de personal fue medida con un instrumento de 20 ítems basado en el Modelo Integral de Abandono del Empleo de Boudreau y Milkovich, que considera factores organizacionales, individuales y relacionados con el mercado laboral. La técnica empleada fue la hoja censal con calificaciones en escala Likert. La validez y confiabilidad de los instrumentos verificados mediante el método Alfa de Cronbach y el Split Half de Guttman, obteniendo coeficientes de 0.97 y 0.090 respectivamente. El procesamiento de los datos se realizó utilizando el software IBM.SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y el análisis de coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los resultados indicaron una correlación positiva débil entre el clima organizacional y la rotación de personal con un coeficiente $r=0.487$, lo que sugiere la existencia de una relación entre ambas variables. Ante estos hallazgos, se recomendó mejorar las dimensiones evaluadas ya que los resultados reflejan un clima organizacional poco favorable en la mayoría de las dimensiones.

Por su parte Rojas (2020) realizó un estudio con el objetivo de analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en la empresa Makro S.A. en Perú. Este trabajo empleó un enfoque cuantitativo, de tipo transversal. El instrumento aplicado consistió en 56 preguntas de las cuales 34 estaban relacionadas con el clima organizacional obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.920 y las 22 preguntas restantes con la rotación de personal, con un Alfa de Cronbach de 0.760. La muestra incluyó a 35 colaboradores. Para evaluar el CO se consideraron las dimensiones: estructura, recompensa, competencia, relaciones interpersonales, cooperación y conflicto tomadas del modelo de Litwin y Stringer; mientras que la rotación de personal fue analizada a través de las dimensiones de rotación voluntaria, rotación inevitable y rotación involuntaria, instrumento propuesto por el autor. Las respuestas se calificaron mediante una escala de Likert y los datos fueron procesados con el programa SPSS para calcular las correlaciones. Los resultados analizados mediante el coeficiente de

Rho de Spearman, indicaron una relación negativa moderada entre el clima organizacional y la rotación de personal, con un coeficiente $r=-0.502$, esto evidencia que un clima organizacional desfavorable influye directamente en un mayor nivel de rotación de personal, mientras que un mejor ambiente laboral reduce significativamente este indicador.

Por otro lado, Márquez et al (2021) realizó un estudio en Ecuador, que tuvo como propósito examinar la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional en la empresa pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad-Unidad de Negocio Milagro. La investigación basada en un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo-correlacional, utilizó un instrumento aplicado a una muestra de 112 colaboradores. Este instrumento se dividió en dos partes: la primera se enfocó en recopilar datos sociodemográficos, mientras que la segunda consistió en un instrumento de 20 ítems diseñado para evaluar tanto la rotación de personal como el clima organizacional empleando una escala de Likert. Los hallazgos mostraron una correlación positiva entre las variables, con un coeficiente R de Spearman de 0.531, lo que sugiere que un incremento en la rotación de personal afecta de manera significativa el clima organizacional, sin embargo, los investigadores resaltaron la necesidad de profundizar en como la rotación de personal repercute en la satisfacción y el desempeño laboral de los trabajadores.

De modo similar, en Colombia, Fajardo & Giraldo (2022) en su proyecto de investigación plantearon como objetivo identificar el clima organizacional y analizar su relación con la intención de permanencia de los empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda., el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional. Para llevarlos a cabo se aplicó una encuesta a una muestra de 50 empleados. El instrumento utilizado fue el Instrumento para Medir el Clima Organizacional en Organizaciones Colombianas (IMCOC), compuesto por 45 preguntas que evalúan las variables: objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, control, toma de decisiones y motivación. Para medir la intención de permanencia, se empleó el instrumento de Abrmas, Ando y Hinke, que consta de 4 preguntas. Los resultados mostraron que la percepción de los empleados sobre el clima organizacional es moderada, con tendencia a ser favorable. Este resultado se debe a las altas puntuaciones obtenidas en las dimensiones de objetivos, liderazgo y control. En cuanto a la intención de permanencia, los empleados también presentaron niveles moderados. El análisis de correlación entre las variables del estudio reveló una relación positiva, destacándose las dimensiones de motivación, relaciones

interpersonales, liderazgo y control como las de mayor impacto, mientras que la dimensión menos significativa fue la de toma de decisiones.

1.2. El clima organizacional y rotación de personal en México

A pesar de la relevancia del clima organizacional y la rotación de personal, los estudios en México a los que se tiene acceso son escasos, esto puede deberse a varios factores. Entre ellos se encuentra una posible falta de interés o prioridad en estas áreas dentro de las investigaciones académicas y empresariales, ya que tradicionalmente, en México han centrado su atención en las ciencias duras más que en las ciencias sociales (Lloyd, El sector de la investigación en México: entre privilegios, tensiones y jerarquías, 2018), principalmente en temas relacionados con el bienestar y la gestión del talento humano, aunque hay investigaciones importantes, estas no siempre tienen la difusión adecuada, lo que puede contribuir a la percepción de que los estudios son menos frecuentes. A continuación, se presentan algunas investigaciones realizadas en México sobre estas variables.

Dentro de esta perspectiva, en México, Portillo et al. (2016) desarrollaron un estudio titulado Clima Laboral y su relación con la rotación del personal Operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. El objetivo principal fue analizar el clima organizacional a través de distintas dimensiones y examinar la relación con las variables demográficas como género, edad, antigüedad, turno y área de trabajo. El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo, no experimental y de corte transversal. El instrumento utilizado fue un cuestionario de 34 ítems, cuya confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.889. la muestra incluyó 384 colaboradores, distribuidos en dos turnos: 215 en el primero y 169 en el segundo. Para medir el clima organizacional se empleó una escala de satisfacción de 1.0 a 5.0 donde los valores 1.0 y 4.0 indicaban niveles “no satisfactorios” y entre 4.01 y 5.0 niveles “satisfactorios”.

El análisis de clima organizacional incluyó dimensiones como administración de recursos, comunicación, condiciones laborales, estructura, innovación. Motivación, satisfacción, relaciones sociales, remuneraciones, valores, cultura y orgullo. Los resultados revelaron una relación inversamente proporcional entre el clima organizacional y la rotación de personal, a nivel global el clima organizacional obtuvo una puntuación de 3.14 considerado

“no satisfactorio” mientras que la rotación de personal alcanzó un elevado índice del 14.06%. Entre los hallazgos demográficos, se observó que los hombres percibían el clima organizacional de manera más positiva, mientras que el rango de edad con mejor percepción se situó entre los 31 y 45 años. Además, los empleados con mayor antigüedad en la empresa reportaron niveles más altos de satisfacción. Estos resultados destacan la importancia de optimizar el clima laboral para reducir la rotación de personal y mejorar el rendimiento organizacional.

En otro interesante estudio de Delgado et al (2017) de la Universidad Autónoma de Baja California, desarrollaron un trabajo en el cual el objetivo fue analizar los factores del clima organizacional que influyen en la alta rotación de personal y evaluar los costos asociados para la empresa. La investigación se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de tipo correlacional-explicativo. El instrumento utilizado fue el propuesto por Gildardo, previamente aplicado en un estudio en Perú, que abarca 11 dimensiones del clima organizacional: comunicación, conflicto y cooperación, confort, estructura, identidad, innovación, liderazgo, motivación, recompensa, remuneración y toma de decisiones. Además, se definieron siete variables relacionadas con aspectos sociodemográficos, prácticas organizacionales, calidad de vida, reconocimiento, compensación y motivación en el trabajo, distribuidas en 47 ítems. El instrumento se aplicó a 68 colaboradores.

Los resultados mostraron que el 6.7% de los encuestados eran hombres, el 35.9% pertenecían a la generación “Y” y tenían menos de 30 años, mientras que el 65% restante formaba parte de la generación “X”. Además, el 92% de los participantes contaba con una licenciatura y el 35.9% indicó que no planeaba permanecer más de 4 años en la empresa. En cuanto al clima organizacional, las dimensiones de reconocimiento, compensación y calidad de vida obtuvieron calificaciones regulares, sugiriendo que estas podrían ser factores determinantes en la rotación de personal. Los autores concluyeron que los resultados reflejan un cambio de paradigma generacional en la permanencia laboral. Mientras que los baby boomers valoraban la estabilidad laboral a largo plazo, la generación X tiende a buscar varias oportunidades laborales y los millennials prefieren empleos de corto plazo, lo que plantea nuevos desafíos para la gestión del talento humano en las organizaciones.

Por otra parte, Blanco (2020) en su tesis titulada “Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK”, el objetivo principal de la investigación fue identificar la correlación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación, esta última

medida a través de factores determinantes del clima organizacional, para lo cual consideró los siguientes: satisfacción en el trabajo, desempeño laboral, inteligencia emocional, relación líder-miembro (LMX) y compromiso organizacional; considerando identificar los estilos de liderazgo en mando medios y operativos, medir los factores que inciden en la rotación y medir la intención de rotación. Es una investigación de tipo descriptiva- correlacional, de enfoque cuantitativo y de diseño transversal. El muestreo es de tipo censal orientado a siete puestos gerenciales y 25 áreas administrativas y operativas, en las que se encuentran los colaboradores de una empresa transnacional ubicada en la zona industrial de San Luis Potosí. Para la medición de los estilos de liderazgo se utilizó el Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés), el cual está conformado por 45 ítems, de los cuales 36 son para medir los estilos de liderazgo y 9 hacen referencia a los resultados de liderazgo y su posible correlación con los factores de clima organizacional y para medir la intención de rotación aplicó el cuestionario propuesto por Saeed. Para corroborar la validez de los instrumentos, se sometieron a la prueba Alfa de Cronbach, obteniendo resultados entre 0.575 y 0.849, aceptable para ambos instrumentos.

Los cuestionarios anteriormente mencionados, se aplicaron a una muestra integrada por 44 colaboradores, para el procesamiento de los datos obtenidos se utilizó el programa SPSS y para la conocer la correlación entre las variables se utilizó en coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Dentro de los resultados obtenidos se demuestra que existe una correlación inversa de 0.442 estadísticamente significativa entre la intención de rotación y la satisfacción en el trabajo, es decir, entre mayor satisfacción, menor intención de rotación; estos resultados también demostraron que no se encontró evidencia suficiente para afirmar que el estilo de liderazgo transformacional esté relacionado con un bajo nivel de intención de rotación y este resultado se contrasta cuando el 59% de los encuestados afirmaron sentirse satisfechos con su trabajo actual, el 54 % afirmó sentirse a gusto con las actividades de su puesto y el 62 % considera que su trabajo cumple con sus expectativas.

Por otra parte, Blanco (2020) en su trabajo de tesis, buscó analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación de personal, considerando los factores claves del clima organizacional. Entre estos factores se incluyeron: satisfacción laboral, desempeño, inteligencia emocional, relación líder-miembro (LMX) y compromiso organizacional. El estudio también tuvo como objetivos identificar los estilos de liderazgo en mandos medios y operativos, analizar los factores que influyen en la rotación y medir la intención de rotación en la

organización. Se trató de una investigación de tipo descriptiva-correlacional, con un enfoque cuantitativo y de diseño transversal. La muestra de tipo censal abarcó siete puestos gerenciales y 25 áreas administrativas de una empresa transnacional ubicada en la zona de San Luis Potosí, México. Para evaluar los estilos de liderazgo, se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), compuesto por 45 ítems: 36 para medir los estilos de liderazgo y 9 para evaluar resultados de liderazgo en relación con el clima organizacional. La intención de rotación se midió con el cuestionario desarrollado por Saeed. Ambos instrumentos fueron validados mediante la prueba Alfa de Cronbach, arrojando resultados entre 0.575 y 0.849, considerados aceptables.

Los cuestionarios se aplicaron a una muestra de 44 colaboradores y los datos obtenidos se analizaron con el programa SPSS, para explorar la correlación entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Los resultados revelaron una correlación inversa estadísticamente significativa ($r=-0.442$) entre la intención de rotación y la satisfacción laboral, lo que indica que a mayor satisfacción menor intención de rotación. Sin embargo, no se encontró suficiente evidencia para afirmar que el estilo de liderazgo transformacional esté asociado con niveles bajos de intención de rotación. Estos hallazgos contrastan con las percepciones de los encuestados, ya que el 59% manifestó estar satisfecho con su trabajo actual, el 54% se sintió cómodo con las actividades de su puesto y el 62% consideró que cumplía con sus expectativas.

Finalmente, es conveniente hacer mención en este apartado que Álvarez (2020) presenta un estudio llamado Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla?, en el cual busca las causas por las cuales el trabajador quiere abandonar su trabajo y se enfoca en proponer medios para que el colaborador decida continuar la organización, por esa razón, en esta investigación los autores se basan en la propuesta de Schwab, Dyer, Fossum, Keaveny y Jackson, donde toman una postura preventiva argumentando que antes de la rotación laboral, se encuentra la intención de cambio de empleo. Por lo que el autor afirma que los factores de satisfacción se afectan por los factores de insatisfacción y la intención de permanencia en el empleo, es decir que estas variables se afectan unas a otras de manera recíproca.

CAPÍTULO II. MARCO HISTÓRICO - CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como propósito analizar las circunstancias que influyen en el tema central de esta investigación, considerando los aspectos temporales y espaciales para facilitar una comprensión integral del contexto. Para ello, el capítulo se organiza en tres apartados principales, cada uno de los cuales explora un nivel diferente de análisis.

En el primer apartado, se aborda la dinámica del comercio en México, destacando su importancia en la economía nacional como uno de los principales motores de crecimiento y generación de empleo. Se examinan las tendencias actuales en el sector, las políticas públicas relacionadas con el comercio y su impacto en el desarrollo económico. Además, se incluyen datos estadísticos y análisis sobre la relevancia del comercio al por mayor y al por menor en la economía nacional.

El segundo apartado se centra en el comercio en el estado de Oaxaca, poniendo énfasis en sus particularidades económicas, sociales y culturales. Se analiza como las características propias de la región como la diversidad étnica y cultural, influyen en las dinámicas comerciales. También se evalúan las oportunidades y desafíos que enfrenta el comercio oaxaqueño, especialmente en términos de infraestructura, acceso a mercados y sostenibilidad económica.

Finalmente, el tercer apartado se enfoca en el municipio de Santiago Pinotepa Nacional, donde se encuentra ubicada la empresa objeto de este estudio. Se detalla el entorno económico y social del municipio, así como su papel dentro del comercio regional. La empresa en cuestión se dedica a la venta de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco tanto al por mayor como al por menor, lo que la convierte en un actor clave dentro del tejido comercial local. Este apartado analiza su impacto en la economía municipal y los factores que han contribuido a su desarrollo.

A lo largo del capítulo se busca proporcionar una visión integral de las condiciones que rodean el fenómeno investigado, ofreciendo un análisis que conecta los niveles nacional, estatal y local, con el objetivo de sentar una base sólida para el desarrollo de las conclusiones de la investigación.

2.1. El sector comercio en México y su importancia

De acuerdo con el Banco Mundial (2022), México es reconocido por su abundante biodiversidad y su riqueza cultural, además de estar entre las quince economías más grandes del mundo y ser la segunda más importante de América Latina, después de Brasil; una de las fortalezas económicas de México radica en su participación en 13 tratados de libre comercio, lo que lo convierte en el país con el mayor número de acuerdos de este tipo a nivel mundial, consolidándose como un destino atractivo para la inversión extranjera, sin embargo, a pesar de estos avances, México no ha alcanzado los niveles de crecimiento económicos deseados en las últimas tres décadas, registrando un crecimiento promedio anual de apenas el 2%; este bajo desempeño ha limitado significativamente su desarrollo y los esfuerzos por reducir la pobreza.

El impacto de la pandemia por COVID-19 agravó esta situación, de acuerdo con Esquivel (2022) la economía mexicana presentó una contracción económica del 8% en 2020, una de las caídas más severas en la región, aunque la economía mostró signos de recuperación en 2021, con un crecimiento de 4.7% y en 2022 alcanzó un repunte del 3.1%. Estos niveles siguen estando por debajo de las expectativas para un país con el potencial económico de México. Desde la entrada en vigor en 1994 del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que posteriormente evolucionó al Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), la economía mexicana experimentó profundas transformaciones, la apertura hacia los mercados internacionales impulsó cambios significativos tanto en el comercio exterior como en el comercio interno. La creciente variedad de productos importados generó una competencia intensa, obligando a las empresas mexicanas a adaptarse a las nuevas exigencias del comercio global y a los desafíos de la globalización; estas dinámicas no solo afectaron a los sectores industriales y de exportación, sino también al comercio interno, transformando las estructuras y estrategias de las empresas dedicadas al comercio mayorista y minorista.

En este contexto, el comercio tiene un impacto directo en la generación de empleo, al ser uno de los sectores económicos que más puestos laborales crea en México, según datos de la Secretaría de Economía (2022), el comercio representa cerca del 18% del Producto Interno Bruto (PIB) y emplea a más de 10 millones de personas. Sin embargo, la naturaleza de los empleos en este sector, a menudo con contratos temporales, altas tasas de rotación y

niveles de satisfacción laboral variables, lo convierte en un área crítica para analizar el clima organizacional y su relación con la retención de personal.

Además, los retos globales como la inflación, la volatilidad cambiaria y la dependencia de las exportaciones hacia los Estados Unidos han puesto en evidencia la necesidad de diversificar los mercados y fortalecer la competitividad interna. Esto incluye mejorar aspectos como el clima organizacional, la retención del talento y la eficiencia operativa, factores que juegan un papel crucial en el desempeño de las empresas mexicanas frente a un entorno comercial en constante evolución.

2.1.1. El comercio al por mayor y al por menor

En México el comercio interno se divide en dos sectores de actividad de acuerdo a la clasificación que presenta el INEGI a través del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2013) la primera es el comercio al por mayor y se subdivide en 71 clases de actividades, son empresas que se dedican a la compra-venta de productos, y que se caracterizan generalmente por sus compras a gran escala, lo que les permite adquirir los productos a un precio menor y ser un intermediario entre las empresas productoras y el comerciante minorista; la segunda es el comercio al por menor, subdividido en 82 clases de actividades y el cual generalmente está conformado por empresas que se dedican a la compra-venta de productos, en los cuales sus ventas son dirigidas al consumidor final y sus compras a otras empresas son en proporciones menores.

Una de las características más importantes del comercio en nuestro país, es que este representa un indicador de la economía en términos generales, ya que representa el primer y segundo lugar en la aportación al crecimiento económico, según cifras de los Indicadores Económicos de Coyuntura del INEGI (2022) el Producto Interno Bruto (PIB) para el segundo trimestre de 2022 fue de 29,670,196 millones de pesos a precios de mercado, de los cuales el sector comercio al por mayor aportó 2,847,775 millones de pesos y el comercio al por menor registró 2,795,033 millones de pesos, por lo que juntos representan el 20 % de participación en el PIB nacional como se aprecia en la **Tabla 1** en donde se desglosan la participación por actividades económicas.

Tabla 1*Producto Interno Bruto (PIB) según actividad económica 2T-2022*

Denominación	Millones de pesos	Estructura %
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	29,236,542	
Impuestos a los productos, netos de subsidios	1,340,257	
VALOR AGREGADO BRUTO (a precios básicos)	27,896,285	100
Actividades primarias	1,193,261	4.3
11. Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	1,193,261	4.3
Actividades secundarias	9,903,880	35.5
21. Minería	1,877,773	6.7
22. Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	539,248	1.9
23. Construcción	2,055,784	7.4
31-33 Industrias manufactureras	5,431,076	19.5
Actividades terciarias	16,799,144	60.2
43. Comercio al por mayor	2,847,775	10.2
46. Comercio al por menor	2,795,033	10
48-49. Transportes, correos y almacenamiento	1,895,281	6.8
51. Información en medios masivos	461,633	1.7
52. Servicios financieros y de seguros	1,075,834	3.9
53. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	2,673,986	9.6
54. Servicios profesionales, científicos y técnicos	534,005	1.9
55. Corporativos	189,951	0.7
56. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación	266,153	1
61. Servicios educativos	956,455	3.4
62. Servicios de salud y de asistencia social	759,541	2.7
71. Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	200,833	0.7
72. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	628,355	2.2
81. Otros servicios excepto actividades gubernamentales	447,178	1.6
93. Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos int.	1,067,131	3.8

Nota: Elaboración propia, a partir de INEGI (2022). Indicadores Económicos de Coyuntura.

Por otro lado, en la actualidad, el comercio en México representa el sector con el mayor número de unidades económicas, ya que según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2022) existe un total aproximado de 5,516,914 de las cuales 2,237,029 son empresas dedicadas al comercio al por menor y 168,040 empresas están dedicadas al comercio al por mayor, lo que juntas representan el 43.59 % del total de empresas existentes en nuestro país, destacando así la relevancia que tienen en la economía.

Cabe considerar por otra parte, que según cifras de Data México (2022) de las 2,405,069 empresas dedicadas al comercio, el mayor número de empresas se concentra en aquellas que tienen de 0 a 10 trabajadores con un total de 2,325,032 unidades económicas, lo que representa el 97% del total, la **Tabla 2**, muestra la distribución tanto del comercio al por menor como del comercio al por mayor.

Tabla 2

Empresas del sector comercio según el número de empleados en México, 2022

Cantidad de empleados	de 0 a 10	de 11 a 50	de 51 a 100	de 101 o más	Total
comercio al por menor	2,183,736	45,194	4,096	4,003	2,237,029
comercio al por mayor	141,296	21,013	3,236	2,495	168,040
Total	2,325,032	66,207	7,332	6,498	2,405,069
Participación	97%	2.75%	0.30%	0.27%	

Nota: Esta tabla muestra la concentración de empresas dedicadas al comercio. Elaboración propia a partir de Data México (2022).

Por otro lado, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2022) para el tercer trimestre, en México existe una Población Económicamente Activa (PEA) de 59.5 millones de personas, de las cuales 57.4 millones tienen una ocupación, lo que representa el 96.5 %. En ese sentido, destaca la importancia en cuanto a las personas ocupadas en el sector comercio, según Data México (2022) existen a nivel nacional 9,630,000 personas que trabajan en el comercio al por menor y 1,700,000 que trabajan en el comercio al por mayor, por lo que juntas representan el 20% de participación en el total de personas ocupadas en el país.

2.2. El comercio en el estado de Oaxaca

El estado de Oaxaca es una de las 32 entidades Federativas en las cuales se divide México, ocupa el lugar 10 a nivel nacional por su número de habitantes, ya que según el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2020), en Oaxaca hay 4,132,148 habitantes, de los cuales 2,157,305 son mujeres y 1,974,843 son hombres, distribuidos en los 570 municipios en los cuales está dividido el estado; por su tamaño es el quinto estado más extenso y está ubicado en el suroeste del país .

Hablar de Oaxaca es hablar de riqueza cultural, de bellezas naturales y de la mayor variedad étnica en México, sin embargo, en términos socio-económicos, el panorama cambia, ya que de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2020) Oaxaca es uno de los estados con mayor pobreza, ya que ocupa el segundo lugar a nivel nacional según el Índice de Rezago Social (IRS, 2020) evaluado con 2.59, muy cerca del primer lugar que ocupa el estado de Chiapas con un IRS de 2.64, la tabla de posiciones completa a nivel nacional se puede observar en el **Anexo A** (p. 150); ante estas consideraciones, según el Censo de Población y Vivienda en 2020, Oaxaca presenta uno de los niveles más altos de analfabetismo en México con una población de 351,511 en 2020, aproximadamente el 8.5% del total de la población.

Oaxaca es uno de los 32 estados que conforman la República Mexicana, ocupando el décimo lugar a nivel nacional por su población. Según el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2020), el estado cuenta con una población de 4,142,148 habitantes, de los cuales 2,157,305 son mujeres y 1,974,843 son hombres. Estos habitantes están distribuidos en 570 municipios que conforman la entidad, siendo Oaxaca el quinto estado más grande del país en términos de superficie. Ubicado en el suroeste de México, Oaxaca destaca por su biodiversidad y riqueza cultural, considerada una de las más grandes del país y por su notable diversidad étnica.

Sin embargo, a pesar de su riqueza cultural y natural, Oaxaca enfrenta desafíos socioeconómicos significativos. De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2020) el estado ocupa el segundo lugar a nivel nacional en términos de pobreza, con un índice de Rezago Social (IRS) de 2.59, solo superado por Chapas, cuyo IRS es de 2.64. Esta situación refleja una persistente desigualdad que afecta a una gran parte de la población. Además, Oaxaca presenta uno de los niveles más altos de

analfabetismo en el país con 351,511 personas que no saben leer ni escribir, lo que representa aproximadamente el 8.5% de la población total, según el mismo censo.

Estos factores socioeconómicos tienen un impacto directo en las condiciones de vida de sus habitantes y, en consecuencia, en el desarrollo económico del estado. A pesar de los esfuerzos por mejorar estas condiciones, el comercio en Oaxaca sigue siendo una de las principales fuentes de empleo y sustento para gran parte de su población. Sin embargo, el sector enfrenta retos importantes, como la falta de infraestructura adecuada, la limitada capacitación laboral y las disparidades en el acceso a los mercados. A pesar de ello, el comercio sigue siendo un pilar fundamental para el desarrollo económico local y una de las principales áreas que podrían contribuir a la mejora de las condiciones socioeconómicas del estado.

Por otro lado, en términos de producción, Oaxaca ocupa el lugar 20 por su aportación al Producto Interno Bruto por Entidad Federativa (PIBE, 2021) con 394,292 millones de pesos lo que representa una participación baja del 1.6% a nivel nacional. En ese mismo orden de ideas, al igual que a nivel nacional, la participación del sector comercio es muy importante en la entidad, ya que según cifras del PIBE (2021), la aportación del comercio al por menor fue de 43,115 millones de pesos y de 27,974 millones de pesos del comercio al por mayor ocupando juntos el primer lugar en la participación de la economía del estado como se puede observar en el **Anexo B** (p.151), producto interno bruto de Oaxaca, contribuyendo con el 18 % de aportación en el total del PIB estatal, por arriba de la industria manufacturera que representa el 15.8% de participación en el periodo. Sin embargo, el comercio en Oaxaca enfrenta desafíos, como la limitada infraestructura, la competencia de grandes cadenas comerciales y los conflictos sociales que en ocasiones afectan la estabilidad económica de la región. La informalidad también es un elemento relevante en el sector, ya que según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Oaxaca (ENOE Oaxaca, 2022), un alto porcentaje del comercio oaxaqueño se realiza en mercados ambulantes o puestos callejeros, una característica común en contextos de economía locales.

En cuanto al número de empresas en el estado, según Data México (2022), en 2019 el total de unidades económicas registradas fue de 219,176 y en el 2022 se registraron 250,905 lo que representa un incremento de 12.64 % en ese periodo; ahora bien, al igual que a nivel nacional, el sector comercio en el estado de Oaxaca ocupa el primer lugar, ya que en 2019 se registraron 87,019 empresas dedicadas al comercio al por menor ocupando el primer lugar

a nivel estatal y 4,299 dedicadas al comercio al por mayor lo que juntas representan el 42% de participación, siendo la actividad más significativa con el mayor número de establecimientos en el estado y resaltando el gran impacto que tiene esta actividad para su economía.

Por su parte, la PEA registrada fue de 1,920,622 en el tercer trimestre de 2022 y las personas ocupadas en Oaxaca ascienden a 1,893,600 según datos de ENOE (2022), de las cuales 294,194 trabajan en el comercio lo que representa una participación del 15.5%, ocupando este sector el segundo lugar solo después del sector agrícola que tiene una participación del 32%.

2.3. El comercio en Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca

Santiago Pinotepa Nacional es un municipio clave en la costa de Oaxaca, Su ubicación estratégica lo convierte en un centro comercial para comunidades cercanas, ya que conecta la región costera con el interior del estado. Este municipio es conocido por su economía diversificada que incluye la agricultura, la ganadería, el comercio y los servicios relacionados con el turismo. Según el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2022), el nombre de Pinotepa se deriva del náhuatl Pinolli que quiere decir “Casa desmoronada o polvo”, Tepetl que quiere decir “Cerro” y pan que significa “hacia”, por lo que literalmente significa “Hacia el cerro desmoronado”. Cabe mencionar que en la lengua mixteca o Se'en savi (quiere decir hijos de la lluvia), recibe el nombre de Ñuu Oko o sea “pueblo de veinte”, debido a que, según los pueblos mixtecos, fueron 20 personas las que sobrevivieron al gran tsunami

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado por el INEGI (2020) en 2015 la población en Santiago Pinotepa Nacional fue de 53,148 habitantes, en el censo de 2020 se registraron 55,840 personas de las cuales el 51.3% son mujeres y el 48.7% son hombres lo que representa un incremento del 5% en términos generales y un incremento del 11 % aproximadamente si lo comparamos con el censo 2010, en el cual se registraron 50 309 habitantes como lo muestra la **Figura 1**.

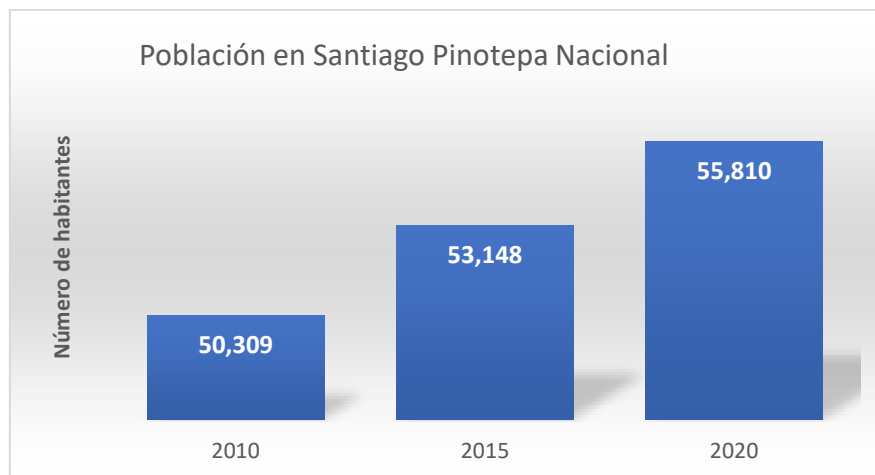


Figura 1. Población en Santiago Pinotepa Nacional según los últimos censos de Población.

Nota: Elaboración propia a partir de INEGI (2022).

Por su parte la actividad económica que predomina en Santiago Pinotepa Nacional, al igual que a nivel nacional y estatal es el comercio, ya que de acuerdo con Data México (2022), en el año 2019, de los 3422 establecimientos registrados en la localidad, 1534 se dedican al comercio al por menor, cifra que representa el 45% del total, le siguen Servicios de alojamiento y preparación de alimentos con el 16% y la industria manufacturera con el 13%; solamente en estas tres actividades económicas se ubica el 74% de los establecimientos.

Por otra parte, en términos de ingresos de las mencionadas unidades económicas, en Santiago Pinotepa Nacional, las cifras según Data México (2022) indican que en 2019 el número de empresas dedicadas al comercio al por menor fue de 3,115 millones de pesos y el comercio al por mayor 2,349 millones de pesos, por lo juntos concentraron el 85.6% del total, como se puede apreciar en la **Tabla 3**, lo que nos indica que este municipio, se dedica prácticamente al comercio, una de las razones que explican esta situación se debe a su ubicación geográfica, clave para el desarrollo del comercio y que por lo tanto convierte al municipio en un importante centro comercial en la región, no solo por la actividad económica, sino también por los empleos que esta actividad genera.

Tabla 3

Unidades e ingresos generados por sector e ingresos del municipio de Santiago Pinotepa Nacional (2019)

Sector Económico	Unidades Económicas	%	Ingresos (Millones de pesos)	%
Comercio al por menor	1,534	44.9%	3115	48.8%
Servicios de alojamiento y prep. de alim.	530	15.5%	200	3.1%
Industria Manufacturera	442	12.9%	179	2.8%
Otros serv. Excepto actividades Gubernamentales	399	11.7%	110	1.7%
Comercio al por Mayor	114	3.3%	2349	36.8%
Serv. de salud y asist. Social	104	3.0%	38.3	0.6%
Agricultura, cría y explotación de anim.	89	2.6%	26.2	0.4%
Serv. de apoyo a los negocios y manejo de residuos	59	1.7%	93.1	1.5%
Serv. Prof. Científicos y técnicos	37	1.1%	10.9	0.2%
Serv. Financieros y de seguros	27	0.8%	80.2	1.3%
Serv. De esparcimiento culturales y deportivos	24	0.7%	6.04	0.1%
Servicios educativos	19	0.6%	8.82	0.1%
Transporte, correos y almacenamiento	15	0.4%	139	2.2%
Servicios inmobiliarios y alquiler de muebles	14	0.4%	3.8	0.1%
Construcción	7	0.2%	25	0.4%
Información en medios masivos	6	0.2%	3.25	0.1%
TOTAL	3420	100.0%	6387.61	100.0%

Nota: elaboración propia a partir de Data México (2022).

2.3.1. El comercio de abarrotes y alimentos en Santiago Pinotepa Nacional

La actividad comercial es muy diversa por lo tanto existe una subclasificación de este sector en México, tanto en la categoría de comercio al por menor como de comercio al por mayor; el comercio de abarrotes y alimentos entra en esta sectorización que aplica el INEGI a través del SCIAN (2018), el cual permite la homologación de la información económica para facilitar su análisis como lo muestra el **Anexo C** (p. 152). Según cifras de Data México (2022), en el Comercio al por Menor de Abarrotes y Alimentos en México, se registraron 1,066,894

establecimientos lo que representa el 48% de las empresas dedicadas al comercio al por menor de abarrotes, alimentos, hielo y tabaco, en el 2014 en Santiago Pinotepa Nacional las empresas identificadas en este subsector fueron 678 y 10 en el Comercio al por Mayor de Abarrotes y Alimentos.

Una de esas empresas es el objeto de estudio para esta investigación, que es una empresa local legalmente establecida, dedicada al comercio de abarrotes, alimentos, bebidas y tabaco, tanto al por mayor como al por menor. A pesar de los obstáculos, se ha mantenido en el mercado, desde su apertura en 1992; actualmente cuenta con puntos de venta al por menor en diferentes lugares de la ciudad, la empresa cuenta también con un centro de distribución y punto de venta al mayoreo, abasteciendo a pequeños comerciantes y misceláneas. Según datos de la oficina de recursos humanos de la empresa, da empleo directo, a aproximadamente 70 personas, sin embargo, existe una alta incidencia de abandono de puestos de trabajo por parte de los empleados, situación que prevalece desde hace algunos años, a pesar de que durante la pandemia por COVID-19, la empresa no despidió a ningún trabajador.

En ese sentido, el clima organizacional se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones gerenciales, ya que impulsa la productividad, facilita la gestión del cambio y promueve la mejora continua, factores esenciales para la sostenibilidad y competitividad de las empresas; es por eso que el estudio del clima organizacional permite identificar aspectos relacionados con la calidad de vida laboral, como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, el ambiente físico, la tecnología, la capacitación y los salarios (Méndez et al., 2016).

Abordar estos elementos desde una perspectiva centrada en el empleado promueve la productividad y el crecimiento organizacional, esto no solo contribuye a la competitividad de las empresas, sino también al fortalecimiento del empleo en un sector clave para la economía nacional (Méndez et al., 2016). Dado este panorama, analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en las empresas mexicanas, especialmente en aquellas dedicadas al comercio, es fundamental para identificar estrategias que permitan mejorar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo no solo describe la problemática de la investigación, sino que también plantea los objetivos y las preguntas de investigación que guiarán el análisis, así como las hipótesis y variables que serán evaluadas. Asimismo, se definen los alcances y limitaciones de la investigación, para lo cual se establecerá un marco de estudio que permita obtener una comprensión clara de cómo se relacionan las variables en la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V. objeto del presente estudio.

Este capítulo tiene como objetivo abordar de manera detallada el problema de investigación que se analiza en este estudio, centrado en dos variables fundamentales para el éxito organizacional: el clima organizacional y la rotación de personal. La primera variable se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, el cual influye de manera significativa en su satisfacción laboral, motivación y productividad (Sánchez et al, 2016). Un clima laboral positivo puede generar sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores, mientras que un clima negativo suele estar asociado con altos índices de rotación de personal, lo que implica una serie de costos y consecuencias perjudiciales para la organización (Salazar et al, 2019; Toro & Sanín, 2013). La segunda variable la rotación de personal, tanto la real como la potencial es un fenómeno crítico para las empresas, ya que sin gestión adecuada puede ser un factor diferenciador para mejorar la eficiencia y competitividad (Mota & Oliva , 2019). En ese sentido, analizar las causas que propician la rotación y cómo estas se relacionan con el clima organizacional puede contribuir a generar estrategias que minimicen el impacto que tienen en la organización y en sus trabajadores.

Lograr un clima organizacional favorable constituye un desafío esencial para las organizaciones modernas, independientemente de su tamaño o sector. Al igual que las personas, cada empresa es única y requiere implementar modelos o estrategias específicas que respondan a sus necesidades particulares y a los compromisos que asume. Por ello, diagnosticar el clima organizacional y reconocer los factores críticos para su mejora se torna fundamental. Según Toro & Sanín (2013), se ha demostrado científicamente que un clima organizacional positivo impacta significativamente en la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores. Este impacto no solo disminuye la intención de renuncia, ausentismo y la rotación de personal, sino que también fomenta un mayor esfuerzo, dedicación y concentración, lo cual se traduce en un mejor desempeño y en clientes satisfechos y leales.

En contraposición, un clima organizacional desfavorable genera efectos negativos tanto a nivel interno como externo. Internamente, puede dar lugar a conflictos, bajo compromiso, disminución de la productividad y altos índices de rotación de personal, lo que supone costos elevados en términos de tiempo, recursos y pérdida de conocimientos organizacionales al no poder retener al talento humano, y, externamente, estos problemas pueden proyectar una imagen negativa de la empresa hacia sus clientes y otras partes interesadas, afectando su competitividad en el mercado (Patiño & Sánchez, Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), 2024).

La rotación de personal, definida como el índice que mide las bajas laborales reales y las intenciones de abandono del empleo, es uno de los principales problemas asociados a un clima organizacional inadecuado (Salazar et al, 2009). En este contexto, en la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V. ubicada en la región costa de Oaxaca, considera una gran problemática la rotación de personal que se ha venido presentando a lo largo del tiempo sin poder determinar de manera clara cuáles son las causas que la originan, lo que tampoco les permite implementar estrategias definidas que disminuyan los costos tanto económicos como de productividad que constantemente se manifiestan. A partir de los datos proporcionados por la empresa se hizo el cálculo de los índices de rotación de personal del año 2023, para el cual se obtuvo un promedio anual de rotación de personal del 12.8%, sin embargo, este índice presentó variaciones significativas a lo largo del año como se describe a continuación:

- Picos altos: febrero (23.08%), marzo (22.66%), agosto (18.38%) y julio (17.22%)
- Índices bajos: octubre (4.24%), junio (5.62%), noviembre (5.74%) y diciembre (5.06%).

De acuerdo con Mota & Zárate (2019), Aranibar et al. (2018) y Patiño & Sánchez (2024) la rotación de personal es un fenómeno que representa un problema crítico para las empresas debido a las implicaciones económicas y operativas que conlleva, la alta incidencia de rotación, no solo implica pérdida del capital invertido en procesos de selección y capacitación, sino que también reduce eficiencia y la estabilidad en las operaciones; adicionalmente, la falta de continuidad en los equipos de trabajo genera actitudes de desmotivación y bajo compromiso, afectando directamente el desempeño general de la organización.

En ese contexto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V. de Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca. Busca ofrecer un análisis que permita no solo comprender las dinámicas internas que impactan estas variables, sino también aportar propuestas prácticas que promuevan mejoras en el entorno laboral y, en consecuencia, en los indicadores de productividad y competitividad de la empresa.

Además, este estudio contribuye a cerrar la brecha existente en la literatura local y regional sobre la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal. Mientras que estas temáticas han sido estudiadas ampliamente a nivel global, los estudios específicos en el contexto de la región o de empresas locales son nulos. Por lo tanto, se espera que los resultados obtenidos sirvan como base teórica y práctica para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares, consolidando así la importancia del clima organizacional como un elemento clave para la sostenibilidad empresarial.

3.2 Justificación

La competitividad entendida como la capacidad de las organizaciones para diseñar estrategias que aseguren su permanencia y relevancia en el mercado está estrechamente vinculada al desempeño y productividad de los trabajadores, los cuales dependen, a su vez, de su capacitación y de un clima laboral adecuado (Medeiros et al, 2019). Para México, esto es especialmente relevante debido a los desafíos que enfrenta, ya que de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2022), el país ocupa el lugar 37 de 43 que fueron evaluados en materia de competitividad internacional, lo que refleja una urgente necesidad de fortalecer la economía mediante el mejor uso de sus recursos y competencias.

Así mismo, el Banco Mundial (2022) identifica disparidades significativas en la productividad de las empresas mexicanas dependiendo de su ubicación geográfica, señalando que las empresas al sur del país enfrentan barreras estructurales relacionadas con el acceso limitado al financiamiento, una baja inversión en tecnología y un entorno empresarial menos favorable. Estos factores estructurales combinados con una gestión deficiente del capital humano limitan el desarrollo de las empresas y su capacidad de competir.

Las innovaciones y las nuevas tecnologías han obligado a las empresas a adaptarse continuamente a los cambios para mantenerse vigentes en los mercados; la globalización y el comercio electrónico generan una presión significativa sobre las organizaciones evidenciando el impacto de la era de las tecnologías de la comunicación tanto en las estructuras organizacionales como en las personas, lo que requiere cambios constantes en las practicas organizacionales (Nery et al, 2019). En este entorno, las empresas desempeñan un papel crucial en la economía, al ser la principal fuente de empleo y formación de capital humano en la sociedad; según Chiavenato (2011) y Patiño & Sánchez (2024), estas organizaciones no solo impulsan la economía de un país, sino que también contribuyen al desarrollo integral del ser humano, mejorando su calidad de vida y generando oportunidades de progreso.

En este contexto, el recurso más valioso para las organizaciones es el capital humano. Mantener un clima organizacional favorable es esencial para que los trabajadores se sientan motivados, comprometidos y satisfechos, reduciendo así la rotación de personal y fortaleciendo su relación con la empresa (Aranibar et al, 2018; Hernández et al., 2013; Patiño & Sánchez, 2024; Portillo et al., 2016). De acuerdo con Salazar et al (2009), un ambiente laboral positivo fomenta la inversión, mejora la comunicación, facilita la administración, aumenta la eficiencia y refuerza la competitividad empresarial, la productividad y la lealtad hacia la organización, por el contrario, una atmósfera laboral negativa puede generar insatisfacción, falta de compromiso y altas tasas de renuncia.

Por lo tanto, este estudio aborda la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, problemáticas que afectan no solo a la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V. en Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca, sino que también podrían estar afectando al desarrollo económico y social de la región. La alta rotación laboral limita la generación de empleo estable y el crecimiento económico, factores cruciales en contextos donde la oferta laboral es escasa y la calidad de vida depende en gran medida de la estabilidad en el trabajo (González et al., 2018). Al mejorar el clima organizacional, se fomenta la retención del talento humano, lo que se traduce en empleos más estables y bien remunerados; eso impacta positivamente en las familias de los trabajadores y en el entorno social, ya que reduce la incertidumbre económica y promueve el bienestar de la comunidad. La investigación busca aportar soluciones aplicables que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los empleados y, por ende, de la sociedad pinotepense.

Este trabajo contribuye al enriquecimiento teórico del campo de estudio al analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal desde una perspectiva aplicada al sector comercial. A pesar de la abundante literatura internacional sobre el clima organizacional, existe un vacío en estudios que vinculen este concepto con la rotación de personal en empresas del sur de México. La investigación permitirá:

- Enriquecer el desarrollo teórico al integrar enfoques actualizados sobre gestión organizacional.
- Sistematizar el conocimiento sobre cómo el clima laboral impacta en la estabilidad laboral
- Delimitar el alcance epistemológico al enfocarse en el sector comercial de Pinotepa Nacional, Oaxaca.
- Exponer relaciones interdisciplinarias al vincular teorías de administración, psicología organizacional y gestión de recursos humanos

La viabilidad de la investigación está garantizada por el acceso a información de la empresa objeto de estudio y la aplicación de instrumentos de recolección de datos confiables, como encuestas validadas para medir las variables. La metodología cuantitativa permitirá obtener datos asegurando la validez y confiabilidad de los resultados. Además, el análisis estadístico fortalecerá la interpretación de la relación entre clima organizacional y rotación de personal, generando propuestas fundamentadas.

Los resultados de esta investigación ofrecerán información valiosa para la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa objeto de estudio, contribuyendo al diseño de políticas orientadas a mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal. Implementar estrategias basadas en los hallazgos permitirá optimizar los recursos, mejorar la productividad y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado regional. Además, esta investigación puede servir como referencia para otras organizaciones del sector comercial de Oaxaca que enfrentan problemas similares.

Desde una perspectiva personal, esta investigación responde al interés por comprender cómo los factores organizacionales afectan la estabilidad laboral y cómo se pueden diseñar estrategias que beneficien tanto a los empleados como a las empresas. Profesionalmente, el estudio representa una oportunidad de aplicar conocimientos teóricos a un contexto real, contribuyendo al desarrollo de soluciones prácticas que mejoren la gestión del capital humano; así como fortalecer las competencias en análisis organizacional, toma de decisiones

estratégicas y diseño de propuestas de mejora, áreas fundamentales para el ejercicio profesional en el ámbito empresarial y académico.

3.3 Objetivo General

Explicar la relación que existe entre la percepción del clima organizacional evaluado a través de cinco dimensiones y la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos de los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., con el propósito de identificar áreas de mejora que permitan proponer estrategias para reducir la rotación de personal.

3.3.1. Pregunta Central de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre la percepción del clima organizacional evaluada a través de cinco dimensiones y la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos de los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V. a partir de la cual se puedan identificar áreas de mejora para proponer estrategias que disminuyan la rotación de personal?

3.4. Variables de investigación

Para el análisis de las variables de investigación, es importante señalar que, aunque en este estudio el clima organizacional se define como la variable independiente y la rotación de personal como la variable dependiente, el diseño metodológico no permite establecer una relación causal directa. Por lo tanto, las conclusiones sobre la relación entre ambas variables se sustentan en los fundamentos teóricos y en la correlación estadística identificada, sin asumir una relación causa-efecto comprobada empíricamente. Por otro lado, la correcta operacionalización de estas variables permitirá medir de manera precisa su relación, utilizando indicadores específicos que reflejen el estado actual del clima organizacional e indicadores predictivos de la rotación de personal. Este enfoque busca proporcionar un análisis que facilite la identificación de áreas de mejora y el diseño de estrategias que permitan optimizarla gestión del talento humano.

3.4.1. Variable independiente. Clima organizacional

El clima organizacional conceptualmente se basa en la interacción dinámica entre los factores propios de la organización, como su estructura y procesos, y las características individuales de sus miembros, lo que genera percepciones específicas; a partir del análisis de estas percepciones es posible explorar cómo las características organizacionales influyen en el desempeño de los colaboradores (Brunet, 1987). Por lo tanto, el clima organizacional se determina como la variable independiente, porque representa el factor que potencialmente influye en el comportamiento de los empleados respecto a su permanencia en la empresa (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2011). Esta variable se analiza a través de cinco dimensiones clave: auto realización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, su operacionalización se puede apreciar en **Tabla 4**, la cual organiza los diferentes aspectos a considerar.

Tabla 4

Operacionalización de la variable clima organizacional

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	ESCALA MEDIDA
Clima Organizacional	La variable se operacionaliza a través del análisis de cinco dimensiones clave propuestas por Palma (2004). Cada dimensión será evaluada por indicadores específicos que permitirán medir de forma objetiva el clima organizacional dentro de la empresa.	1. Autorrealización	- Progreso - Desarrollo personal	1-10	Escala Clima Laboral CL-SPC Palma (2004).	1.- Ninguno o nunca 2.- poco 3.- regular 4.- mucho 5.- todo o siempre
		2. Involucramiento laboral	- Compromiso - Pertenencia - Eficiencia	11-20		
		3. Supervisión	- Cumplimiento de tareas - Apoyo - Mejoramiento	21-30		
		4. Comunicación	- Comunicación interna - comunicación externa	31-40		
		5. Condiciones laborales	- Acceso a los recursos necesarios - Remuneración adecuada al puesto. - Acceso a las tecnologías	41-50		

Nota: Elaboración propia a partir de Palma (2004).

3.4.2. Variable dependiente. Rotación de personal

El término de rotación de personal hace referencia a la movilidad del personal entre una organización y su entorno, es decir, se trata de flujo de ingreso y salida de empleados determinado por la cantidad de individuos que se incorporan y aquellos que la abandonan (Chivenato, 2011). Por otro lado, la rotación de personal se determina como la variable dependiente, al ser el resultado que puede verse afectado por las percepciones y experiencias de los empleados en su entorno laboral. La variable se operacionaliza a través del análisis de tres factores predictivos: rotación voluntaria, rotación voluntaria inevitable y rotación involuntaria, propuesto por Rojas (2020).

Los factores serán evaluados mediante indicadores específicos, como lo muestra la **Tabla 5**, los cuales podrán medir de forma objetiva la intención de abandono laboral que antecede a la rotación de personal en la empresa, lo que permitirá determinar la relación que mantiene con el clima organizacional y la oportunidad de presentar propuestas para la mejora en la gestión.

Tabla 5

Operacionalización de la variable Rotación de personal

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	INSTRUMENTO	ESCALA MEDIDA
Rotación De Personal	La variable se operacionaliza a través del análisis de tres factores predictivos:					
	rotación voluntaria,	Rotación Voluntaria	-salario -línea carrera -jornada laboral	de 1-4,6 y 7 5	Cuestionario predictivo de la rotación de personal de Rojas (2020).	1: Siempre 2: Casi siempre 3: A veces 4: Casi nunca 5: Nunca
	rotación voluntaria inevitable y	Rotación Inevitable	-contratación -puesto trabajo	de 8-16		5: Siempre 4: Casi siempre 3: A veces 2: Casi nunca 1: Nunca
		Rotación Involuntaria	-despido -arbitrariedad	18,20 y 21		1: Siempre 2: Casi siempre 3: A veces

rotación	-indisciplina	4: Casi nunca
involuntaria,		5: Nunca
propuesto por	17, 19, 22	5: Siempre
Rojas (2020).		4: Casi siempre
		3: A veces
		2: Casi nunca
		1: Nunca

Nota: Elaboración propia a partir de Rojas (2020).

3.5. Hipótesis central de investigación

Hipótesis alternativa:

H_1 = El clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., evaluado a través de cinco dimensiones, se relaciona negativa y significativamente con la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos. El resultado de estas relaciones permitirá identificar áreas de mejora y proponer estrategias que reduzcan la rotación de personal.

Hipótesis nula:

H_0 = No existe relación significativa entre el clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., evaluado a través de cinco dimensiones con la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos.

3.6. Objetivos específicos

1) Analizar la relación entre la dimensión autorrealización y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

2) Analizar la relación entre la dimensión involucramiento labora y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

3) Analizar la relación entre la dimensión supervisión y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

4) Analizar la relación entre la dimensión comunicación y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

5) Analizar la relación entre la dimensión condiciones laborales y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

3.6.1. Preguntas secundarias de Investigación

1) ¿Cuál es la relación entre la dimensión autorrealización y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

2) ¿Cuál es la relación entre la dimensión involucramiento laboral y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

3) ¿Cuál es la relación entre la dimensión supervisión y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

4) ¿Cuál es la relación entre la dimensión comunicación y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

5) ¿Cuál es la relación entre la dimensión condiciones laborales y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

3.6.2. Supuestos Teóricos secundarios de investigación

A partir de cada una de las preguntas de investigación secundarias, se formulan las hipótesis correspondientes que permiten orientar y dar respuesta a los objetivos planteados. A continuación, se presentan dichas hipótesis de manera detallada:

Pregunta secundaria de investigación 1

¿Cuál es la relación entre la dimensión autorrealización y intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

H₁= La dimensión autorrealización del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión autorrealización del clima organizacional y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 2

¿Cuál es la relación entre la dimensión involucramiento laboral y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

H₁ = La dimensión involucramiento laboral del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 3

¿Cuál es la relación entre la dimensión supervisión y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

H₁= La dimensión supervisión del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión supervisión del clima organizacional y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 4

¿Cuál es la relación entre la dimensión comunicación y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

H₁= La dimensión comunicación del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión comunicación y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 5

¿Cuál es la relación entre la dimensión condiciones laborales y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

H₁=La dimensión condiciones laborales está relacionada de manera negativa y significativa con la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión condiciones laborales y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

3.7. Alcances y Limitaciones

Para la presente investigación se consideran los siguientes:

3.7.1. Alcances

- **Nivel de estudio:**

La investigación es de nivel correlacional, ya que busca analizar la relación existente entre el clima organizacional y la rotación de personal dentro de la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V.

- **Sujetos de estudio:**

Los sujetos de estudio incluyen a todo el personal de la empresa, abarcando áreas operativas (compras, logística, almacén, venta y distribución) y administrativas.

- **Ubicación y contexto**

La investigación se realizó en la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., ubicada en la región Costa del estado de Oaxaca, en el municipio de Santiago

Pinotepa Nacional, con un enfoque particular en las actividades de servicios principalmente el comercio y actividades ganaderas y de producción de productos tropicales. La región en cuestión y los municipios colindantes carecen de antecedentes en investigaciones similares, lo que otorga al estudio un valor como referencia en el ámbito local y regional; la ubicación de este municipio se aprecia en la **figura 2**.



Figura 2. Localización de Santiago Pinotepa Nacional, Oaxaca.

Nota: Imagen de Pino debate (2014).

- **Fechas:**

El período de análisis abarca los datos y actividades de la empresa durante el año 2023, considerando las tasas mensuales de rotación laboral para obtener el referente temporal del problema central de esta investigación.

- **Recursos humanos:**

Participan en el proyecto investigadores, personal administrativo de la empresa, así como responsables de áreas específicas, quienes brindarán información para el análisis. Se incluye también la colaboración del equipo de recursos humanos de la empresa para el levantamiento de encuestas y entrevistas.

- **Recursos materiales:**

Se emplearán herramientas de recolección de datos como cuestionarios, computadoras, Software de hoja de cálculo Microsoft Excel, software estadístico IBM-SPSS y material impreso para distribuir encuestas.

- **Recursos financieros:**

Los costos asociados al trabajo incluyen impresión de material, licencia de software de análisis, transporte para visitas a las instalaciones y otros gastos logísticos. Se trabajará con un presupuesto limitado autofinanciado.

- **Acceso a la información:**

La investigación tiene acceso a registros generales de recursos humanos y métricas relevantes, incluyendo datos sensibles relacionados con estrategias comerciales y detalles específicos de la competencia.

3.7.2 Limitaciones

- **Acceso restringido a la información sensible:**

- Debido a la alta competencia en el mercado, no se tuvo acceso a datos confidenciales de la empresa ni a información detallada sobre estrategias de recursos humanos y áreas comerciales.

- **Disponibilidad del personal directivo:**

La limitada disposición de tiempo de los directivos dificultó la integración completa de sus perspectivas de análisis.

- **Interrupciones por actividades laborales:**

Las responsabilidades del personal en su trabajo diario restringieron su participación plena en entrevistas o encuestas, lo que pudo impactar en la calidad de algunos datos obtenidos.

- **Falta de estudios previos a nivel local o regional:**

La carencia de investigaciones previas similares en la región representa un desafío metodológico al no contar con puntos de comparación directa.

- **Permisos:**

Aunque se contó con autorización de la empresa para la realización del estudio, algunas restricciones en cuanto al acceso a información específica limitaron el alcance inicial proyectado.

En conclusión, el análisis del clima organizacional y su relación con la rotación de personal constituye un aspecto clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas en un entorno económico altamente dinámico. Este capítulo ha establecido las bases del estudio al identificar la problemática, justificar su relevancia y definir los alcances y limitaciones de la investigación.

El siguiente capítulo, el marco teórico, profundizará en los conceptos fundamentales que sustentan esta investigación, proporcionando un análisis exhaustivo de las teorías, modelos y antecedentes relacionados con el clima organizacional y la rotación de personal. Esto permitirá contextualizar el problema planteado y sentar las bases conceptuales para interpretar los hallazgos obtenidos en el presente estudio.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El marco teórico constituye un pilar fundamental en cualquier investigación, ya que proporciona las bases conceptuales y teóricas necesarias para sustentar el estudio. En este capítulo, se desarrollan los elementos clave que respaldan la presente investigación, integrando teorías, conceptos y enfoques que permiten analizar de manera sistemáticas las variables de estudio el clima organizacional y la rotación de personal se desarrolla en tres apartados.

En el primer apartado, se presenta una revisión de la evolución de la administración desde distintos contextos y enfoques, esto con la intención de poder identificar como nace y se conceptualiza el clima organizacional a partir del desarrollo de las teorías propias de la administración. Porque la administración es la ciencia que estudia a las organizaciones, investiga cuáles son sus objetivos, cómo ser eficaces y eficientes, cómo mejorar su gestión y el papel que juegan dentro de la sociedad (Arano et al, 2016, Carro & Caló, 2012; Chiavenato, 2011; Arano et al, 2016; Robbins & Coulter, 2005).

En el segundo apartado, se explora el concepto de clima organizacional, entendiendo este como un constructo multidimensional que influye directamente en el desempeño y bienestar de los trabajadores. Se aborda su definición, destacando su relevancia como indicador del estado general de las relaciones laborales en una organización. Además, se analizan los diferentes tipos de climas organizacionales, los modelos e instrumentos más reconocidos para su medición y diagnóstico, y las dimensiones específicas que permiten evaluar este fenómeno, como la comunicación, el liderazgo, la motivación, entre otros aspectos relevantes.

Y finalmente en el tercer apartado, se analiza la rotación de personal, analizando la función e importancia del factor humano, comprendiendo su definición, sus tipos y los costos asociados, tanto directos como indirectos. Se enfatiza la importancia de controlar la rotación

dentro de las organizaciones, señalando cómo este fenómeno puede influir en la estabilidad organizacional, la productividad y los costos operativos, además, se discuten las estrategias sugeridas en la literatura para reducir la rotación, resaltando el impacto en el compromiso laboral y en la competitividad empresarial.

Este capítulo busca no solo explicar las variables de estudio en un contexto amplio, sino también articular como estas interactúan entre sí, destacando la relevancia de su análisis conjunto para comprender los desafíos actuales en la gestión de los recursos humanos. Los conceptos y teorías aquí presentados servirán como marco de referencia para interpretar los resultados y proponer recomendaciones prácticas que contribuyan al mejoramiento organizacional.

4.1. El clima organizacional a través de la evolución de la administración

Desde tiempos ancestrales el ser humano ha buscado diversas formas de organizarse y para ello ha recurrido a mantener una vida en sociedad; durante siglos estas formas de organización se caracterizaron por las actividades agrícolas realizadas en su mayoría por la familia. Conforme al paso del tiempo se fueron presentando también cambios tecnológicos y científicos implementados en la producción debido en parte al descubrimiento de nuevas fuentes de energía que contribuyeron de manera imprescindible para lograr mejores niveles de vida de la sociedad (Arano et al., 2016; Beltrán & López, 2018; Vilorio & Luciani, 2015).

Es así que llega la Revolución Industrial en la segunda mitad del siglo XVIII, con enormes cambios al interior de las organizaciones, esto como consecuencia, según Chiavenato (2009) del crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, a partir de ahí, nace con ello la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia; es entonces que se manifiesta la importante relación entre las personas que conforman las organizaciones y los objetivos que estas persiguen; con el paso del tiempo las organizaciones se volvieron más complejas y se vieron en la necesidad de crear departamentos o áreas específicas, integrados por personas que necesitaban ser dirigidas, poniendo un importante énfasis en el recurso humano.

En efecto, hoy en día las organizaciones forman parte del entorno social del ser humano, pero fue a partir del siglo XX, que las primeras teorías se tornan y enfocan al pensamiento administrativo, surgiendo en diversos lugares y contextos del desarrollo de las empresas a la par con el desarrollo tecnológico, y a partir de ahí se plantea la administración como la concebimos hoy en día y a la organización como una manifestación social del ser humano; en base a ese desarrollo teórico, actualmente, muchas organizaciones concentran su atención en desarrollar estrategias que les permitan mantener la mejor relación entre empleado y organización (Arano et al, 2016).

Ahora bien, cada teoría del pensamiento administrativo que ha prevalecido a lo largo del tiempo surgió por la necesidad de dar solución a los diferentes problemas que enfrentaron las organizaciones en un momento en particular de la historia, por lo tanto, conocerlas amplía las posibilidades del logro de objetivos de la empresa actual. En cuanto al estudio de la administración, como lo señala Beltrán & López (2018), la mayor parte de las investigaciones, refieren tres escuelas más representativas, de las cuales destacan: el enfoque Clásico (1900-1930), el enfoque Humanista (1930-1960) y el enfoque organizacional que nace en 1960.

4.1.1. El Enfoque Clásico (1900-1930)

Dada la efervescencia en los inicios de la Revolución Industrial, fueron Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol los primeros en aportar principios teóricos y científicos que le dieran sustento a la administración y también que pudieran generalizarse a todas las organizaciones; para estos autores, el tema central por atender era implementar mecanismos que incrementaran la eficiencia dentro de las organizaciones y desarrollaron así sus respectivas teorías, por su parte Taylor con su Teoría de la Administración Científica y por otro lado Fayol con su Teoría de la Administración General (Beltrán & López, 2018; Chiavenato, 2009).

4.1.1.1. Teoría de la Administración Científica (1903)

A principios del siglo XX (1903), surge la Teoría Científica de la Administración, en la cual destacan las aportaciones de Frederick W. Taylor en Estados Unidos, cuya característica principal consistía en el estudio de los tiempos y movimientos de las tareas que realizaba el obrero. Se destaca que, para Taylor, la razón de ser de la administración es que, esta debe

garantizar la manera en que tanto el empresario como el empleado logren el máximo bienestar; así logra la eficiencia mediante la división del trabajo y las responsabilidades entre los empleados y la dirección (Carro & Caló, 2012; Chiavenato, 2009).

Así es como los planteamientos de Taylor se definen en los cuatro Principios de la Teoría Científica de la Administración que son: Principio de planeación (o planificación), Principio de preparación, Principio de control y Principio de ejecución, como se puede observar en la **Figura 3**; en un intento por indicar a los gerentes la secuencia que deberían seguir para administrar la organización, acercando así a la administración al análisis científico y a la definición del proceso administrativo (Beltrán & López, 2018; Carro & Caló, 2012; Chiavenato, 2009).

Principio de Planeación	•Hacer uso del metodo cientifico en la planificación
Principio de Preparación	•Selección y capacitación del trabajador científicamente •En relación al metodo planeado
Principio de Control	•Controlar el trabajo de acuerdo a lo establecido previamente
Principio de Ejecución	•Asignar responsabilidades para que el trabajo se ejecute de manera correcta

Figura 3. Los principios de la Teoría Científica de la Administración creada por Taylor.

Nota: Elaboración propia a partir de (Carro & Caló, 2012; Chiavenato, 2009).

Cabe destacar entonces que Taylor puso en práctica la observación dentro de las organizaciones lo que da pie al análisis interno, en donde al implementar los 4 principios de la administración se busca mejorar la eficiencia, obligando o exigiendo de alguna manera a los gerentes de las empresas conocer ampliamente las capacidades de los colaboradores y buscar la mejor relación con ellos ya que a medida que se logra esa armonía, también se consigue el logro de metas y oportunidades; cambiar la idea de que los administradores tienen que ser intimidadores de los empleados y ser capaces de analizar, predecir y experimentar ante los desafíos que se presenten en la organización (Beltrán & López, 2018; Chiavenato, 2009).

4.1.1.2 Teoría de la Administración General (1916).

De manera simultánea a las ideas de Taylor y con un enfoque similar, en 1916 surgió en Europa la Teoría General de la Administración, según señalan Robbins y Coulter (2005) esta teoría, desarrollada por Henry Fayol, introdujo el enfoque anatómico y fisiológico de la administración, centrado en analizar la estructura organizacional necesaria para alcanzar la eficiencia. Fayol definió las funciones fundamentales de una organización y describió el proceso administrativo como un conjunto de etapas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Además, estableció 14 principios generales de administración concebidos como procedimientos universales aplicables a cualquier tipo de organización, los cuales se detallan en el **Anexo D** (p.153). Estos principios siguen siendo relevantes en la actualidad, para todas las organizaciones.

Según Chiavenato (2009) y Beltrán & López (2018), ambas teorías mencionadas comparten el objetivo de lograr la eficiencia organizacional. La Administración Científica plantea que esta eficiencia se alcanza mediante la especialización del trabajo, lo que incrementa la productividad, y sostiene que los trabajadores se sienten motivados principalmente por incentivos económicos. Por otro lado, la teoría clásica se enfoca en la interrelación entre los componentes de la empresa y su estructura para garantizar la eficiencia en todas sus áreas, destacando la importancia de la comunicación y la autoridad como elementos clave en este proceso.

4.1.2. El Enfoque Humanista (1930-1960). El inicio del clima organizacional

Para el año de 1927 George Elton Mayo, realizó una investigación en la empresa norteamericana Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, en la ciudad de Chicago, dicho experimento se enfocó en conocer la reacción de los empleados ante diversas situaciones provocadas de manera intencional y cuáles eran los efectos en su productividad y en su eficiencia, esta investigación tomó tal importancia que se extendió hasta el año de 1932, dentro de las conclusiones de dicho experimento se identificaron aspectos relacionados con una nueva conceptualización de la administración, en la que el poder de las normas sociales y las dinámicas grupales son factores determinantes en la productividad individual; se identificaron también aspectos tales como la integración social, la necesidad de recompensas

no económicas, la relevancia de las interacciones humanas en el entorno organizacional y los factores humanos que influyen en el comportamiento individual (Arano et al., 2016; Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter, 2005).

Como complemento a estos hallazgos, según Chiavenato (2011) también se identificó otro factor muy importante como la organización informal; esta consistía en la manera en que los trabajadores pensaban que debía ser la organización, es decir, entre ellos desarrollaban su propia estructura, tenían su propia jerarquía, establecían sus propias metas las cuales, que por supuesto, eran diferentes a las planteadas por la gerencia, lo cual ya generaba conflictos internos; este descubrimiento trasciende ya que nos indica que la productividad y eficiencia del trabajador están determinadas por las relaciones con el grupo de trabajo y la capacidad que este demuestre para integrarse y no precisamente por sus destrezas de trabajo.

Es entonces que, de acuerdo con Arano et al (2016), Beltrán & López (2018) y Chiavenato (2011), surge el Enfoque Humanista, este promueve principalmente un cambio profundo en la teoría administrativa, ya que a diferencia del Enfoque Clásico de la administración que se fundamenta en la ejecución de tareas y en la estructura de la organización y en donde el trabajador solo reacciona a estímulos meramente económicos, el enfoque humanista se basa principalmente en valores humanos y en el comportamiento de las personas que trabajan o colaboran dentro de las organizaciones y de las relaciones que se dan a partir de la interacción individuo-grupo-organización, sucede entonces un cambio de paradigma en la administración.

En consecuencia, esta nueva concepción de la administración se fundamenta en buscar el equilibrio de la organización entre su función económica, que hace referencia a la producción de bienes y servicios y su función social, que hace referencia a la satisfacción de sus integrantes, la cual se refleja en su comportamiento como una respuesta a su entorno y que corresponde al logro de sus objetivos individuales, los cuales se contraponen muchas veces con los de la organización; por lo tanto el conocimiento de las necesidades humanas se torna fundamental para lograr ese equilibrio (Beltrán-Ríos & López-Giraldo, 2018).

Es así pues que el desarrollo del estudio de las ciencias humanas durante el siglo XX generó la creación de diversas teorías enfocadas a estudiar los comportamientos humanos al interior de las empresas y a los temas relacionados con este. Los creadores de estas teorías centran también su atención en factores como la motivación, el liderazgo, la comunicación y

surgen los conceptos de cultura y clima organizacional destacan por lo tanto en este enfoque, la Escuela de las Relaciones Humanas y la Escuela del Comportamiento (Bernal, 2017; Chiavenato, 2009).

4.1.2.1. Escuela de las Relaciones Humanas (1930)

Cabe destacar que, entre los pioneros de esta escuela sobresalen los exponentes Roberto Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet y Chester, quienes consideraban que el recurso humano era el más valioso de las organizaciones, por lo que estudiaron las características atribuidas a la recién descubierta organización informal, la motivación y la comunicación también fueron temas centrales en los estudios de esta época en la que los cambios en la industria repercutían en el resto de la sociedad, es así como sentaron las bases para la propuesta de diversas teorías relacionadas con el comportamiento humano, así como también la implementación de diversas prácticas administrativas como mejora de procedimientos de selección de personal, programas de incentivos, identificación del clima organizacional, etc. y que siguen aplicándose en tiempos actuales en diversas organizaciones (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

4.1.2.2 Escuela del Comportamiento o conductista, inicio de los estudios del clima organizacional (1950)

Basados en las carencias que mostró la escuela de las Relaciones Humanas, la cual a pesar de sus importantes aportes, no logró la imparcialidad y el equilibrio que buscaba en la relación organización-empleado, por lo tanto, como señala Chiavenato (2009), surge en la década de 1950 bajo este mismo enfoque, la Escuela del Comportamiento; inicia aquí la etapa del estudio del comportamiento o conducta de todas las personas que forman parte de la organización con la finalidad de comprender sus aspectos psicosociales y de qué manera afectan estos a la misma. A decir de Arano et al (2016), Beltrán & López (2018) y Chiavenato, (2011), es en esta escuela, en donde el análisis del individuo se basa en la motivación humana y cómo esta se puede utilizar para desarrollar estrategias que mejoren su calidad de vida, remarcando entonces que esta condición la deben conocer los gerentes para así poder identificar las principales necesidades de sus colaboradores.

Conviene destacar que en la Escuela del Comportamiento, existen diversos representantes que hicieron importantes hallazgos en los estudios que presentan la conducta de los individuos, valiéndose de la psicología, antropología y sociología para darle fundamentación a la complejidad de las relaciones que surgen dentro de las organizaciones, por mencionar los más importantes se encuentran: Abraham H. Maslow, con su Teoría de las Necesidades Humanas, la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la teoría de los Sistemas de Gestión de Likert, la Teoría X y Y de Douglas McGregor, Kurt Lewin, entre otros (Arano et al, 2016).

Se abordan a continuación las dos teorías más representativas para el análisis de la conducta humana dentro de las organizaciones, la Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow y la Teoría de los dos factores de Herzberg, las cuales ponen de manifiesto el impacto de la motivación en la conducta de las personas.

4.1.2.2.1. La Teoría de las necesidades de Maslow

Desarrollada en 1943, surge del análisis del comportamiento humano, esta teoría propone que la motivación está determinada por las necesidades y su prioridad, Maslow plantea una estructura jerárquica en forma de pirámide, donde las necesidades más fundamentales se encuentran en la base y deben satisfacerse antes de avanzar hacia niveles superiores, que incluyen necesidades más complejas vinculadas a la realización personal, es así que a medida que se avanza, al llegar al punto más alto, el individuo entra en una etapa en donde desarrolla su potencial (Beltrán & López, 2018; Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter, 2005).

Así pues, para Arano et al (2016), Chiavenato (2009), Chiavenato (2011), García (2015) y Robbins (2003) las cinco categorías de las necesidades de la Pirámide de Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización, estas necesidades están organizadas jerárquicamente, comenzando con las fisiológicas en el nivel más básico; el fundamento principal de esta teoría radica en la idea de que ninguna necesidad se satisface por completo, ya que la presencia de una necesidad se satisface por completo, ya que la presencia de una necesidad insatisfecha inhibe la motivación, para comprender mejor este planteamiento se puede observar la **Figura 4** que representa dicha pirámide y las necesidades humana respectivas.



Figura 4. La pirámide de las necesidades de Maslow.

Nota: Elaboración propia a partir de Robbins & Judge (2013).

4.1.2.2.2. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg

También conocida como la Teoría Motivación-Higiene, es otra propuesta destacada que enfatiza la importancia de la motivación y la satisfacción en el ámbito laboral. Según Frederick Herzberg, la satisfacción en el trabajo está determinada por dos grupos de factores: los motivadores, que incluyen aspectos como el desempeño, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y las responsabilidades; y los factores de higiene, que abarcan elementos como el salario, las condiciones de trabajo, las normas y las políticas organizacionales (Arano et al., 2016).

Bajo este argumento, de acuerdo con Chiavenato (2009) Herzberg plantea que ambos factores son independientes entre ellos, es decir, cuando hay satisfacción laboral es porque existen los factores de satisfacción; cuando hay insatisfacción es porque existen factores de insatisfacción, como lo muestra la **Figura 5**, no obstante, ambos factores son condicionantes de la motivación, ya que los factores de higiene se asocian con elementos externos y las necesidades fundamentales de la persona, mientras que los factores motivacionales están vinculados con necesidades secundarias y aspectos internos del individuo.

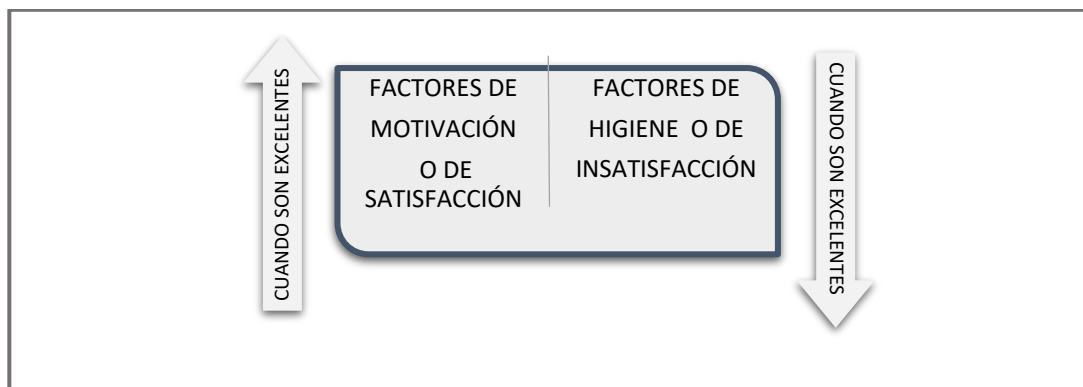


Figura 5. Relación de factores de la Teoría de Herzberg.

Nota: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009).

En este enfoque, apoyándose en disciplinas como la psicología y la sociología, se establecieron las bases para analizar las relaciones que se generan dentro de las organizaciones y su impacto tanto en el comportamiento de los empleados como en los resultados empresariales, surgieron entonces diversas perspectivas que abordan temas como la organización informal, la comunicación, la motivación y la satisfacción de las necesidades personales, los cuales reflejan el clima organizacional predominante, las contribuciones de Maslow y Herzberg, fueron fundamentales para esta nueva visión de la administración, considerando el contexto en que formularon sus teorías, a pesar de las críticas y limitaciones que enfrentan, sus planteamientos son referentes clave en el estudio de las organizaciones y su gestión. Este cambio de paradigma desplazó el análisis de las tareas y estructuras hacia la importancia del factor humano, marcando el surgimiento de una nueva escuela: el enfoque organizacional (Bernal & López, 2018; Chiavenato, 2011).

4.1.3. El enfoque organizacional (1950)

Resulta claro que existen características opuestas entre el Enfoque Clásico y el Enfoque Humanista de la administración en cuanto a cómo debe funcionar la organización, a decir de Beltrán & López (2018) existe una extremidad conceptual para ambos enfoques, mientras que el primero se enfoca en el método, el análisis y la estructura; el segundo lo hace en las relaciones grupales y la conducta del individuo dentro de las organizaciones. Es entonces que, en un intento por conciliar dichos enfoques, se presenta un cambio de

paradigma al presentarse nuevas teorías, que, desde la sociología de la organización, plantean la existencia de interdependencia entre las organizaciones y su entorno y tratan de balancear y poner en contexto la combinación de los enfoques Clásico y Humanista, dando lugar al enfoque de Organizaciones (Beltrán & López, 2018).

Desde esta perspectiva, las siguientes teorías plantean la combinación de ambos enfoques, para tratar de dar una explicación equilibrada de los elementos principales de un enfoque sobre otro, de entre las propuestas destacan la Teoría Estructuralista, la Teoría de los Sistemas, Teoría situacional y la Teoría de las contingencias.

4.1.3.1. Teoría estructuralista

Esta teoría tiene como antecedente los estudios de Max Weber, quien, ante el rápido crecimiento empresarial en la década de 1940, desarrolló la Teoría de la Burocracia; en ella, Weber define las estructuras de autoridad basadas en las relaciones jerárquicas y sistemas de comunicación, así surge el concepto de burocracia en la administración, que establece la necesidad de implementar reglas y procedimientos para optimizar el control dentro de las organizaciones, siendo esta, la forma más efectiva de mantener el control (Arano et al., 2016; Vilorio & Luciani, 2015).

En la década de 1950, los teóricos estructuralistas comenzaron a considerar tanto la organización formal como la informal, con el objetivo de que las empresas alcanzaran un equilibrio entre sus recursos estructurales y humanos; este enfoque reconocía la interrelación entre los objetivos organizacionales y las metas individuales de quienes forman parte de la empresa, además, sostenían que tanto las personas como las organizaciones son elementos de un sistema social en el cual los individuos se desarrollan y encuentran los medios para satisfacer sus necesidades, asimismo, destacaron que esta relación es mutua y está influenciada por el entorno que los rodea, bajo el entendido que estas son sistemas abiertos y no cerrados a diferencia del Enfoque Clásico y el Humanista, los cuales solamente se enfocaron a las condiciones internas de las organizaciones (Arano et al., 2016; Chiavenato, 2009).

4.1.3.2. Teoría de los Sistemas. La organización como sistema (1960).

La Teoría General de Sistemas aplicada a la administración ha experimentado una evolución progresiva impulsada por cambios paradigmáticos y eventos como la experiencia de Hawthorne, que marcó la transición del enfoque Clásico al enfoque Humanista, además la Teoría de Sistemas sirvió como antecedente para el cambio hacia teorías administrativas ecléticas, las cuales buscan integrar y conciliar los principios fundamentales de ambos enfoques mencionados (Robbins & Coulter, Administración, 2010). A decir de Chiavenato (2011) y Bernal (2017) la Teoría de los Sistemas permite abordar el estudio de las organizaciones como sistemas abiertos, siguiendo las ideas de Katz y Kahn; además de que facilita el análisis y la integración de los subsistemas que componen la organización, los cuales están interconectados entre sí, así como su interacción con el suprasistema al que pertenecen y con el que mantiene una relación continua

En la década de 1960, nace una nueva forma de analizar a las organizaciones como sistemas, ya que según la definición de estos refiere al conjunto de partes interrelacionadas entre sí y que tienen como resultado un producto unificado, dicho sistema utiliza elementos de su entorno externo (inputs), con el cual está en constante interacción y que son procesados en el interior y los transforma en productos (outputs) que salen de nuevo al ambiente externo, por lo que con esas características las organizaciones funcionan como un sistema abierto (Bernal, 2017; Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2011; Robbins & Coulter, 2005).

En esta teoría, las organizaciones son estudiadas de afuera hacia adentro y entonces es el ambiente externo lo que incide en el comportamiento organizacional, como se puede constatar en la **Figura 6**, lo que hasta ese momento no se consideraba en enfoques anteriores debido al planteamiento rígido y cerrado que dominó anteriormente la administración.

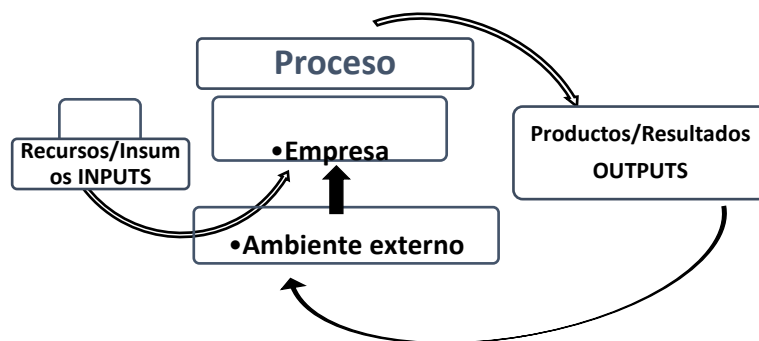


Figura 6. Representación de la Organización como un Sistema Abierto.

Nota: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011).

- **Modelo sociotécnico de Tavistock**

En este sentido, de los estudios originados a partir de estas consideraciones, destaca el modelo en donde la organización se entiende también como un sistema socio-técnico estructurado, es decir, comprende dos sistemas interrelacionados, el primero es el social que es donde interactúan las personas y el segundo es el técnico que es donde la tecnología disponible se interrelaciona con el trabajo de las personas; el cual comprende tres subsistemas:

a) sistema técnico o de tarea, que abarca el flujo de trabajo y tecnología, el cual es responsable del flujo de la información necesaria para el logro de los objetivos organizacionales,

b) sistema gerencial o administrativo, abarca la estructura de la organización, también define los objetivos y políticas que derivan en los procesos administrativos y la toma de decisiones, y

c) sistema social o humano, que tiene que ver con la satisfacción de las necesidades personales, los valores, la motivación y la cultura organizacional y que se ve influenciado por el sistema gerencial, en este último, se consideran que diversos factores que comprenden este subsistema combinado con la estructura de la organización, dan lugar al clima organizacional el cual es la percepción de los miembros que la integran y que incide en su comportamiento y este a su vez en la organización que vuelve a incidir en el clima y así sucesivamente (Bernal, 2017; Chiavenato, 2011)

4.1.3.3. Teoría de las Contingencias o Situacional (1970)

Cabe destacar que, en la década de 1970, Lawrence y Lorsch publicaron los resultados de su investigación sobre el entorno de la organización, se percataron de que lo que sucede dentro de las organizaciones depende en gran medida de lo que sucede afuera en su entorno y surge la Teoría de las Contingencias o Situacional en donde subrayan que las empresas utilizan dos formas para su funcionamiento: la primera es la diferenciación, esta hace referencia a la creación de subsistemas o departamentos, cada uno con su estructura propia y que obedece a las exigencias de la organización; la segunda es la integración administrativa, que es el proceso contrario, en donde el ambiente obliga a la unidad de los subsistemas, por

lo tanto en cuanto mayor sea la diferenciación, mayor deberá ser la integración para poder prevalecer; es entonces que surge un nuevo postulado organizacional, este considera que la administración no se basa solo en principios simples y básicos que se puedan generalizar, porque cada organización presenta situaciones o contingencias diferentes, que según sea el contexto y sus cambios, se tienen que valorar diferentes medidas para determinar cuál es la más adecuada ante tal situación, y en donde la adaptación a los cambios en el entorno le garantizan enfrentar con éxito cualquier situación que se les presente (Beltrán & López, 2018; Bernal, 2017; Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2011).

4.1.4. Las tendencias

Cabe señalar que la teoría de las Contingencias o Situacional representa el más reciente de los postulados teóricos de la administración basada principalmente en el entorno cambiante de la actualidad, en donde todo es relativo y está en función del tiempo y del espacio, tratando de dar respuesta a los planteamientos permanentes de las organizaciones, la eficacia y la eficiencia (Beltrán & López, 2018; Chiavenato, 2009). En ese sentido, se mantiene vigente el postulado de Argiris, en el cual las organizaciones son las responsables de generar el desarrollo de sus recursos humanos, las empresas más productivas generalmente son las que tienden a emparejar sus objetivos organizacionales con los objetivos de los individuos que las conforman (Bernal, 2017). Según Robbins y Coulter (2005), la administración ha trascendido las fronteras nacionales, transformándose en un campo influenciado por diversos factores globales. Aspectos como la globalización, la ética, la diversidad laboral, el emprendimiento, el comercio electrónico, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la calidad total son ahora los principales motores que están redefiniendo las prácticas administrativas en las empresas.

4.2. El clima organizacional

El campo de la administración se enfrenta a un mercado cada vez más globalizado y obligado a desarrollar estrategias para ser más competitivo, por lo que trabaja en estudios científicos, buscando nuevas propuestas para poder renovarse y prepararse para hacer frente a los retos (Toala-Toala & Mendoza, 2019). Desde esta perspectiva, las personas que colaboran en una empresa ocupan el lugar más importante ya que, a través de un acuerdo,

realizan actividades remuneradas que benefician a la empresa, a estas personas antaño se les consideraba los recursos humanos, pero ahora se les puede reconocer de una manera distinta, apreciada más como talento humano, colaboradores o capital humano (Chiavenato, 2011; Ríos, 2020).

Como se observa en la actualidad, la gestión del recurso humano, se basa de manera importante sobre los estudios del clima organizacional como una práctica que se hace necesaria para lograr el correcto funcionamiento de las empresas (García et al, 2020); mantenerse dentro del mercado, ser rentables y productivas son objetivos esenciales para la mayoría de ellas Nery et al. (2019), los cuales se logran con la participación de sus colaboradores, por eso, entender el funcionamiento de esta, conlleva al conocimiento del ambiente o clima en donde sus miembros desarrollan sus actividades y funciones asignadas, ya que este influye en su rendimiento individual y a la vez en la óptima combinación de recursos, lo que hace la empresa sobresalga (Chirinos et al., 2018,).

4.2.1. Concepto del clima organizacional

Resulta evidente la atención de las empresas puesta sobre el clima organizacional, pero a pesar de ello, actualmente no existe un consenso por parte de los investigadores y expertos en la definición de este constructo, considerado así, según García et al (2020) porque obedece a un término que se creó en el contexto de una disciplina a razón de poder definir un fenómeno o una variable latente a través de factores, lo cual hace necesario un proceso de operacionalización para su análisis, en este caso el constructo clima organizacional parte de la comparación con el clima atmosférico, desde este contexto se entiende como el ambiente en los que se encuentran inmersos los integrantes de una organización.

Es importante subrayar que el termino de clima organizacional es relativamente reciente y puede ser este el motivo por el cual existen muchas diferencias entre los autores, no solo por considerar si la definición obedece a factores objetivos o si se debe a factores subjetivos, sino también en la manera de analizarlo, ya que los estudios realizados están enfocados en la gran mayoría en el método de medición, dejando de lado la definición y la importancia de este en el desarrollo de las organizaciones (García, 2009; García et al, 2020).

El concepto de clima organizacional encuentra sus primeras bases teóricas en los estudios de Hawthorne, liderados por Elton Mayo a partir de 1924; estos estudios, realizados en la planta Western Electric se centraron en analizar el comportamiento de los trabajadores al ser expuestos a diversas condiciones laborales controladas, como variaciones en la iluminación y los horarios de trabajo. Los resultados revelaron que factores sociales y emocionales, como el reconocimiento y la atención por parte de los investigadores, tenían un impacto significativo en la productividad, sentando las bases para comprender la influencia del ambiente laboral en el desempeño organizacional (Chivenato, 2011).

A decir de estas consideraciones, las primeras expresiones sobre este constructo se remontan al año de 1939, en el que Kurt Lewin y otros investigadores publicaron un estudio en el que hacen referencia a un término considerado como atmosfera social para identificar los efectos psicológicos y de grupo que resultaron en las personas expuestas en dicha atmosfera, pero fue hasta el año de 1958 cuando Argyris introdujo por primera vez el termino clima organizacional, en el cual considera que este se genera a partir de una relación de conflicto entre las políticas formales de la empresa y de las necesidades y valores de sus integrantes y que tiene como característica la homeostasis (Chiavenato, 2011; García et al., 2020); refiriéndose a esta como una analogía entre la capacidad que tiene el cuerpo de regularse y la regulación de los procesos sociales, ya que al igual que en los organismos, la homeostasis propuesta por Walter Cannon en 1932, es la capacidad del cuerpo de mantener el equilibrio interno aun cuando este se vea alterado, esta alteración son las necesidades, por lo tanto se manifiesta la tendencia del organismo al equilibrio al buscar la satisfacción de las necesidades y si lo llevamos a términos psicológicos se le llama conducta (Ortega, 2022).

Para la comprensión de este constructo, el fundamento teórico más importante es la Teoría del Campo, adaptada a la psicología social por Lewin en 1935, y que sirve para entender la relación del individuo y su entorno; en la cual el campo se encuentra conformado por el individuo y el clima psicológico específicamente para ese individuo, lo mismo aplica de forma grupal visto como un todo, en el cual introduce el termino atmosfera social, desde esa perspectiva la importancia del clima trasciende porque sirve para explicar otros aspectos de la organización; una contribución destacada al concepto de clima organizacional surgió en la década de 1960 con la Teoría de los Sistemas, la cual establece que el comportamiento humano está influenciado por la interacción entre las características individuales y los elementos del entorno en un momento específico, este enfoque sistémico proporciona la base

conceptual para entender el clima organizacional como una variable dinámica resultado de la constante interacción entre el individuo y su contexto laboral (García et al, 2020; Olaz,2013; Chiavenato, 2011).

A partir de ahí, las aportaciones de la Escuela Humanística de la Administración, como la Teoría de las Relaciones Humanas, pretenden cambiar la visión sobre el trabajador como un ser social, para lo cual los estudios sobre su comportamiento apuntan a diferentes factores motivacionales; para la década de 1950, dentro de esta misma escuela, se presenta la Teoría del Comportamiento, en la cual se desarrolla la psicología organizacional en la administración, que visualiza al trabajador y a su comportamiento o conducta como resultado de la información que obtiene de su ambiente laboral y a la organización como un ente social (Ganga et al., 2015).

Tomando en cuenta lo anterior, a través de los años se han presentado diferentes formas de abordarlo, por una parte, algunos autores centran su atención en el ámbito individual o subjetivo, analizando como el comportamiento y las acciones del individuo dentro de la organización están estrechamente vinculados a su nivel de motivación (García, 2009; García et al, 2020), por otra parte, surgen autores que se enfocan en los aspectos organizacionales u objetivos, que comprende las estructuras, políticas y reglas, el tamaño de la empresa, la comunicación, el liderazgo entre otros, que es lo que el individuo percibe de su entorno (Chiang et al, 2017; Chirinos et al, 2018; Chiavenato, 2009).

Sin embargo, a partir de estos dos enfoques surgen autores como Litwin & Stringer que en 1968 integran los dos y terminan generando definiciones del clima organizacional como elementos que se interrelacionan entre sí, es decir un tercer enfoque; la esencia de esta idea radica en que el comportamiento de las personas dentro de una organización está influenciado por cómo perciben los elementos organizacionales, los cuales emergen de la interacción entre los individuos y la estructura organizacional. En este sentido, el clima organizacional representa un equilibrio entre los aspectos objetivos y subjetivos que inciden en las relaciones interpersonales, el comportamiento de los integrantes y, en última instancia, en la productividad y la satisfacción general (Cueva & Macancela, 2016; García, 2009; García et al., 2020).

En ese orden de ideas, según Brunet (1987) la definición de clima organizacional se basa en la interacción dinámica entre los factores propios de la organización, como su

estructura y procesos, y las características individuales de sus miembros, lo que genera percepciones específicas; a partir del análisis de estas percepciones, es posible explorar cómo las características organizacionales influyen en el desempeño de los colaboradores. Este enfoque permite identificar el impacto del entorno laboral y las particularidades individuales en el comportamiento de las personas dentro de la organización; además, el análisis del clima organizacional contempla tres categorías principales de variables: a) variables organizacionales, como el tamaño y la estructura de la empresa; b) variables individuales, que incluyen aspectos como la motivación y las actitudes individuales, y c) las variables resultantes, que se reflejan en indicadores como la productividad y la satisfacción laboral.

Entonces, dentro del clima organizacional los factores que lo determinan están en función de la percepción que cada integrante tenga en un momento en particular, dadas las características y experiencias propias de cada individuo en los que intervienen diferentes elementos que pueden obedecer, en primer lugar, a las características individuales, que son aquellas en las que se manifiestan las necesidades particulares de cada trabajador así como sus actitudes, motivación y la percepción del clima organizacional; en segundo lugar, están las características del trabajo, que son los elementos relacionados con las actividades y funciones realizadas y que reflejan el cumplimiento de las expectativas que tienen como trabajador; y en tercer lugar, se encuentran los elementos y acciones propios de la organización que propician la motivación y un clima organizacional determinado (García et al, 2020).

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, es posible definir al clima organizacional como una variable multidimensional determinada por la combinación de los diferentes componentes individuales y organizacionales, que tienen un efecto en la percepción de sus integrantes que se hace presente en el comportamiento de estos y que esa percepción puede ser similar entre ellos, pero es diferente a cualquier otra empresa y tiene efectos en toda la organización.

4.2.2. Importancia del clima organizacional

El clima organizacional se analiza de manera diferente en cada organización porque cada organización es diferente, por lo tanto, cada una presenta su propio clima organizacional,

esto debido a que influyen de manera distinta, los aspectos culturales, sociales, demográficos, etc. (Brito-Carrillo et al., 2020); a este respecto, el trabajador, al ser un ente social dificulta a los gerentes su gestión y eso hace que constantemente se presenten obstáculos para lograr que se sienta identificado y comprometido con la empresa (Chiang, 2017; Pedraza, 2018).

Dicho lo anterior, se puede afirmar que comprender el clima organizacional es fundamental debido a su impacto directo en las conductas y actitudes de los colaboradores dentro de la organización (Chirinos et al., 2018); por lo tanto, el estudio del clima organizacional es crucial para la toma de decisiones dentro de las empresas, ya que permite la creación de herramientas efectivas para la gestión del talento humano; gracias a los resultados obtenidos, es posible diseñar estrategias de mejora que favorezcan la satisfacción de los empleados, promuevan una mejor interacción entre los miembros de la organización y, como consecuencia, incrementan la productividad general (Brito, 2020; Chiang, 2017; Pedraza, 2018). La mejora en la productividad de los trabajadores está vinculada a las habilidades y conocimientos adquiridos principalmente a través de la capacitación en el trabajo, estas habilidades optimizan el pensamiento, la resolución de problemas y fomentan la creatividad, por lo que contar con empresas más productivas y competitivas, contribuye al desarrollo del país, mejorando la calidad de vida de sus habitantes en términos generales, tal como lo plantea el Programa Especial para la Productividad y la competitividad en México 2020-2024, (PEPC, 2020).

4.2.3. Tipos de clima organizacional

Existen diversos factores que influyen en la percepción del clima organizacional, dando lugar a diferentes tipos de clima. A continuación, se describen tres tipos más comunes:

- **Tipo psicológico:** este tipo se basa en las percepciones de los colaboradores acerca de su entorno laboral, que son de naturaleza psicológica y abstracta, estas percepciones reflejan como los individuos interpretan y organizan las experiencias que viven dentro de la organización; según Chiang et al. (2017) y García et al. (2017), el clima organizacional está determinado por las percepciones que surgen de la interacción entre los trabajadores y los factores organizacionales. Las características individuales, como aptitudes, actitudes, conocimientos y valores, juegan un papel clave en la forma en que se percibe el ambiente laboral.

- **Tipo agregado:** este tipo se refiere al promedio de las percepciones de los miembros de los diferentes grupos dentro de la organización, como departamentos, divisiones o la empresa en general. Es una medida de las percepciones colectivas a nivel jerárquico, y está vinculado al sentido de pertenencia a una unidad específica dentro de la empresa (Chirinos et al., 2018).

- **Tipo colectivo:** este tipo engloba las actitudes y el desempeño del personal a nivel organizacional. Según Alcover et al. (2011), citado por Chirinos et al. (2018), se refiere al clima organizacional a nivel de proyecto empresarial, determinado por una serie de factores sociales, tecnológicos y financieros. Estos factores influyen en aspectos clave como el sistema de remuneración y la toma de decisiones dentro de la empresa.

4.2.4. Modelos del Clima Organizacional

Para comprender y analizar el concepto de clima organizacional, es posible abordar sus aportaciones desde dos perspectivas principales: los modelos explicativos y los modelos de intervención.

- **Modelos explicativos:** estos modelos sirven como herramientas clave para entender los elementos que conforman el clima organizacional y las interacciones entre ellos dentro de una empresa. Enfatizan su complejidad y su relación con factores internos diversos; Litwin y Stringer en 1968, propusieron que las características del sistema organizacional crean un clima específico, el cual influye directamente en las motivaciones y comportamientos de los empleados; este impacto se refleja en indicadores como la satisfacción, desempeño, productividad, ausentismo y accidentes laborales, ya que los resultados están determinados por la percepción individual del entorno laboral; dicho modelo integra tanto la estructura organizacional como los procesos y comportamientos individuales dentro del contexto de trabajo (Bonifacio & Falconi, 2016).

- **Modelos de intervención:** estos modelos se orientan hacia la transformación del clima organizacional mediante un enfoque que evalúe dimensiones relevantes ajustadas a las necesidades específicas de la organización; Brunet en 2011, sostiene que es posible modificar el clima organizacional utilizando técnicas adecuadas; sin embargo, para que estos cambios sean sostenibles, no basta con centrarse exclusivamente en los colaboradores; también es

esencial abordar aspectos como las infraestructuras físicas y los procesos organizacionales, enfocándose en el sistema de forma integral (Bonifacio & Falconi, 2016).

Este enfoque dual permite no solo diagnosticar y comprender el clima organizacional, sino también diseñar intervenciones estratégicas que promuevan mejoras significativas y sostenibles en el entorno laboral.

4.2.5. Dimensiones que intervienen en la evaluación del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional implica considerar diversas dimensiones, que varían significativamente dependiendo del enfoque teórico adoptado, lo que puede generar confusión en su análisis conceptual. Los instrumentos más destacados para diagnosticar el clima organizacional seleccionan diferentes dimensiones según el criterio de sus autores, lo que refleja la variabilidad en su caracterización (Sotelo & Figueroa, 2017). Esto hace que la medición del clima organizacional sea particular a cada organización y a las necesidades específicas que está presente; esta flexibilidad, aunque útil, añade complejidad, ya que cualquier dimensión utilizada en su diagnóstico puede influir en su percepción, sin embargo, este mismo proceso ofrece una base para identificar oportunidades de mejora (García, 2009; García, 2020).

En este contexto, Ramos (2012) y García (2009) identifican los instrumentos destacados para evaluar el clima organizacional, los cuales continúan siendo referencia en investigaciones actuales y que son los siguientes:

- **Cuestionario de Likert:** Rensis Likert desarrolló un enfoque basado en cuatro sistemas de gestión que influyen en el clima organizacional:

Autoritario explotador: liderazgo autocrático y control estricto, lo que genera un clima desfavorable.

Autoritario paternalista: se combina el control rígido con cierta confianza en los empleados, buscando estabilidad, pero con una participación limitada.

Consultivo: este promueve la interacción y confianza mutua, fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, mejorando el clima.

Participativo grupal: destaca la confianza plena, la toma de decisiones conjunta y un liderazgo horizontal, logrando un clima favorable y colaborativo.

Por su parte el cuestionario de Likert evalúa el clima organizacional mediante ocho dimensiones que son: estilos de liderazgo, características motivacionales, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de desempeño y desarrollo. Su enfoque permite identificar diferencias entre el clima actual y el clima ideal de una organización.

- **Cuestionario de Litwin y Stringer:** propone que el clima surge de factores organizacionales y comportamientos individuales, este modelo utiliza seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Este modelo se enfoca en cómo las características organizacionales (estructura, recompensas, apoyo, entre otras) impactan las percepciones de los empleados; enfatiza que las percepciones determinan las motivaciones y comportamientos, lo que afecta el desempeño general. Aunque fue creado en los años 60, sigue siendo relevante gracias a su flexibilidad para adaptarse a diversos contextos organizacionales actuales.

- **Modelo de Pritchard y Karasik:** integra un enfoque amplio, evaluando dimensiones como la autonomía, conflicto y la cooperación, permitiendo un análisis detallado de cómo estas variables interactúan en diferentes niveles organizacionales. Este modelo es útil para identificar áreas de mejoras específicas en climas diversos. Por su parte su cuestionario considera once dimensiones, incluyendo autonomía, conflicto y cooperación relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo organizacional.

- **Modelo de Bowers y Taylor:** Propone un enfoque práctico al evaluar cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones. Este modelo es particularmente útil en entornos donde la tecnología y la innovación tienen un rol predominante.

- **Modelo de Brunet:** Destaca la relación entre el logro de metas personales y organizacionales, enfocándose en el reconocimiento y la satisfacción laboral como elementos centrales para un clima positivo, es ideal para organizaciones que buscan alinear los objetivos individuales con los corporativos, fomentando la cultura del logro. Su modelo se centra en la

consecución de metas personales y organizacionales, además de la asignación de reconocimientos.

Estos modelos, aunque desarrollados en diferentes épocas, continúan siendo relevantes y complementarios, al integrarlos, una organización puede obtener una perspectiva holística sobre su clima laboral, identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones efectivas. Las diferentes dimensiones se pueden apreciar en la **Tabla 6**, son algunos de los modelos más representativos en la determinación del clima organizacional.

Diversos autores recientes han desarrollado y validado instrumentos que se utilizan ampliamente en investigaciones actuales sobre el clima organizacional. En su caso, Palma (2004) diseñó la Escala de Clima Laboral CL-SPC compuesta por cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, distribuidas en 50 ítems. Por otro lado, Toro (2013) presentó la Encuesta de Clima Laboral (ECO), que ha evolucionado hasta su versión más reciente, la ECO IV, la cual incluye diez dimensiones: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos.

Tabla 6

Instrumentos de diagnóstico de Clima organizacional y sus dimensiones para determinarlo

Modelo / Dimensión	Modelo de Likert	Modelo de Pritchard y Karasik	Modelo de Litwin y Stringer	Modelo de Bowers y Taylor	Modelo de Brunet
1	Métodos de mando	Estructura	Estructura	Motivación	Logros de metas personales
2	Fuerzas motivacionales	Responsabilidad individual	Autonomía	Toma de decisiones	Logros de metas organizacionales
3	Toma de decisiones	Remuneración	Remuneración	Comunicación	Distinción de reconocimientos
4	Procesos de comunicación	Riesgos y toma de decisiones,	Conflicto y cooperación,	Apertura a los cambios tecnológicos	

5	De planificación	Apoyo	Rendimiento	Recursos humanos
6	De control	Tolerancia al conflicto	Motivación	
7	De influencia		Estatus	
8	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento		Flexibilidad e innovación	
9			Centralización de la toma de decisiones	
10			Relaciones sociales	
11			Apoyo	

Nota: elaboración propia a partir de Ramos (2012).

En el ámbito de la salud, Segredo (2017) desarrolló el instrumento Evaluación del Clima Organizacional en Salud (ECOS-S), enfocado en tres dimensiones principales: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección, subdividida en diez categorías. Asimismo, Chirinos et al. (2018) adaptaron un instrumento basado en múltiples referentes teóricos, incorporando factores internos y externos de las organizaciones. Recio (2020) utilizó el modelo de Brown & Leigh de 1996 para diseñar un instrumento que evalúa seis dimensiones: apoyo al superior inmediato, claridad de rol, contribución personal, reconocimiento, expresión de sentimientos y trabajo como reto. Por último, Chiang et al. (2021) adaptaron y validaron un instrumento creado por Koys y Decottis en 1991, específico para instituciones del sector público, incluyendo dimensiones como autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

Aunque estos instrumentos presentan amplia variedad de dimensiones y enfoques, es importante destacar que las investigaciones en clima organizacional suelen adaptar estas herramientas según las necesidades específicas del contexto o del investigador, creando instrumentos personalizados o modificados basados en los ya existentes, lo podemos apreciar en la **Tabla 7**, como estas dimensiones se encuentran presentes en las diferentes propuestas teóricas.

Tabla 7*Instrumentos de diagnóstico de Clima organizacional, sus autores y sus dimensiones*

Autor/cita	Dimensiones del Clima Organizacional	Nombre del instrumento										
Sonia Palma Carrillo. Palma (2004).	1.- autorrealización 2.- involucramiento laboral 3.- supervisión 4.- comunicación 5.- condiciones laborales	Escala de Clima Laboral CL-SPC										
Fernando Toro Álvarez. Toro (2013).	1.- trato interpersonal 2.- apoyo del jefe 3.- sentido de pertenencia 4.- retribución 5.- disponibilidad de recursos, 6.- estabilidad 7.- claridad organizacional 8.- coherencia 9.- trabajo en equipo 10.- valores colectivos	"Encuesta de Clima Laboral - ECO IV"										
Alina Segredo Pérez Segredo (2017).	1.-Comportamiento organizacional, 2.- Estructura organizacional 3.-estilo de dirección	Evaluación del clima organizacional en salud-Segredo" (ECOS-S)										
Chirinos, Meriño & Martínez. Chirinos et al (2018).	<table><tr><th>Factores externos</th><th>Factores internos</th></tr><tr><td>1.- motivación</td><td>1.- Ambiente organizacional</td></tr><tr><td>2.- Comunicación</td><td>2.- Infraestructura de la organización</td></tr><tr><td>3.- Toma de decisiones</td><td></td></tr><tr><td>4.- Trabajo en equipo</td><td></td></tr></table>	Factores externos	Factores internos	1.- motivación	1.- Ambiente organizacional	2.- Comunicación	2.- Infraestructura de la organización	3.- Toma de decisiones		4.- Trabajo en equipo		Instrumento de clima organizacional
Factores externos	Factores internos											
1.- motivación	1.- Ambiente organizacional											
2.- Comunicación	2.- Infraestructura de la organización											
3.- Toma de decisiones												
4.- Trabajo en equipo												
Brown & Leigh de1996. Adaptado por Recio, et al (2020).	<table><tr><td>1.- Apoyo del superior inmediato</td><td>5.- Reconocimiento</td></tr><tr><td>2.- Claridad de rol</td><td>6.- Trabajo como reto</td></tr><tr><td>3.- Expresión de los sentimientos</td><td></td></tr><tr><td>4.- Contribución personal</td><td></td></tr></table>	1.- Apoyo del superior inmediato	5.- Reconocimiento	2.- Claridad de rol	6.- Trabajo como reto	3.- Expresión de los sentimientos		4.- Contribución personal		Cuestionario de Brown & Leigh		
1.- Apoyo del superior inmediato	5.- Reconocimiento											
2.- Claridad de rol	6.- Trabajo como reto											
3.- Expresión de los sentimientos												
4.- Contribución personal												
Koys y Decottis 1991. Adaptado y validado por Chiang (2021).	<table><tr><td>1.- Autonomía</td><td>5.- Apoyo</td></tr><tr><td>2.- Cohesión</td><td>6.- Reconocimiento</td></tr><tr><td>3.- Confianza</td><td>7.- Equidad</td></tr><tr><td>4.- Presión</td><td>8.- Innovación</td></tr></table>	1.- Autonomía	5.- Apoyo	2.- Cohesión	6.- Reconocimiento	3.- Confianza	7.- Equidad	4.- Presión	8.- Innovación	Instrumento de Clima organizacional de Koys & Decottis		
1.- Autonomía	5.- Apoyo											
2.- Cohesión	6.- Reconocimiento											
3.- Confianza	7.- Equidad											
4.- Presión	8.- Innovación											

Nota: Elaboración propia.

4.3. Rotación de personal

El ser humano es un ser social que necesita de otros individuos para alcanzar objetivos que no podría lograr de manera individual, la cooperación entre los seres humanos conlleva a la creación de organizaciones; una organización es un sistema que se compone de dos o más personas para la realización de actividades coordinadas entre sí, siempre y cuando esas personas sean capaces de comunicarse y estén dispuestas a participar en las acciones para lograr un objetivo común, aunque esa disposición sea diferente entre una y otra (Chivenato, 2011).

4.3.1. Definición de la rotación de personal

Es importante mencionar la rotación de personal es un fenómeno inherente a toda organización, pues refleja los movimientos naturales de entrada y salida de empleados por diversos motivos, tanto internos como externos; si esta rotación es provocada y le permite movimientos de personal necesarios para mejorar la calidad de su potencial humano, se dice que está controlada; pero si no es provocada por la misma organización, entonces hay que encontrar las razones que están ocasionando dicha rotación y los impactos sobre la misma (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Márquez et al. (2021), los movimientos de personal exigen que los departamentos de recursos humanos realicen continuamente tareas como reclutamiento, selección y capacitación. Si bien la rotación no puede eliminarse completamente, su reducción es un objetivo clave para minimizar pérdidas en productividad, costos asociados y interrupciones en los procesos; la retención de empleados de alto rendimiento es fundamental para evitar estos efectos negativos. Robbins (2009), Chiavenato (2009) y Chiavenato (2011) coinciden en que la rotación de personal se define como la fluctuación de empleados entre una organización y su entorno, la cual puede ser de naturaleza voluntaria o involuntaria. Esta se mide en términos del volumen de personas que entran y salen de la empresa durante un período de tiempo determinado, siendo un indicador clave para evaluar la estabilidad laboral y el ambiente organizacional.

4.3.2. El factor humano en las organizaciones

En la actualidad vivimos en un mundo de organizaciones, algunas más complejas que otras, que se dedican a diferentes actividades y que tienen diferentes objetivos, en cuanto más crece una organización necesita más recursos, tanto materiales como tecnológicos o humanos como se le conoce comúnmente, lo que genera un aumento de los niveles jerárquicos para poder coordinar a más personas, lo que a su vez provoca un distanciamiento con las personas que la conforman, esto debido a que las organizaciones desarrollan sus propios objetivos que generalmente se vuelven contrarios a los intereses de las personas (Chiavenato, 2011).

Ahora bien, en la organización, considerada como un sistema social, existe un intercambio constante de recursos, los colaboradores no solo ofrecen conocimientos, sino también habilidades, sentimientos, ideas y valores a cambio de los beneficios que le otorga la organización como remuneración, estabilidad y estatus, lo que tiene como resultado una reciprocidad, en la que cada parte analiza lo que ofrece y lo que recibe a cambio, si esta se pierde o disminuye el sistema se modifica ya que las personas y el sistema tienen objetivos contrarios; por lo tanto, las reglas y procesos que establece la organización como medidas de control tienen un efecto de aceptación o de rechazo por parte de los colaboradores, si piensan que sus esfuerzos son mayores a los beneficios recibidos, estarán propensos a abandonar la organización (Chiavenato, 2011; Guerrero et al., 2021).

4.3.3. Causas de la rotación de personal

Desde una perspectiva más amplia, Chiavenato (2011) y Robbins (2009) afirman que la rotación de personal puede originarse por múltiples factores, tales como motivos individuales, factores organizacionales y causas externas,

Motivos individuales

- insatisfacción laboral,
- mejores oportunidades externas,
- falta de desarrollo profesional
- problemas personales.

Factores organizacionales:

- deficiencias en la gestión,
- liderazgo inadecuado,
- salarios poco competitivos
- ambientes laborales tóxicos.

Causas externas

- cambios en la economía,
- dinámicas del mercado laboral

- demandas de la industria.

El impacto de la rotación no solo se limita únicamente a los costos directos asociados con el reemplazo de empleados como el reclutamiento y capacitación, sino que también incluye efectos indirectos, como la pérdida de conocimiento organizacional, disminución de la moral de los equipos y reducción de la calidad del servicio o producto (Chiavenato, 2011; Pérez, 2013).

4.3.4. La satisfacción laboral y la rotación de personal

Conocida también como la Teoría Motivación-Higiene, esta propuesta resalta la importancia de la motivación y la satisfacción en el entorno laboral; según Frederic Herzberg, la satisfacción en el trabajo se deriva de dos grupos de factores: por un lado los motivadores que incluyen aspectos como el desempeño, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y las responsabilidades; y por otro lado, los factores de higiene, que comprenden elementos como el salario, las condiciones de trabajo, así como las normas y políticas organizacionales (Arano et al., 2016).

La insatisfacción laboral es ampliamente reconocida como uno de los principales factores que impulsan la rotación de personal; cuando los empleados se sienten insatisfechos con aspectos de su entorno laboral, como la remuneración, las oportunidades de desarrollo, el ambiente laboral o la relación con sus supervisores, su motivación y compromiso disminuyen, lo que aumenta la probabilidad de que busquen otras oportunidades laborales. Por otro lado, una alta rotación laboral puede generar inestabilidad y afectar negativamente la moral de equipo, creando un círculo vicioso en el que la constante entrada y salida de personal agrava la insatisfacción general (Arano et al., 2016; Vallejo, 2014).

Esto se debe a que la pérdida de compañeros y la necesidad de adaptar constantemente nuevos miembros pueden deteriorar la cohesión y la confianza en la organización. Por lo tanto, la relación entre la insatisfacción laboral y la rotación de personal es bidireccional: la insatisfacción actúa como predictor importante de la rotación, y la alta rotación a su vez, contribuye a generar un ambiente laboral menos estable y satisfactorio, estas dinámicas subrayan la necesidad de mejorar las condiciones laborales y promover un clima organizacional positivo para retener el talento y reducir los niveles de rotación (Quiroga, 2022).

4.3.5. Importancia de controlar la rotación del personal

La gestión eficiente del talento humano se ha convertido en un factor crucial para la competitividad empresarial en un entorno globalizado. En los próximos años, las organizaciones deberán adoptar enfoques más estratégicos, proactivos y basados en datos para optimizar su fuerza laboral. Sin embargo, muchas empresas carecen de una visión integral y consistente sobre su personal, lo que limita su capacidad para implementar análisis que permitan maximizar la productividad y retener talento clave (Caldera et al., 2019).

El impacto económico de la rotación laboral es considerable, las pérdidas asociadas incluyen no solo los costos directos, como la contratación y la capacitación de nuevos empleados, sino también indirectos, como la disminución de la productividad y la pérdida de conocimiento organizacional, ante esta realidad, es esencial implementar procesos robustos de reclutamiento, retención y desarrollo del talento, lo que no solo mitiga esos costos, sino que también contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y la satisfacción laboral (Caldera et al., 2019; Chiavenato, 2011; Robbins, 2009).

La competitividad empresarial está ligada a las competencias, habilidades y destrezas del talento humano. Contar con tecnología avanzada o recursos financieros resulta insuficiente si no se dispone de personal capacitado y motivado para gestionar dichos recursos de manera eficiente. Por ello, las empresas no solo deben atraer talento, sino también garantizar su retención a través de estrategias de fidelización que fomenten el compromiso y la estabilidad laboral. En este contexto, identificar las causas subyacentes de la rotación de personal se convierte en un paso esencial; factores como un clima laboral inadecuado, la falta de reconocimiento, oportunidades limitadas de desarrollo profesional o desequilibrios en la remuneración suelen estar entre los motivos principales por los cuales los empleados deciden abandonar una organización, comprender estas razones permite a las empresas tomar decisiones informadas e implementar medidas correctivas que reduzcan la rotación y sus impactos negativos (Gómez-Mejía et al., 2008).

En conclusión, controlar la rotación de personal no solo es una medida económica, sino también una estrategia para consolidar la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Invertir en el bienestar, el desarrollo y la satisfacción de los empleados se traduce en una mayor productividad, cohesión en los equipos de trabajo y una ventaja competitiva sostenible.

4.3.6. Costos de la rotación de personal

En el contexto laboral actual, la rotación de personal es un fenómeno que, aunque inevitable, tiene repercusiones significativas en las organizaciones. Según Robbins & Judge (2013), los niveles de rotación iniciada por los empleados pueden aportar flexibilidad a la empresa y facilitar la independencia de los colaboradores; sin embargo, este proceso también conlleva la pérdida de empleados valiosos, lo que puede comprometer la eficiencia operativa y el desempeño organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2004), los costos de la rotación de personal se divide en tres categorías principales: primarios, secundarios, y terciarios, cada uno con implicaciones específicas para la organización:

- **Costos primarios:** estos son los costos más evidentes y cuantificables, directamente asociados con la salida y reemplazo de los empleados. Incluyen:

- Reclutamiento y selección: gastos en anuncios, procesos de entrevistas y evaluación de candidatos.
- Registro y documentación: trámites administrativos relacionados con la incorporación o desvinculación.
- Ingreso: gastos asociados a la inducción y capacitación inicial del nuevo empleado.
- Desvinculación: costos legales, liquidaciones y compensaciones al personal que abandona la organización.

Los costos primarios son fácilmente medibles en términos monetarios y representan una carga directa para el presupuesto de la empresa.

- **Costos secundarios:** este tipo de costos son más difíciles de medir, ya que están relacionados con aspectos cualitativos que impactan indirectamente la organización como:

- Baja productividad, la salida de un empleado puede desestabilizar los equipos de trabajo, ralentizando los procesos hasta que el nuevo personal se integre por completo.
- Afectación en la actitud del personal, un alto índice de rotación puede generar incertidumbre y desmotivación entre los colaboradores restantes.

- Costos extralaborales y operativos: horas adicionales de trabajo para cubrir vacantes o para entrenar nuevos empleados.

• **Costos terciarios:** estos son los costos derivados de los efectos colaterales de la rotación, perceptibles en el mediano y largo plazo. Aunque no pueden medirse con precisión, se pueden estimar, e incluyen:

- Impacto en la imagen y reputación organizacional, una alta rotación puede percibirse como un indicador de inestabilidad. Afectando la capacidad de la empresa para atraer y retener talento.
- Deterioro del conocimiento organizacional, la salida frecuente de personal con experiencia implica la pérdida de habilidades específicas y know-how interno que es difícil de recuperar.
- Efectos en la cohesión de los equipos, puede generar dificultades para establecer relaciones laborales sólidas, lo que afecta el desempeño colectivo.

La rotación de personal no solo implica un gasto económico directo, sino que también afecta de manera significativa los aspectos cualitativos de la organización, para minimizar su impacto, las empresas deben implementar estrategias efectivas de retención, como la mejora de las condiciones laborales, programas de reconocimiento y desarrollo profesional, y la creación de un ambiente de trabajo atractivo y motivador (Álvarez, 2020; Chiavenato, 2011). Controlar estos costos, no solo beneficia la sostenibilidad financiera, sino también la competitividad y reputación de la organización a largo plazo (Araníbar et al., 2018)

4.3.7. Tipos de rotación de personal

La rotación de personal puede manifestarse de distintas maneras en las organizaciones, dependiendo de las circunstancias específicas en las que un empleado deja su puesto de trabajo. Identificar el tipo de rotación permite a las empresas evaluar las causas y tomar decisiones para gestionarla de manera efectiva (Caldera et al., 2019).

4.3.7.1. Clasificación de Taylor (1999):

Taylor, citado por Caldera et al. (2019), distingue entre dos tipos principales de rotación: interna y externa. A continuación, se detallan sus características:

• **Rotación interna:** este tipo de rotación ocurre dentro de la misma organización y se relaciona con cambios en las funciones o posiciones de los empleados. Según Bermeo (2019) puede presentarse en las siguientes formas:

-**Transferencias,** movimiento horizontal en el que un empleado pasa de un puesto a otro sin cambiar su jerarquía ni su salario.

-**Ascensos,** cambio de cargo a un nivel superior, que conlleva un aumento en la jerarquía y en el salario del empleado.

-**Promociones,** incremento en el salario sin un cambio en el puesto desempeñado.

-**Descensos,** cambio a un puesto de menor jerarquía o responsabilidad generalmente acompañado de una reducción salarial.

La rotación interna puede ser una estrategia útil para retener talento, fomentar el desarrollo profesional y satisfacer necesidades organizativas sin recurrir a contrataciones externas.

• **Rotación externa:** este tipo de rotación implica la salida definitiva del empleado de la organización. Se clasifica en:

-**Voluntaria:** cuando el empleado decide dejar la empresa por motivos personales o profesionales, como mejores oportunidades laborales, inconformidad con el ambiente de trabajo o razones personales.

-**Inevitable:** se produce por decisiones vitales del trabajador y que salen del control de la organización.

-**Involuntaria:** cuando es la organización quien toma la decisión de finalizar la relación laboral, ya sea por razones de desempeño, reestructuración organizativa, reducción de costos o situaciones de incumplimiento contractual del empleado.

La rotación externa suele representar un desafío significativo para las empresas, ya que implica costos relacionados con el reemplazo, la capacitación y la posible pérdida de conocimientos valiosos.

Comprender y diferenciar los tipos de rotación permite a las organizaciones identificar patrones, evaluar los factores desencadenantes y diseñar estrategias específicas para abordar el problema. Mientras que la rotación interna puede considerarse una herramienta de

desarrollo y motivación, la rotación externa, especialmente la involuntaria, suele señalar áreas de mejora en la gestión del talento humano.

4.3.8. Modelos que explican el proceso de la rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno complejo que requiere de un análisis detallado y herramientas específicas para gestionarlo eficazmente. Hernández et al. (2013) y Albizu & Landeta (2013) destacan varios modelos que han contribuido al estudio y comprensión de este fenómeno, los cuales se detallan a continuación:

- **Modelo de Porter y Steers (1973).** Este modelo analiza las expectativas laborales de los empleados y cómo estas influyen en su permanencia o salida de la organización. Las expectativas incluyen aspectos clave como el salario, el acceso a oportunidades, la calidad de la supervisión, y las relaciones interpersonales con compañeros y superiores. La discrepancia entre las expectativas del empleado y la realidad laboral puede llevar a la insatisfacción y, eventualmente a la rotación.

- **Modelo de Mobley (1977).** Enfoca su análisis en las consecuencias tanto negativas como positivas de la rotación del personal. Entre las consecuencias negativas se encuentran:

- Aumento en costos asociados al reemplazo de empleados.
- Disminución en el desempeño general de la organización.
- Impactos negativos en el ambiente social y de comunicación.
- Reducción de la moral del equipo.

Por otro lado, Mobley también identifica beneficios potenciales como:

- Eliminación de empleados con bajo rendimiento.
- Introducción de nuevas ideas y perspectivas.
- Incremento en la flexibilidad organizacional.
- Reducción de conflictos internos.

- **Modelo de Price (1977).** Este modelo aborda la rotación desde un enfoque organizacional, integrando variables clave como el salario, la integración del equipo, la comunicación formal e informal, y el nivel de centralización en la toma de decisiones. Según Price, estas variables afectan directamente la satisfacción laboral del empleado, que a su vez influye en su decisión de permanecer o dejar la organización.

- **Modelo de Farreel y Rusbult (1981).** Se centra en el compromiso organizacional, definiéndolo como la conexión emocional y psicológica del empleado con la empresa. Este compromiso puede fortalecer la intención del empleado de quedarse en la organización o, por el contrario, salir si no se fomenta de manera adecuada.

- **Modelo de Steers y Mowday (1981).** Este modelo sugiere que los esfuerzos por mejorar la calidad del trabajo pueden influir directamente en otros factores que determinan la rotación.

Los modelos anteriores representan diferentes perspectivas para comprender y gestionar la rotación de personal. Su aplicación no solo ayuda a identificar las causas subyacentes del fenómeno, sino también a implementar estrategias efectivas de retención. Estas pueden incluir la mejora en las condiciones laborales, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la alineación de las expectativas de los empleados con los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan los métodos, procedimientos y técnicas empleadas para llevar a cabo la presente investigación, con el objetivo de garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Este marco metodológico establece un esquema claro y ordenado que permite analizar y comprender los fenómenos abordados en el estudio, específicamente relacionados con el clima organizacional y su relación con la rotación de personal. Se describen los tipos de estudio y el diseño de investigación, se explican los procesos de análisis de la información mediante herramientas y métodos que aseguran un enfoque sistemático y riguroso. Finalmente, este apartado subraya la relevancia del diseño metodológico no solo como base para comprobar la hipótesis planteada, sino también como una contribución para la interpretación de los hallazgos, con el propósito de formular estrategias aplicables a la mejora del clima organizacional y la retención del talento humano.

5.1. Tipo de Estudio

Según Hernández et al. (2014), el proceso de investigación considera en la aplicación, dos enfoques mono metódicos (un solo método); por un lado se encuentra el enfoque cuantitativo, en el cual el investigador utiliza su diseño para analizar la comprobación de las hipótesis formuladas o para aportar la evidencia respecto de los lineamientos de la investigación, en donde el investigador se mantiene al margen de su perspectiva personal sobre el tema de estudio y su meta principal es la formulación y demostración de teorías, para esto se sustentan en la medición y el uso de métodos estadísticos. El enfoque cualitativo se caracteriza por ser de naturaleza inductiva, lo que implica que la hipótesis o preguntas de investigación no son predeterminadas, sino que emergen a lo largo del desarrollo del estudio; (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Podemos observar de manera gráfica el planteamiento de cada enfoque en la **Figura 7**, se diferencian ambos enfoques.

Enfoque Cuantitativo		Enfoque Cualitativo	
Su objetivo es	•medir •cuantificar •análisis estadístico	Su objetivo es	•observar •interactuar •interpretar •documentar
pregunta	•¿qué? ¿quién? •¿cuándo? ¿dónde	pregunta	•¿por qué? •¿cómo?
se basa en	•la lógica o razonamiento deductivo •la objetividad •el proceso y la comprobación de hipótesis	se basa en	•el razonamiento inductivo •la subjetividad •la interpretación

Figura 7. Características de los enfoques de investigación.

Nota: Elaboración propia a partir de Hernández & Baptista (2014).

Tomando en cuenta lo anterior, el tipo de estudio que corresponde a esta investigación es de tipo cuantitativo; como lo mencionan Hernández, et al (2014), Ramírez & Zwerg (2012) y Tóala & Mendoza (2019), utiliza la recolección y análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación y comprobar las hipótesis planteadas previamente, así como la observación e interpretación de las variables de estudio.

Para realizar una investigación es esencial determinar su alcance, el cual puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Los estudios exploratorios suelen ser preliminares y sirven de base para los descriptivos, que a su vez sustentan investigaciones correlacionales. Estas últimas permiten desarrollar estudios explicativos, los cuales son estructurados y buscan comprender a fondo las causas y relaciones de los fenómenos analizados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Tóala & Mendoza, 2019).

Sobre las bases de las ideas expuestas, la presente investigación corresponde según el análisis y alcance de los resultados al tipo descriptivo y correlacional. Descriptivo porque se miden las variables de clima organizacional y rotación de personal; correlacional porque se estudia la relación que existe entre estas dos variables.

5.1.1. Diseño de Investigación

Tras definir el enfoque de la investigación, el siguiente paso es seleccionar y aplicar uno o más diseños adecuados al contexto específico del estudio. Estos diseños representan el plan que permitirá al investigador alcanzar sus objetivos y responder las preguntas planteadas. Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), los diseños se clasifican en experimentales y no experimentales, estos últimos se dividen en transaccionales y longitudinales, dependiendo de cómo se abordan las variables a lo largo del tiempo, lo podemos apreciar en la **Figura 8**.

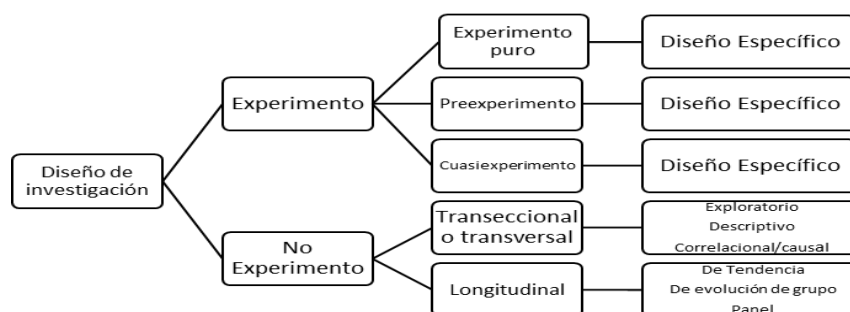


Figura 8. Diseños de Investigación.

Nota: Elaboración propia a partir de Hernández & Baptista (2014).

En la investigación no experimental encontramos que las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se puede tener un control directo porque ya sucedieron, al igual que sus efectos, en cuanto a los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández et al, 2014); por lo tanto, se puede plantear que, en este estudio de acuerdo a los objetivos que se establecieron, el diseño es no experimental de corte transversal, ya que la investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables

5.2. Sujetos de Estudio o población

La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, será la referencia para elegir la muestra que formará el referente para la elección de la muestra, ya que cumple con una serie de criterios necesarios para así determinarlo (Arias, et al., 2016; Hernández et al, 2014); la población para este estudio consta de 70 colaboradores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

5.3. Muestra

En los trabajos de investigación cuantitativa, la muestra es una representación de la población de estudio sobre la que se recolectarán los datos necesarios, seleccionada generalmente de manera probabilística, de los que se puedan generalizar para el estudio completo sin que se considere el total de la población de dicho estudio, (Arias et al, 2016; Hernández et al, 2014), sin embargo, en ocasiones se puede considerar al total de la población por diferentes razones, una de ellas es porque el estudio es de tipo motivacional o porque la población de estudio es reducida y de fácil acceso por lo tanto se convierte en un censo o muestra censal (Hernández et al, 2014; Félix, 2022).

Para efectos de esta investigación, la naturaleza de la población permite que la muestra sea considera censal, por lo tanto, los instrumentos de recolección de datos se aplicarán a la plantilla de personal que corresponde a 70 empleados, bajo los siguientes criterios: el criterio de inclusión utilizado dentro de la muestra de la población es que el colaborador sea personal ya contratado por esta razón social y esté asignado a una área de trabajo; por otro lado, el primer criterio de exclusión es todo personal subcontratado o en situación laboral de outsourcing, ya que esta modalidad de trabajo existe dentro de la empresa objeto de este estudio y su situación es diferente en términos jurídicos y de responsabilidad a los empleados contratados directamente por la empresa y el segundo criterio de exclusión es aquel personal con un cargo directivo dentro de la empresa. Una vez revisados los criterios de inclusión y exclusión, la muestra censal corresponde a 65 sujetos. La distribución de la composición sociodemográfica y laboral más representativas de los participantes se presentan en **la Tabla 8** y **la Tabla 9**.

Tabla 8

Características sociodemográficas de los participantes.

<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje %</i>
18-25	35	53.8
26-35	21	32.3
36-45	8	12.3
45-60	1	1.5
Total	65	100.0

Sexo	Frecuencia	Porcentaje %
Masculino	33	50.8
Femenino	32	49.2
Total	65	100.0

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje %
Soltero (a)	41	63.1
Casado (a)	14	21.5
Divorciado (a)	1	1.5
Otro	9	13.8
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia. A partir de la información obtenida. Procesados en SPSS.

Tabla 9

Características laborales de los participantes

Grado de estudio	N	%
Primaria	1	1.5%
Secundaria	19	29.2%
Bachillerato	27	41.5%
Licenciatura	17	26.2%
Posgrado	1	1.5%

Tipo de puesto	N	%
Operativo	26	40.0%
Administrativo	22	33.8%
Ventas	17	26.2%

Antigüedad	N	%
0-6 meses	26	40.0%
7-11 meses	9	13.8%
1-5 años	25	38.5%
6-10 años	4	6.2%
11 años +	1	1.5%

Nota: Elaboración propia. A partir de la información obtenida. Procesados en SPSS.

5.4. Instrumento de recolección de datos

Una vez que se selecciona el diseño de investigación y la muestra más adecuada para el trabajo de investigación y conforme al enfoque elegido ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto, problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa será recolectar los datos necesarios sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en el estudio; la recolección de datos es la aplicación de uno o más instrumentos de medición para obtener la información de las variables de investigación de la muestra seleccionada para tal fin (Hernández et al, 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Dicho lo anterior, dado que el enfoque elegido para esta investigación es de tipo cuantitativo, se utilizaron las técnicas de recolección de datos directa, mediante la aplicación de dos cuestionarios a la muestra seleccionada de colaboradores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de CV., uno para medir la variable clima organizacional y otro para medir la variable rotación de personal.

5.4.1. Instrumento de clima organizacional

El instrumento utilizado para evaluar la percepción del clima organizacional en esta investigación fue la Escala de clima laboral de Sonia Palma Carrillo (CL-SPC) se muestra en el **Anexo E** (p.154), compuesto por 50 ítems distribuido en cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales las cuales se describen a continuación según su autora (Palma, 2004):

- ***Involucramiento laboral.*** Se refiere a la identificación y compromiso de los trabajadores con los valores y desarrollo de la organización. Lo conforman los ítems del 1 al 10.
- ***Supervisión.*** Esta dimensión describe la percepción sobre las dinámicas de monitoreo de las actividades laborales de los superiores hacia sus subordinados, así como la relación de apoyo y de guía para el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización. Está conformado por los ítems del 11 al 20.
- ***Comunicación.*** Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución. Lo conforman los ítems del 21 al 30.

- **Condiciones laborales.** Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir, aceptan o no que dicha entidad brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas. Se conforma por los ítems del 31 al 40.
- **Autorrealización.** Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación con las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro. Lo conforman los ítems del 41 al 50.

Ficha técnica

Nombre original: Clima laboral CL-SPC

Autor: Sonia Palma Carrillo (2004)

Estimación: 15 a 30 minutos

Estructuración: El cuestionario consta de 50 ítems distribuido en 5 dimensiones de 10 ítems cada una.

Escala de medición: Tipo Likert, con puntuación de 1 al 5, en donde 1= ninguno o nunca
2 = poco, 3= regular o algo, 4= mucho y 5= Todo o siempre.

5.4.1.1. Confiabilidad del instrumento del clima organizacional

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable clima organizacional, se utilizó la prueba estadística de Alpha de Cronbach, la cual se aplicó a 10 colaboradores de la empresa objeto de estudio, **Tabla 10**, el resultado que presentó la prueba fue de 0.958 el cual nos indica que la consistencia interna del instrumento es excelente y afirma que la prueba es confiable.

Tabla 10

Estadísticas de fiabilidad Instrumento de clima organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.958	50

Nota: Datos procesados en estadístico SPSS versión 30

5.4.2. Instrumento de rotación de personal

Por otro lado, el instrumento utilizado para evaluar la variable rotación de personal de la empresa objeto de estudio fue el propuesto por Franco Augusto Rojas Portocarrero (Rojas, 2020) se puede observar en el **Anexo G** (p.155), el instrumento contiene 22 ítems, para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo 110; el cuestionario está compuesto por tres dimensiones:

- **La rotación voluntaria:** cuando el empleado decide dejar la empresa por motivos personales o profesionales, como mejores oportunidades laborales, inconformidad con el ambiente de trabajo o razones personales. Compuesta por los ítems del 1 al 7.
- **La rotación inevitable:** se produce por decisiones vitales del trabajador y que salen del control de la organización. Compuesta por los ítems del 8 al 16.
- **La rotación involuntaria:** cuando es la organización quien toma la decisión de finalizar la relación laboral, ya sea por razones de desempeño, reestructuración organizativa, reducción de costos o situaciones de incumplimiento contractual del empleado. Le corresponden los ítems del 17 al 22.

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de rotación de personal.

Autor: Franco Augusto Rojas Portocarrero.

Procedencia: Universidad Autónoma del Perú.

Duración: 5 minutos aproximadamente.

Estructuración: el cuestionario consta de 22 ítems.

Escala de medición: Tipo Likert, con puntuación del 1 al 5.

5.4.2.1. Confiabilidad del instrumento de rotación de personal

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable rotación de personal se utilizó la prueba estadística de Alpha de Cronbach, la cual se aplicó a 10 colaboradores de la empresa objeto de estudio, **tabla 11**, el resultado que presentó la prueba fue de 0.81 el cual nos indica que la consistencia interna del instrumento es excelente y afirma que la prueba es confiable.

Tabla 11*Estadísticas de fiabilidad Instrumento de rotación de personal*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.81	22

Nota: Elaboración propia. Datos procesados en estadístico SPSS versión 30

5.4.3. Procedimiento

En la presente investigación, la recolección de datos se obtuvo a través de los instrumentos que miden el clima organizacional y la rotación de personal, respectivamente; así como la obtención de datos sociodemográficos, los cuestionarios fueron organizados por ítems de acuerdo a las dimensiones de cada variable adoptadas para este estudio. La aplicación de los cuestionarios se realizó de manera escrita en un mismo momento, ya que los colaboradores fueron informados con anterioridad por parte del personal de recursos humanos de la empresa, que se aplicarían los cuestionarios, acudieron a la cita 65 empleados tanto personal administrativo, personal operativo (bodegas, rutas, área de carga y descarga) y ventas; posteriormente se les dio una breve explicación acerca del objetivo y sobre las indicaciones sobre su contestación y las gracias por el apoyo.

Se presentó en tres partes, la primera que consistió en la recolección de datos sociodemográficos, como la edad, el género, estado civil, escolaridad, tiempo de permanencia en el trabajo, área de trabajo asignada; la segunda consiste en 50 ítems dedicados a la medición del clima organizacional y 22 ítems para medir la variable de la rotación de personal, con opciones de respuesta múltiple en unidades de medición de tipo Likert, según los indicadores que estudian las variables, la actividad se desarrolló sin mayor contratiempo y se recogieron los instrumentos para proceder a la captura y análisis de los datos obtenidos.

5.5. Instrumento de análisis de datos

Para el procesamiento de los datos recopilados a través de las encuestas aplicadas a 65 trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V., se presentaron dos etapas, en la primera, con la ayuda de la herramienta de la hoja de cálculo de Microsoft Excel se procedió a la captura y tabulación de la información a partir de la creación de una

base de datos, en esta etapa se ordenaron los ítems de acuerdo a cada variable y sus respectivas dimensiones, asignando el valor correspondiente a la escala ordinal establecida previo a la clasificación de los baremos, posteriormente se calcularon los niveles y rangos, para el clima organizacional y sus dimensiones (favorable, regular y desfavorable) y para la rotación de personal en sus factores predictivos baja, regular y alta).

En la segunda etapa, una vez organizados y sistematizados en la base de datos de Excel, se exportaron al programa estadístico IBM-SPSS en la versión 30, en este programa estadístico se obtuvieron las frecuencias estadísticas, tablas, gráficos y otras estadísticas para facilitar la interpretación de los resultados y su vinculación con los objetivos del estudio. Una vez procesada la información y con la intención de dar cumplimiento a los objetivos planteados, el análisis de datos se realizó en tres etapas, la primera consiste en un análisis descriptivo de cada una de las variables y de sus respectivas dimensiones y factores, en la segunda etapa se presenta la prueba de normalidad, obtenida a través del programa estadístico SPSS para determinar la distribución de los datos, lo que permitió definir el tipo de análisis de correlación que se considera el más adecuado para la investigación, y por último, en la tercera etapa se presenta un análisis correlacional para la contrastación de la hipótesis central y de las hipótesis secundarias.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE DATOS

Los resultados están presentados en tres fases: la primera hace referencia a un análisis descriptivo de los resultados obtenidos de las frecuencias de las variables de estudio: clima organizacional y rotación de personal, así como de cada una de las dimensiones que las componen; la segunda corresponde a la realización de una prueba de normalidad para determinar la distribución de los datos y el coeficiente de correlación que se aplica según sea el caso y la tercera, que consiste en el análisis inferencial entre las dos variables y entre cada una de las dimensiones del clima organizacional y la rotación de personal para dar sustento a la contrastación de las hipótesis.

6.1. Análisis descriptivo

En este apartado se presenta el análisis descriptivo de los resultados obtenidos de las variables de estudio, presentando en primer lugar la percepción del clima organizacional general, así como de cada una de las dimensiones evaluadas para esta variable: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; en segundo lugar, se presenta el análisis descriptivo de la rotación de personal así como de cada uno de sus factores predictivos: rotación voluntaria, rotación voluntaria inevitable y la rotación involuntaria.

6.1.1. Análisis del clima organizacional

El análisis general de la percepción del clima organizacional de los trabajadores, evaluada mediante cinco dimensiones clave, muestra que la mayoría de los encuestados (75.4%) perciben el ambiente laboral en un nivel regular, como se aprecia en la **Tabla 12**, este hallazgo sugiere que, aunque no se identifica como un clima negativo, existen áreas con potencial de mejora que pueden optimizar la experiencia laboral de los empleados. Por otro lado, un 16.9% de los participantes considera que el clima organizacional es bueno o favorable, lo que evidencia la existencia de fortalezas dentro de la organización. Sin embargo, un 7.7% percibe el clima organizacional como desfavorable, lo cual podría estar relacionado con factores específicos que afectan negativamente su experiencia en el entorno laboral.

Tabla 12

Percepción del clima organizacional de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A de C.V.

	Frecuencia	Porcentaje %
Desfavorable	5	7.7
Regular	49	75.4
Bueno o favorable	11	16.9
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Estos resultados se aprecian gráficamente en la **Figura 9** y destacan la necesidad de atender las áreas de oportunidad dentro del clima organizacional, centrándose en mejorar aspectos que permitan fortalecer la percepción global y promover un ambiente laboral más positivo.

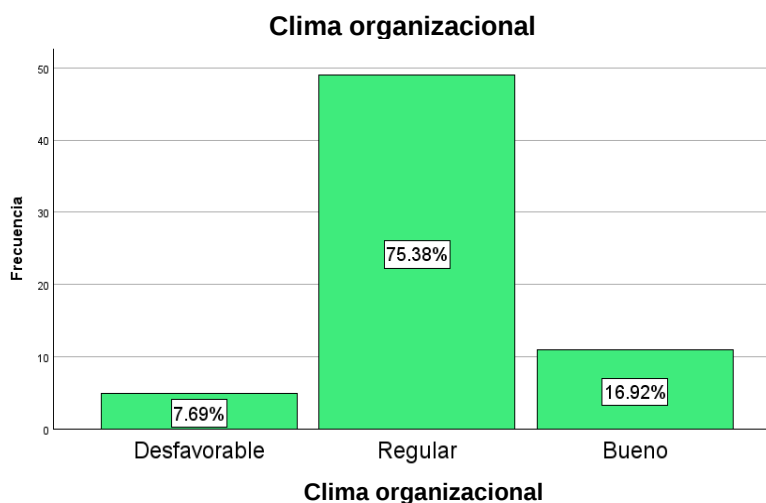


Figura 9. Percepción del clima organizacional de Distribuidora Comercial Cajero.

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.1.1.1. Análisis de la dimensión autorrealización

La dimensión de autorrealización, una de las cinco dimensiones consideradas para evaluar el clima organizacional, mide la percepción de los trabajadores sobre el entorno laboral y el nivel de interés que la empresa demuestra hacia su desarrollo personal y profesional. Los

resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los empleados, un 69.9% considera que esta dimensión se encuentra en un nivel regular. Por otro lado, un 16.9% de los encuestados la percibe como favorable, lo que evidencia que una parte de los colaboradores reconoce el esfuerzo de la empresa en este aspecto. Sin embargo, el 13.8% la considera desfavorable, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan el apoyo al desarrollo integral del personal. Estos resultados se presentan en la **Tabla 13**.

Tabla 13

Percepción del clima organizacional a través de la dimensión autorrealización

	Frecuencia	Porcentaje %
Desfavorable	9	13.8
Regular	45	69.2
Favorable	11	16.9
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.1.1.2. Análisis de la dimensión involucramiento laboral

La dimensión de involucramiento laboral, una de las cinco evaluadas para medir el clima organizacional, refleja el nivel de compromiso y dedicación de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa. Los resultados muestran que el 72.3% de los empleados percibe esta dimensión en un nivel regular, lo que indica un compromiso moderado con la organización. Por otro lado, el 21.5% la califica de manera favorable, evidenciando un grupo de colaboradores altamente comprometidos. Sin embargo, un 6.2% la percibe de forma desfavorable, lo que podría señalar áreas de oportunidad para fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia del personal. Estos resultados se detallan en la **Tabla 14**.

Tabla 14

Percepción del clima organizacional a través de la dimensión involucramiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje %
Desfavorable	4	6.2
Regular	47	72.3
Favorable	14	21.5
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.1.1.3 Análisis de la dimensión supervisión

La dimensión de supervisión, una de las cinco evaluadas para medir el clima organizacional, refleja la percepción de los empleados sobre la dirección, apoyo y liderazgo de los supervisores. Según los resultados presentados en la **Tabla 15**, el 64.6% de los encuestados califica esta dimensión como regular, mientras que el 21.5% la percibe como buena o favorable y el 13.8% la considera desfavorable. Estos resultados evidencian que, aunque la mayoría tiene una percepción neutral, existe un margen de mejora para fortalecer las prácticas de supervisión y liderazgo dentro de la organización.

Tabla 15

Percepción del clima organizacional a través de la dimensión supervisión

	Frecuencia	Porcentaje %
Desfavorable	9	13.8
Regular	42	64.6
Favorable	14	21.5
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.1.1.4. Análisis de la dimensión comunicación

La dimensión comunicación, fundamental para evaluar el clima organizacional, refleja como los empleados perciben la fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la empresa. Según los resultados presentados en la **Tabla 16**, el 67.7% de los colaboradores considera que la comunicación dentro de la organización es regular, mientras que el 18.5% la percibe como favorable y el 13.8% como desfavorable. Estos resultados indican que, aunque la mayoría de los empleados tiene una percepción intermedia sobre la comunicación interna, existe un porcentaje significativo que identifica deficiencias. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias que mejoren los canales de comunicación, asegurando que la información sea transmitida de manera clara y oportuna para fortalecer el ambiente laboral y la eficiencia organizacional.

Tabla 16

Percepción del clima organizacional a través de la dimensión comunicación

	Frecuencia	Porcentaje %
Desfavorable	9	13.8
Regular	44	67.7
Favorable	12	18.5
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.1.1.5. Análisis de la dimensión condiciones laborales

La dimensión de condiciones laborales refleja no solo la calidad de los recursos disponibles, sino también el ambiente físico y emocional en el que los colaboradores desarrollan sus actividades. De acuerdo con los resultados mostrados en la **Tabla 17**, el 66.2% de los empleados percibe las condiciones laborales como regulares, el 21.5% las considera favorables y el 12% las califica como desfavorables, lo que pone en evidencia que, aunque la mayoría de los colaboradores tiene una percepción neutral respecto a las condiciones laborales, existe un margen de mejora importante para aumentar la satisfacción y bienestar en el entorno de trabajo. La presencia de un porcentaje que percibe estas condiciones como desfavorables sugiere la necesidad de revisar y optimizar aspectos relacionados con el ambiente físico de trabajo, los recursos de trabajo y los beneficios laborales, con el objetivo de fortalecer el compromiso y la productividad del personal.

Tabla 17

Percepción del clima organizacional a través de la dimensión condiciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje %
Desfavorable	8	12.3
Regular	43	66.2
Favorable	14	21.5
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.1.2. Análisis de la rotación de personal

Como se observa en la **Tabla 18**, el 69.2% de los encuestados percibe los factores predictivos, es decir lo que antecede a la rotación de personal, en un nivel moderado, lo que sugiere cierta estabilidad en la organización, aunque persisten áreas de mejora. Por otro lado, el 27.7 % considera estos factores en un nivel bajo, lo que podría indicar satisfacción con las consideraciones laborales y menor intención de abandonar la empresa. Sin embargo, el 3.1% percibe estos factores en un nivel alto, lo cual representa un foco de atención, ya que este grupo podría estar experimentando insatisfacción laboral y potencial riesgo de rotación. Estos resultados se representan gráficamente en la **Figura 10**, lo que permite visualizar de manera clara la distribución de estas percepciones.

Tabla 18

Percepción general de la rotación de personal

	Frecuencia	Porcentaje %
Alta	2	3.1%
Moderada	45	69.2%
Baja	18	27.7%
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

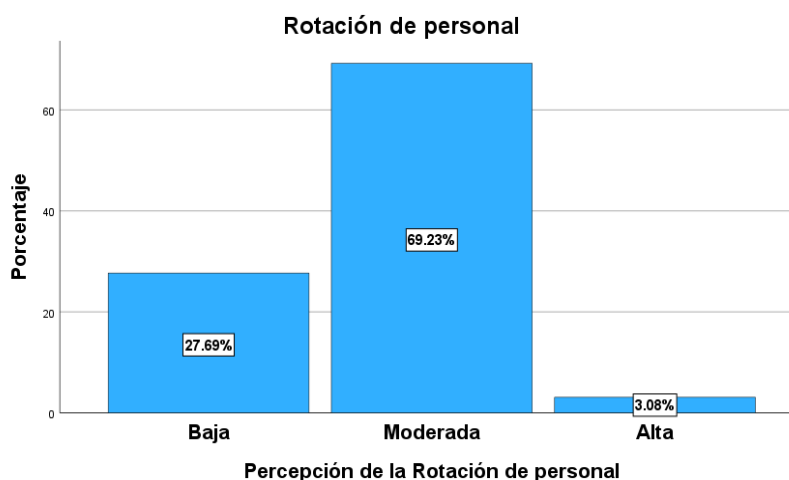


Figura 10. Percepción general de la rotación de personal.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.1.2.1. Análisis de la rotación voluntaria

En la **Tabla 19**, se observa que el 50.8% de los encuestados considera la rotación voluntaria en un nivel moderado, lo que indica que una parte importante del personal ha considerado la posibilidad de abandonar la empresa por decisión propia. Por otro lado, el 44.6% la considera en un nivel bajo, lo que sugiere estabilidad laboral en ese grupo. Sin embargo, un 4.6% la percibe en un nivel alto, lo cual podría reflejar insatisfacción o desmotivación significativa en ciertos empleados. Estos resultados también se ilustran en la **Figura 11**, donde se visualiza la distribución de la rotación voluntaria.

Tabla 19

Percepción de la rotación voluntaria.

	Frecuencia	Porcentaje
		%
Alta	3	4.6%
Moderada	33	50.8%
Baja	29	44.6%
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

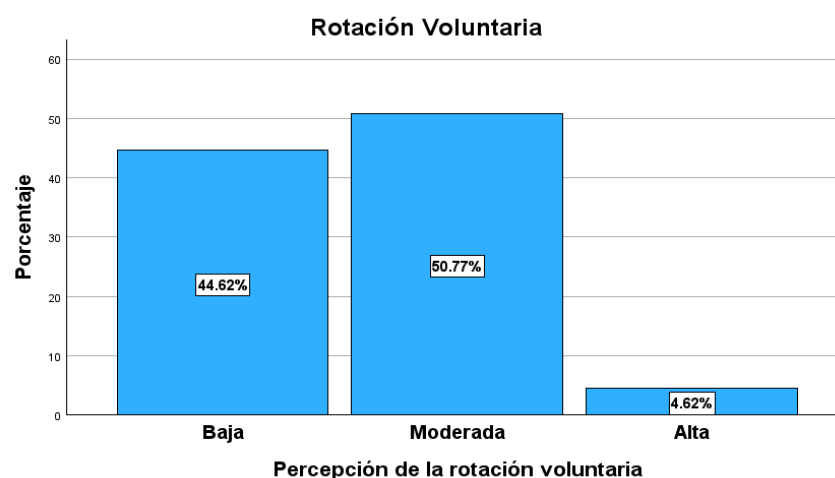


Figura 11. Percepción de la rotación voluntaria.

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.1.2.2. Análisis de la rotación voluntaria inevitable

Según los datos presentados en la **Tabla 20** y la **Figura 12**, se observa que el 61.5% de los encuestados considera la rotación inevitable en un nivel moderado, lo que indica que, aunque existan factores externos o personales que pueden llevar a los empleados a dejar la empresa, estos no representan una amenaza significativa para la estabilidad organizacional. El 35.4% de los participantes considera que este tipo de rotación es baja, lo que sugiere que la mayoría de los empleados perciben estabilidad laboral y pocas situaciones inevitables de salida. Por el contrario, solo un 3.1% percibe este fenómeno en un nivel alto, lo que podría reflejar preocupaciones sobre eventos externos o personales que influyen de manera considerable en la decisión de abandonar la empresa.

Estos resultados subrayan la necesidad de identificar y atender las causas que podrían generar rotaciones inevitables, mediante la implementación de programas de apoyo al personal, desarrollo profesional y condiciones laborales favorables.

Tabla 20

Percepción de la rotación voluntaria inevitable.

	Frecuencia	Porcentaje %
Alta	2	3.1%
Moderada	40	61,5%
Baja	23	35.4%
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

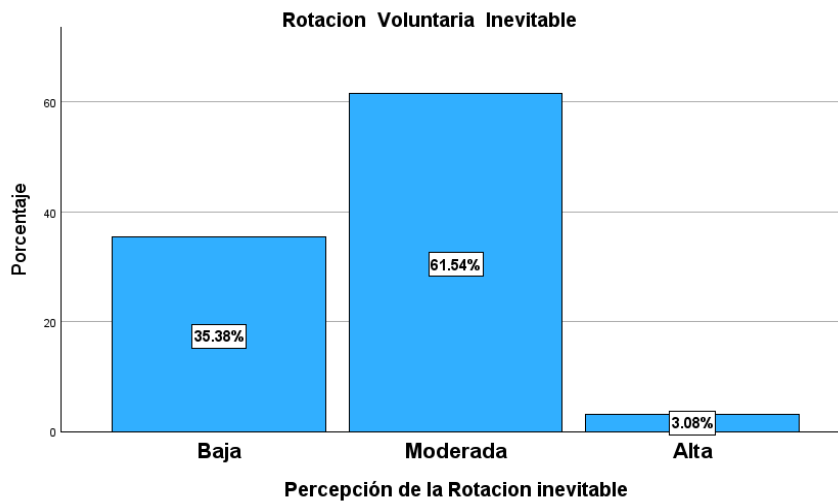


Figura 12. Percepción de la rotación voluntaria inevitable.

Nota: Elaboración propia en SPSS a partir de los datos del instrumento aplicado.

6.1.2.3. Análisis de la rotación involuntaria

Los resultados presentados en la **Tabla 21** y la **figura 13**, reflejan que el 75.4% de los encuestados considera la rotación involuntaria en un nivel moderado, lo que indica que, aunque existen despidos o desvinculaciones no voluntarias, estos no son percibidos como un problema crítico dentro de la empresa. Por otro lado, un 1.5% de los trabajadores considera que la rotación involuntaria se encuentra en un nivel alto, lo cual podría sugerir la existencia de percepciones de inestabilidad laboral o decisiones organizacionales que afectan la permanencia del personal. De igual forma, otro 23.1% la percibe en un nivel bajo, lo que indica que, para este grupo, los despidos son poco frecuentes y posiblemente estén justificados por el desempeño o necesidades organizacionales.

Tabla 21

Percepción de la dimensión rotación involuntaria

	Frecuencia	Porcentaje %
Alta	1	1.5%
Moderada	49	75.4%
Baja	15	23.1%
Total	65	100.0

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

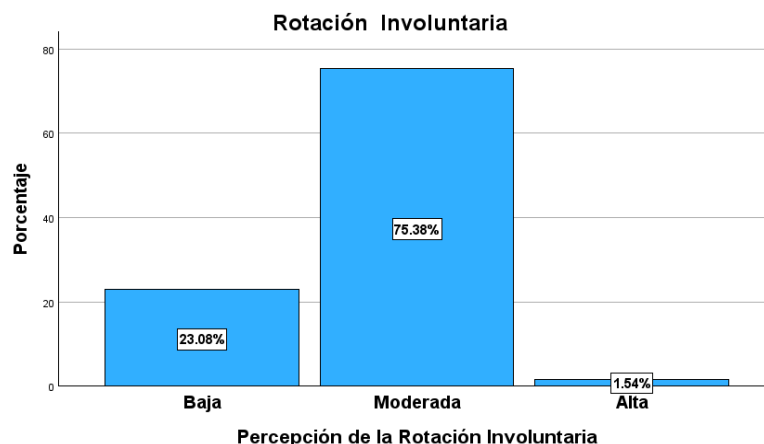


Figura 13. Percepción de la rotación involuntaria.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesado en SPSS.

6.2. Prueba de normalidad

Para poder realizar el análisis de correlación es necesario determinar primero si los datos paramétricos o no paramétricos corresponden o no a una normalidad, existen dos pruebas principales para determinar la normalidad de una distribución, la prueba Shapiro-Wilk, que se recomienda para muestras pequeñas entre 20 y 50 y la prueba Kolmogorov-Smirnov, que se recomienda en muestras generalmente mayores a 30, en ambas pruebas el criterio de normalidad se basa en la hipótesis de que si la significancia de la prueba $p > 0.05$ se asume la normalidad, caso contrario, si en la prueba la significancia de $p < 0.05$ los datos carecen de normalidad (Luzuriaga et al, 2023). Con estas consideraciones, determinar la distribución de los datos, permite conocer con qué coeficiente de correlación se pueden hacer las frecuencias, tablas y gráficas correspondientes a las variables de estudio establecidas en los objetivos de la presente investigación y proceder a la comprobación de las hipótesis, ya que dependiendo de los resultados se puede aplicar el coeficiente de correlación de Pearson o el coeficiente R de Spearman. Por consiguiente, siguiendo las recomendaciones anteriores, se realiza la prueba de normalidad a los datos mediante el programa IBM-SPSS y se analizan los

resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov porque la muestra es mayor a 30, bajo los siguientes criterios:

1.- Planteamiento de hipótesis:

Ho: los datos no tienen una distribución normal,

Ha: los datos tienen una distribución normal.

2.- Nivel de significancia:

Confianza: 95%

Significancia (alfa) α : 5%

3.- criterio de decisión:

Si $p \geq 0.05$ se rechaza Ho y se acepta Ha.

Si $p < 0.05$ se acepta Ho y se rechaza Ha.

Los resultados que se observan en la **Tabla 22**, nos muestran que la muestra cumple con los criterios de normalidad, en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que el nivel de significancia es mayor a 0.05.

Tabla 22

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov			
	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	.081	65	.200*
Rotación Laboral	.104	65	.077

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors. Elaboración propia procesado en IBM-SPSS.

En base a los resultados obtenidos de la prueba de normalidad de la distribución en donde ambas variables presentan un valor de $p \geq 0.05$ entonces, se rechaza Ho se acepta Ha, dado que las dos variables cumplen con los criterios de aceptación de normalidad (Luzuriaga et al, 2023). Se procede a la obtención de las frecuencias y gráficos de las variables de estudio para realizar el análisis correspondiente en el programa estadístico IBM-SPSS, calculando el coeficiente de correlación de Pearson, utilizado para datos que presentan normalidad.

6.3. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis.

En base a los objetivos propuestos para este trabajo de investigación, y una vez que se determinó al coeficiente de correlación de Pearson como el referente que será utilizado para analizar las variables de estudio mediante el programa IBM-SPSS y tomando como referencia los valores predeterminados que se muestran en el **Anexo G (p.155)** (Hernández et al, 2018), se presentan en este apartado los resultados del análisis estadístico aplicado a los datos recolectados y se hace la contrastación de la hipótesis general, así como de cada uno de los supuestos secundarios de investigación. A través del análisis inferencial, se evalúan las relaciones entre las variables estudiadas, lo que permite aceptar o rechazar las hipótesis nulas previamente planteadas. Este proceso es fundamental para identificar patrones y determinar la existencia de asociaciones significativas que contribuyan a validar los objetivos de la investigación.

6.3.1. Análisis y contrastación de hipótesis central

Objetivo general

Explicar la relación que existe entre la percepción del clima organizacional evaluado a través de cinco dimensiones y la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos de los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., con el propósito de identificar áreas de mejora que permitan proponer estrategias para reducir la rotación de personal.

Pregunta central de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre la percepción del clima organizacional evaluada a través de cinco dimensiones y la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos de los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., a partir de la cual se puedan identificar áreas de mejora para proponer estrategias que disminuyan la rotación de personal?

El análisis de la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal revela tendencias significativas en la percepción del ambiente laboral y su impacto en la intención de permanencia o salida de los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V. como se puede observar en la **Tabla 23**.

Tabla 23*Análisis del clima organizacional y la rotación de personal*

			Rotación de personal			Total
			Baja	Moderada	Alta	
Clima organizacional	Desfavorable	Recuento	0	4	1	5
		% del total	0.0%	6.2%	1.5%	7.7%
	Regular	Recuento	10	38	1	49
		% del total	15.4%	58.5%	1.5%	75.4%
	Favorable	Recuento	8	3	0	11
		% del total	12.3%	4.6%	0.0%	16.9%
Total	Recuento	18	45	2	65	
	% del total	27.7%	69.2%	3.1%	100.0%	

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

•**Clima organizacional y rotación de personal.** Referente a la distribución general, la mayoría de los empleados perciben un clima organizacional regular (75.4%), seguido por un clima favorable (16.9%) y un clima desfavorable (7.7%). En cuanto a la rotación de personal, el 69.2% de los empleados reporta una rotación moderada, mientras que el 27.7% presenta una rotación baja y solo 3.1% una rotación alta.

•**Clima organizacional y rotación baja.** Un total de 18 empleados reportan una intención de rotación baja, representando el 27.7% del total; de estos, 10 trabajadores (15.4%) perciben un clima regular, mientras que 8 trabajadores (12.3%) consideran que el clima es favorable; ningún trabajador con un clima organizacional desfavorable reporta una baja rotación, lo que sugiere que un ambiente negativo puede incrementar la intención de rotación.

•**Clima organizacional y rotación moderada.** La mayoría de los trabajadores (45 empleados), el 69,2%, experimentan una rotación moderada; de estos 38 trabajadores, o sea el 58.5%, perciben un clima organizacional regular, lo que indica que esta situación puede relacionarse con una mayor movilidad del personal; 4 empleados, el 6.2% que consideran el clima organizacional desfavorable presentan una rotación moderada, lo que refuerza la interpretación de que un ambiente negativo podría manifestarse en la estabilidad laboral; solo el 4.6% con clima favorable, reportan

rotación moderada, lo que sugiere que un clima positivo podría contribuir a la estabilidad del personal.

- **Clima organizacional y rotación alta.** La intención de rotación alta es poco frecuente, solo el 3.1% (2 empleados) del total; de estos 1 percibe un clima organizacional desfavorable y el otro un clima regular. No se presentó ningún caso de empleados con clima organizacional favorable que presente una alta intención de rotación. Estos resultados se aprecian gráficamente en la **figura 14**.

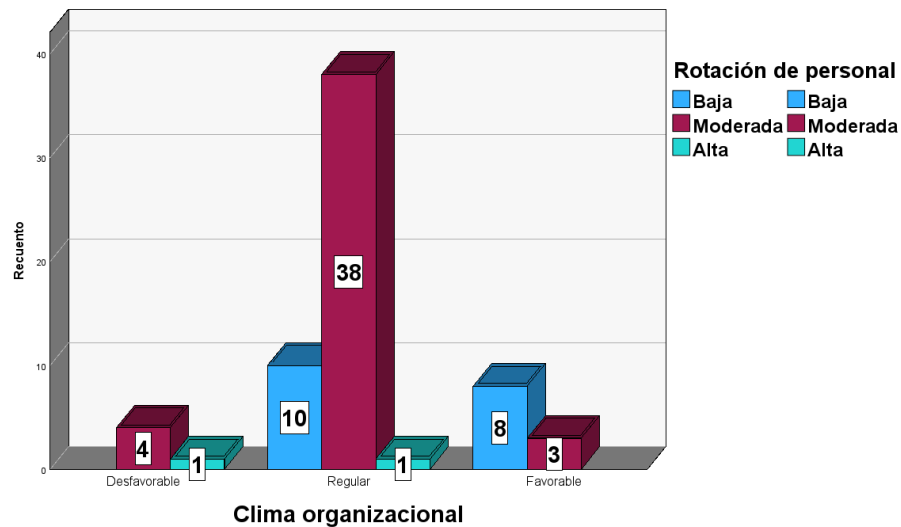


Figura 14. Análisis del clima organizacional y la rotación de personal

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Los resultados muestran que un clima desfavorable está asociado con una mayor intención de rotación, ya que ningún trabajador con un clima negativo presenta una intención de rotación baja, y el total de quienes experimentan alta intención de rotación provienen de climas regulares o desfavorables. La mayoría de los empleados con clima favorable experimentan rotación baja o moderada: sin embargo, un clima regular es el más frecuente entre quienes reportan rotación moderada, lo que indica que, aunque no es necesariamente negativo, si presenta deficiencias. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría del personal no percibe la rotación involuntaria como un problema grave, es importante que la empresa mantenga prácticas de gestión claras y transparentes en cuanto a las causas de desvinculación. Esto podría mejorar la percepción de estabilidad laboral y fortalecer la confianza de los empleados en los procesos organizacionales.

Contrastación de hipótesis central

Hipótesis alternativa

H₁: El clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., evaluado a través de cinco dimensiones, se relaciona negativa y significativamente con la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos. El resultado de estas relaciones permitirá identificar áreas de mejora y proponer estrategias que reduzcan la rotación de personal.

Hipótesis nula

H₀: No existe relación significativa entre el clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., evaluado a través de cinco dimensiones con la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos.

La **Tabla 24** representa el análisis de correlación que existe entre el clima organizacional y la rotación de personal de manera global, integrando todas las dimensiones que conforman ambas variables de estudio. Este análisis permite evaluar la fuerza y dirección de la relación existente entre las variables, proporcionando evidencia estadística para aceptar o rechazar la hipótesis central. Los resultados obtenidos son fundamentales para proponer estrategias que optimicen la gestión del talento humano en la empresa.

Tabla 24

Correlación de Pearson entre el clima organizacional y la rotación de personal

		Clima Organizacional	Rotación Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	-.620**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	65	65
Rotación Laboral	Correlación de Pearson	-.620**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Interpretación: El análisis estadístico realizado evidenció una relación negativa fuerte entre las variables de estudio clima organizacional y rotación de personal, con un coeficiente de correlación de Pearson $r_{xy} = -0.620$, este resultado indica que a medida que se modifica el clima organizacional, se observa una disminución en los niveles de rotación de personal. De acuerdo con los criterios propuestos por Hernández et al. (2018), una correlación en este rango es considerada significativa y relevante desde el punto de vista estadístico y práctico. Asimismo, el grado de significancia obtenido ($p=0.001$) es menor al nivel crítico de 0.05, lo que confirma que la relación entre las variables no es producto del azar.

Contrastación: Con base en estos resultados, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general de esta investigación, la cual plantea la existencia de una relación negativa y significativa entre el clima organizacional y la rotación de personal en la empresa Distribuidora Comercial, Cajero S.A. de C.V.

Estos hallazgos sugieren que lograr un clima organizacional favorable puede desempeñar un papel crucial en la retención del talento dentro de la organización. La representación gráfica de estos resultados, mostrada en la **Figura 15** facilita la visualización del comportamiento de las variables y refuerza la evidencia obtenida mediante el análisis cuantitativo.

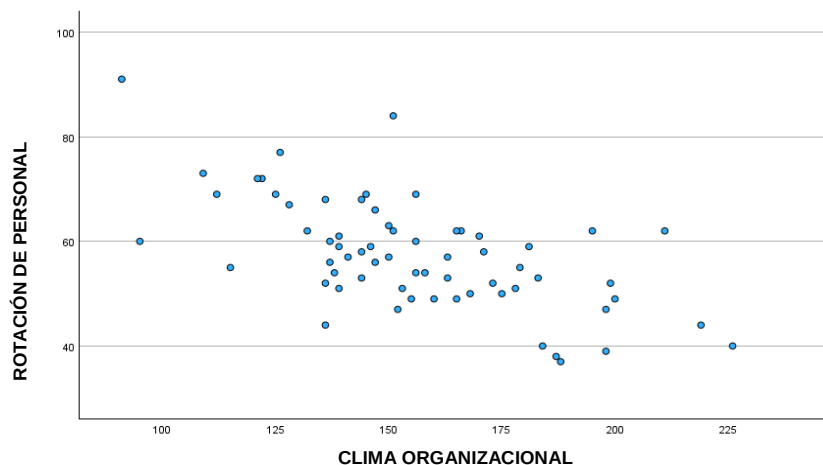


Figura 15- Correlación entre clima organizacional y rotación de personal.

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.3.2. Análisis y contrastación de hipótesis secundarias

Objetivo específico 1

Analizar la relación entre la dimensión autorrealización y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 1.

¿Cuál es la relación entre la dimensión autorrealización y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

El análisis de la relación entre la dimensión autorrealización y la rotación de personal revela tendencias significativas en la percepción del ambiente laboral y su impacto en la intención de permanencia o salida de los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V. como se puede observar en la **Tabla 25**.

Tabla 25

Tabla cruzada entre la dimensión Autorrealización y la Rotación de personal.

			Rotación de personal			Total
			Baja	Moderada	Alta	
Autorrealización	Desfavorable	Recuento	0	8	1	9
		% del total	0.0%	12.3%	1.5%	13.8%
	Regular	Recuento	11	33	1	45
		% del total	16.9%	50.8%	1.5%	69.2%
	Favorable	Recuento	7	4	0	11
		% del total	10.8%	6.2%	0.0%	16.9%
Total		Recuento	18	45	2	65
		% del total	27.7%	69.2%	3.1%	100.0%

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Del 69.2% de los trabajadores que se ubican en la categoría de rotación de personal moderada, el 50.8% perciben la autorrealización como regular, un 12.3% la considera desfavorable y el 6.2% la ubica en desfavorable; el 27.7% considera una intención de rotación

baja dentro del cual la autorrealización se ubica en un nivel regular con el 16,9% y el 10.8% en un nivel favorable.

Contrastación de hipótesis secundaria 1

H₁= La dimensión autorrealización del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión autorrealización del clima organizacional y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

En la **tabla 26** se observan los resultados de la relación inferencial entre la dimensión autorrealización del clima organizacional y la variable rotación de personal a través del estadístico de correlación *r* de Pearson, en donde se observa que está relacionada de manera significativa con la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero.

Tabla 26

Prueba de Correlación de Pearson entre la autorrealización y la rotación de personal

		Rotación de personal	Autorrealización
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-.462**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	65	65
Autorrealización	Correlación de Pearson	-.462**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	65	65

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Interpretación: la autorrealización se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación con las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

El análisis estadístico a través del coeficiente de Pearson determinó una relación con un nivel de significancia $r_{xy} = -0.462$ entre la dimensión autorrealización de la variable clima organizacional y rotación de personal, lo que significa que existe una correlación relación negativa moderada, en base a las consideraciones de Hernández et al (2018) y se puede apreciar gráficamente en la **Figura 16**.

Contrastación: El grado de significancia es de 0.001 menor a 0.05 lo que determina que existe una relación significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, existe relación significativa entre la dimensión autorrealización del clima organizacional y la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

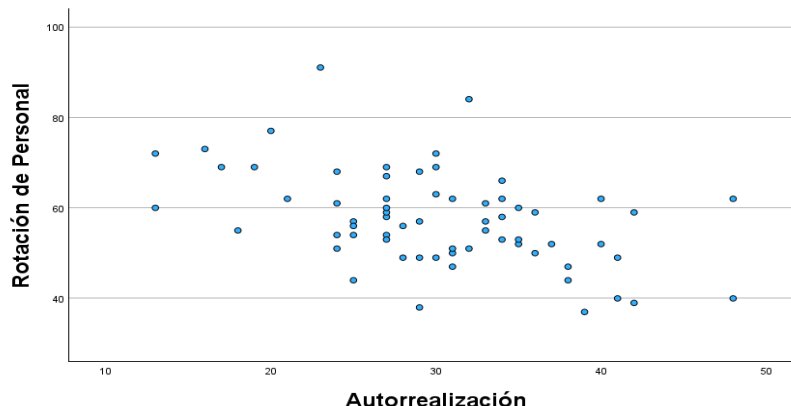


Figura 16. Correlación entre la dimensión autorrealización y la rotación de personal

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Objetivo específico 2

Analizar la relación entre la dimensión involucramiento laboral y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 2

¿Cuál es la relación entre la dimensión involucramiento laboral y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

En la **Tabla 27** se puede observar los diferentes niveles de percepción que presenta la dimensión de involucramiento laboral con los niveles de intención de rotación, en donde destaca que el 72.3% de los empleados perciben el involucramiento laboral como regular, y en donde la mayoría de los trabajadores con rotación moderada (69.2%) tiene un nivel de involucramiento regular en un 53.8%.

Tabla 27

Tabla cruzada entre la dimensión involucramiento laboral y rotación de personal

			Rotación de personal			Total
			Baja	Moderada	Alta	
Involucramiento laboral	Desfavorable	Recuento	0	3	1	4
		% del total	0.0%	4.6%	1.5%	6.2%
	Regular	Recuento	11	35	1	47
		% del total	16.9%	53.8%	1.5%	72.3%
	Favorable	Recuento	7	7	0	14
		% del total	10.8%	10.8%	0.0%	21.5%
Total	Recuento	18	45	2	65	
	% del total	27.7%	69.2%	3.1%	100.0%	

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Contrastación de hipótesis secundaria 2

H₁ = La dimensión involucramiento laboral del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión involucramiento laboral y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

En la **tabla 28** se observan los resultados de la relación inferencial entre la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional y la variable rotación de personal, para poder aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Tabla 28

Prueba de correlación de Pearson entre involucramiento laboral y rotación de personal

		Rotación personal	de	Involucramiento laboral
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1		-.510**
	Sig. (bilateral)			<.001
	N	65		65
Involucramiento laboral	Correlación de Pearson	-.510**		1
	Sig. (bilateral)	<.001		
	N	65		65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Interpretación: la dimensión involucramiento laboral hace referencia a la identificación y compromiso de los trabajadores con los valores y desarrollo de la organización; si observamos, el análisis estadístico a través del coeficiente de Pearson, determinó una relación con un nivel de significancia de $r_{xy} = -0.510$ entre la dimensión involucramiento laboral de la variable clima organizacional y rotación de personal, lo que significa que existe una correlación relación negativa fuerte, en base a las consideraciones de Hernández et al (2018) se puede apreciar gráficamente en la **Figura 17**.

Contrastación: El grado de significancia es de 0.001 menor a 0.05 lo que determina que existe una relación significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, existe relación significativa entre la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional y la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

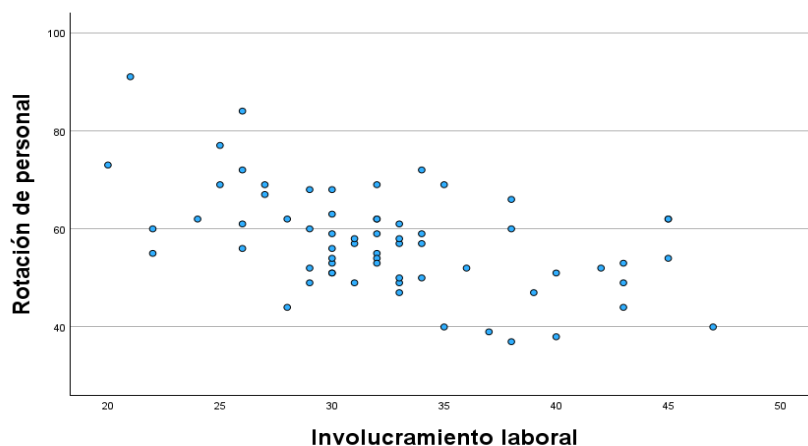


Figura 17. Correlación entre involucramiento laboral y la rotación de personal

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Objetivo específico 3

Analizar la relación entre la dimensión supervisión y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 3: ¿Cuál es la relación entre la dimensión supervisión y la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

La mayoría de los empleados con baja rotación tienen una percepción de supervisión regular del 15.4% mientras que para un 12.3% es favorable, como se puede apreciar en la **Tabla 29**. Por otro lado, la mayoría de los empleados con rotación moderada tienen una percepción de supervisión regular con un 47.7%, un 9,2% con percepción favorable también presenta rotación moderada mientras que un 12.3% con precepción desfavorable tiene una rotación moderada.

Tabla 29*Tabla cruzada Supervisión y rotación de personal*

			Rotación de personal			
			Baja	Moderada	Alta	Total
Supervisión	Desfavorable	Recuento	0	8	1	9
		% del total	0.0%	12.3%	1.5%	13.8%
	Regular	Recuento	10	31	1	42
		% del total	15.4%	47.7%	1.5%	64.6%
	Favorable	Recuento	8	6	0	14
		% del total	12.3%	9.2%	0.0%	21.5%
Total						
		Recuento	18	45	2	65
		% del total	27.7%	69.2%	3.1%	100.0%

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Contrastación de hipótesis secundaria 3

H₁ = La dimensión supervisión del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión supervisión y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

En la **Tabla 30** se observan los resultados de la relación inferencial entre la dimensión supervisión laboral del clima organizacional y la variable rotación de personal, para poder aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Tabla 30

Prueba de correlación de Pearson entre la dimensión involucramiento laboral y la rotación de personal

		Rotación de personal	Supervisión
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-.598**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	65	65
Supervisión	Correlación de Pearson	-.598**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Interpretación: la dimensión supervisión, describe la percepción sobre las dinámicas de monitoreo de las actividades laborales de los superiores hacia sus subordinados, así como la relación de apoyo y de guía para el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización. El análisis estadístico a través del coeficiente de Pearson determinó una relación con un nivel de significancia $r_{xy} = -0.598$ entre la dimensión supervisión de la variable clima organizacional y rotación de personal, lo que significa que existe una correlación relación negativa fuerte, en base a las consideraciones de Hernández et al. (2018) se puede apreciar gráficamente en la **Figura 18**.

Contrastación: El grado de significancia es de 0.001 menor a 0.05 lo que determina que existe una relación significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, existe relación significativa entre la dimensión supervisión del clima organizacional y la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

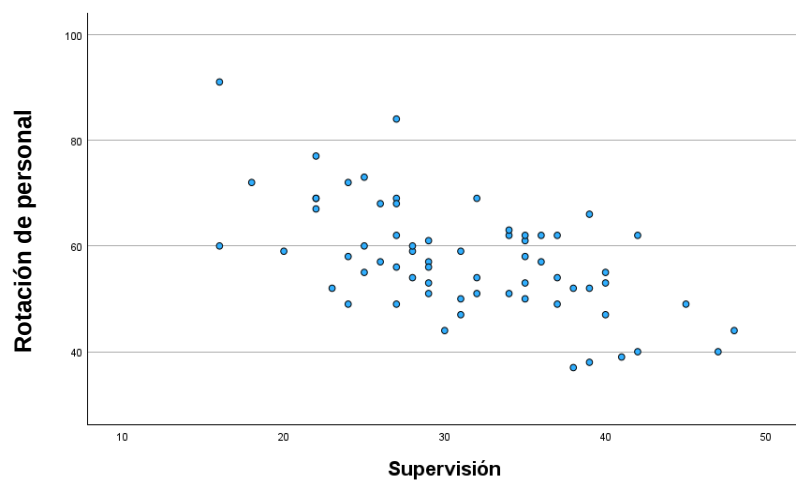


Figura 18. Correlación entre la dimensión supervisión y la rotación de personal.

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Objetivo específico 4

Analizar la relación entre la dimensión comunicación y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 4

¿Cuál es la relación entre la dimensión comunicación y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

Como podemos observar en la **Tabla 31**, el 49.2% de los empleados con una comunicación regular, presentan rotación moderada. Aquellos con una percepción favorable, tienen menor intención de rotación (9.2% en moderada y ninguno en alta). Los empleados con comunicación desfavorable tienen una mayor incidencia en la rotación moderada y alta (10.8% y 1.5%).

Tabla 31*Tabla cruzada Comunicación y rotación de personal*

			Rotación de personal			
			Baja	Moderada	Alta	Total
Comunicación	Desfavorable	Recuento	0	7	1	8
		% del total	0.0%	10.8%	1.5%	12.3%
	Regular	Recuento	11	32	1	44
		% del total	16.9%	49.2%	1.5%	67.7%
	Favorable	Recuento	7	6	0	13
		% del total	10.8%	9.2%	0.0%	20.0%
Total		Recuento	18	45	2	65
		% del total	27.7%	69.2%	3.1%	100.0%

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Contrastación de hipótesis secundaria 4

H₁= la dimensión comunicación del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

En la **tabla 32** se observan los resultados de la relación inferencial entre la dimensión comunicación del clima organizacional y la variable rotación de personal, para poder aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Tabla 32*Prueba de correlación de Pearson entre la dimensión comunicación y la rotación de personal*

		Rotación de personal	Comunicación
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-.479**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	65	65
Comunicación	Correlación de Pearson	-.479**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento. Procesados en SPSS.

Interpretación: la dimensión comunicación se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución. El análisis estadístico a través del coeficiente de Pearson determinó una relación con un nivel de significancia $r_{xy} = -0.479$ entre la dimensión comunicación de la variable clima organizacional y rotación de personal, lo que significa que existe una correlación relación negativa moderada, en base a las consideraciones de Hernández et al (2018) en la interpretación de resultados del coeficiente, se puede apreciar gráficamente en la **Figura 19**.

Contrastación: El grado de significancia es de 0.001 menor a 0.05 lo que determina que existe una relación significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, existe relación significativa entre la dimensión comunicación del clima organizacional y la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

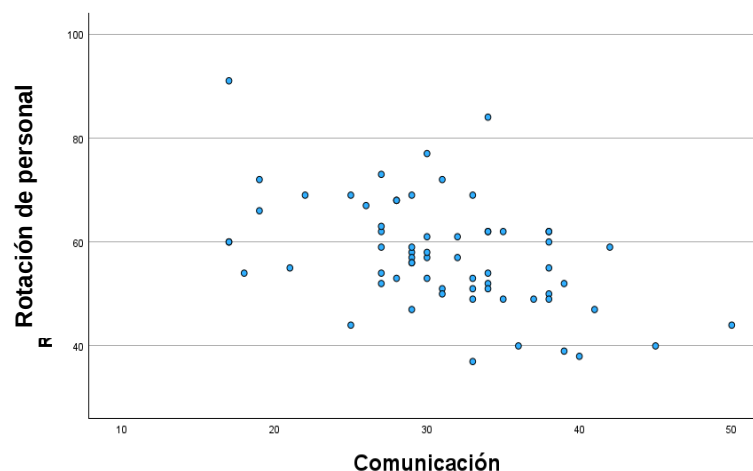


Figura 19. Correlación entre la dimensión comunicación y la rotación de personal.

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Objetivo específico 5

Analizar la relación entre la dimensión condiciones laborales y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

Pregunta secundaria de investigación 5

¿Cuál es la relación entre la dimensión condiciones laborales y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.?

Las condiciones laborales y la rotación de personal se pueden apreciar en la **tabla 33** y presentan los siguientes hallazgos: los empleados con condiciones laborales con percepción regular presentan una rotación moderada con una representación del 52.3%. aquellos con condiciones favorables, tienen una menor intención de rotación con el 13.8% en baja y ninguno en alta. Los trabajadores con condiciones laborales en percepción desfavorable tienen una mayor propensión a la rotación moderada en un 9.2% y 1.5% en alta.

Tabla 33

Tabla cruzada entre condiciones laborales y rotación de personal.

			Rotación de personal			
			Baja	Moderada	Alta	Total
Condiciones laborales	Desfavorable	Recuento	1	6	1	8
		% del total	1.5%	9.2%	1.5%	12.3%
	Regular	Recuento	8	34	1	43
		% del total	12.3%	52.3%	1.5%	66.2%
	Favorable	Recuento	9	5	0	14
		% del total	13.8%	7.7%	0.0%	21.5%
Total			18	45	2	65
			27.7%	69.2%	3.1%	100.0%

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Contrastación de hipótesis secundaria 5

H₁= la dimensión condiciones laborales del clima organizacional está relacionada de manera negativa y significativa con la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

H₀= No existe relación significativa entre la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional y la intención de rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

En la **Tabla 34** se presentan los resultados de la relación inferencial entre la dimensión condiciones laborales del clima organizacional y la variable rotación de personal, para poder realizar el análisis correspondiente y determinar si se acepta o rechaza la hipótesis nula.

Tabla 34

Prueba de correlación de Pearson entre la dimensión condiciones laborales y la rotación de personal

		Rotación de personal	Condiciones laborales
Rotación de personal	Correlación de Pearson	1	-.537**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	65	65
Condiciones laborales	Correlación de Pearson	-.537**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Interpretación: el análisis estadístico a través del coeficiente de Pearson determinó una relación con un nivel de significancia $r_{xy} = -0.537$ entre la dimensión condiciones laborales de la variable clima organizacional y rotación de personal, lo que significa que existe una correlación relación negativa fuerte, en base a las consideraciones de Hernández et al (2018) en la interpretación de resultados del coeficiente, se puede apreciar gráficamente en la **Figura 20**.

Contrastación: El grado de significancia es de 0.001 menor a 0.05 lo que determina que existe una relación significativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, existe relación significativa entre la dimensión condiciones laborales del clima organizacional y la rotación de personal de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V.

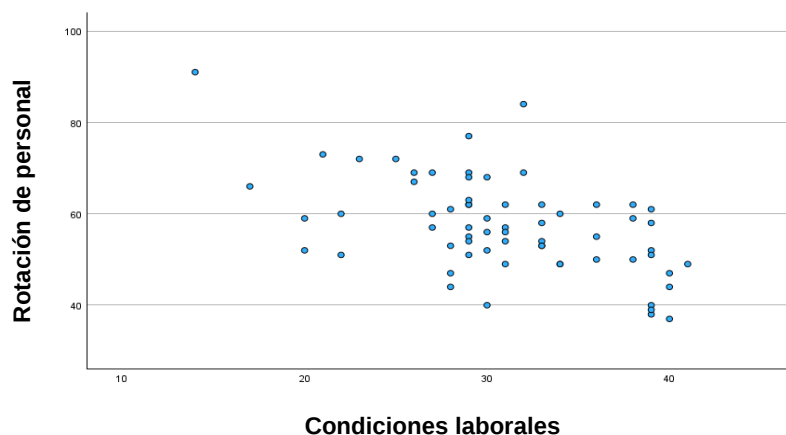


Figura 20. Correlación entre la dimensión condiciones laborales y la rotación de personal.

Nota: Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

6.6 Discusión de los resultados

En el presente trabajo de investigación, se planteó la hipótesis central “el clima organizacional que perciben los trabajadores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., evaluado a través de cinco dimensiones, se relaciona negativa y significativamente con la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos. El resultado de estas relaciones permitirá identificar áreas de mejora y proponer estrategias que reduzcan la rotación de personal”.

De acuerdo a los resultados, se encontró una relación significativa entre el clima organizacional y la rotación de personal que perciben los colaboradores de la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A de C.V., en el análisis inferencial el valor de $p=0.001$ (<0.05), en donde este resultado de p valor nos indica que la correlación de las dos variables estudiadas es estadísticamente significativa; por otro lado, el coeficiente de correlación de Pearson que mide la fuerza y dirección de la relación lineal entre las dos variables, $r_{xy} = -0.620$ sugiere una correlación negativa fuerte, de acuerdo a las consideraciones de Hernández et al. (2018), esto significa que a medida que una variable cambie, la otra tiende variar en la dirección inversa, sugiriendo que una mejora en el clima organizacional puede estar influyendo en una mayor intención de los empleados a abandonar el trabajo.

Este hallazgo se relaciona con el resultado de la evaluación general que se ubicó en un nivel 75.4% lo que sugiere que la empresa está experimentando un clima organizacional regular que, aunque favorece la satisfacción de los empleados en ciertos aspectos, también puede estar contribuyendo a una mayor rotación voluntaria, es decir, los empleados están más dispuestos a buscar nuevas oportunidades. Sin embargo, es importante resaltar que una rotación alta, incluso si está vinculada a un clima organizacional positivo, podría ser perjudicial para la organización si se traduce en pérdida del talento valioso y aumento de los costos asociados con la contratación y la capacitación de nuevos empleados (Chiavenato, 2011; Robbins, 2009).

A través del análisis estadístico, los resultados confirman la existencia de relaciones significativas y negativas entre las dimensiones del clima organizacional y la rotación de personal. En particular, el coeficiente de correlación de Pearson reflejó que:

- Supervisión ($r_{xy} = -0.598$) y condiciones laborales ($r_{xy} = -0.537$) mostraron las correlaciones negativas más fuertes con la rotación de personal, lo que implica que una mejora de estas dimensiones reducirá de manera considerable la intención de los empleados de abandonar la organización.
- Involucramiento laboral ($r_{xy} = -0.510$) y comunicación ($r_{xy} = -0.479$) también presentaron correlaciones negativas importantes, lo que resalta la relevancia de fortalecer el compromiso de los trabajadores y garantizar un flujo de información claro, preciso y oportuno en la empresa.
- Finalmente, autorrealización ($r_{xy} = -0.462$) evidenció una correlación negativa moderada, indicando que, aunque es un aspecto relevante, tiene un impacto menor en comparación con las otras dimensiones.

Estos resultados, no solo respaldan la hipótesis alternativa planteada, sino que también confirman que un clima organizacional percibido de manera positiva se asocia con una menor intención de rotación de personal.

Dicho resultado muestra similitud con el trabajo de investigación de Sánchez (2019), en donde los resultados de su estudio apuntaron a una correlación positiva débil ya que el valor de $r_{xy} = 0.487$ y un nivel de significancia de $p = 0.029$ (< 0.05), en la cual se evaluaron las mismas dimensiones de clima organizacional porque se aplicó el mismo instrumento, sin embargo, para el estudio de la rotación de personal, se consideró otro instrumento que la evaluaron,

basado en el Modelo Integral de Decisión de Abandono del empleo de Boudreau & Milkovich de 1994, en donde aborda preguntas relacionadas a la intención de abandono con algún grado de similitud con las propuestas en el instrumento de la presente investigación, también en el análisis descriptivo de sus resultados arrojaron un nivel regular en la evaluación del clima organizacional y con intenciones de abandono de empleo presentes en sus respuestas, ya que dentro de su análisis descriptivo, el resultado fue que aspectos evaluados como el salario, motivación, apoyo y las relaciones interpersonales se relacionan directamente con la rotación de personal.

Por otro lado, en la investigación de Rojas (2020) a pesar de que la hipótesis central planteada tiene cierta similitud, arrojó resultados contrarios en el estudio de las variables, el primer contraste se observa en que los datos carecían de normalidad, dicha apreciación se basa en el sentido de que aplicaron el coeficiente de correlación Rho de Spearman, utilizado en datos con esa característica, el cual fue $Rho = -.502$ con un nivel de significancia $p = 0.002$ (< 0.05) interpretado como una correlación negativa moderada, la cuestión es por qué en este estudio la correlación es negativa, es decir, que la fuerza de asociación de las variables es inversa, mientras una presenta un aumento la otra presenta un decremento, el análisis de esta situación de contraste puede obedecer a los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, ya que las dimensiones de clima organizacional difieren de las aplicadas para el presente trabajo, sin embargo el presente trabajo se basa en el cuestionario propuesto por este mismo autor, aplicado para medir el nivel de percepción de la rotación de personal, aunque el autor no trata de explicar el por qué de su hallazgo, el cual pudo derivar en otras investigaciones futuras.

Algo semejante ocurre con Alhuay (2019) en su trabajo de tesis, su hipótesis central es muy similar a la del presente trabajo, para lo cual también estudian la correlación entre las variables clima organizacional y rotación de personal, los resultados presentados se muestran mediante el estadístico de correlación de Pearson, lo que nos indica de entrada que los datos presentaron normalidad en su distribución, lo que llama la atención es que la asociación entre las variables es negativa o inversa, a diferencia del presente trabajo de investigación, su resultado fue de $r_{xy} = -0.991$, muy cercano a 1, indicando una correlación negativa muy fuerte con un nivel de significancia de $p = 0.000$ (< 0.05), en su análisis descriptivo de las dos variables los resultados indican una valoración regular para el clima organizacional con el 46.67% con las dimensiones comunicación, conflicto, seguridad e innovación, mientras que la rotación

laboral obtuvo una valoración de regular con el 52%, plateada en las dimensiones: remuneración, alimentación, oportunidad y adaptabilidad, aparentemente son diferentes a las planteadas en el instrumento utilizado en el presente trabajo, sin embargo las preguntas suelen ser muy similares.

Hasta el momento solo se ha hecho comparación de la hipótesis central de investigación con otros trabajos de investigación similares, sin embargo, los estudios que se presentan con las dos variables del presente estudio y que analicen las mismas dimensiones resulta complicado debido a qué no hay una homogenización en las pruebas, y también porque lo que el número de publicaciones es reducido.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos, se pueden extraer conclusiones que permiten comprender cómo el clima organizacional se relaciona con la rotación del personal en la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A de C.V. Asimismo, se pueden plantear recomendaciones prácticas orientadas a mejorar el ambiente laboral y, por ende, a reducir la rotación del personal, contribuyendo a una mayor retención del talento humano y a la sostenibilidad organizacional. Las conclusiones y recomendaciones que a continuación se presentan surgen de los hallazgos de este estudio y están dirigidas a aportar estrategias que optimicen las condiciones laborales, fomenten el compromiso de los empleados y, en última instancia, fortalezcan la relación entre las variables analizadas.

7.1 Conclusiones

El análisis de las diferentes dimensiones del clima organizacional en relación con la rotación de personal revela patrones clave que permiten identificar áreas de mejora dentro de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., a continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

Tendencia general. La mayoría de los trabajadores presentan una intención de rotación moderada que es el 69.2%, mientras que la rotación baja se observa en el 27% y la intención alta en solo el 3.1%. Esto sugiere que, si bien la mayor parte del personal no está en riesgo inmediato de salir de la empresa, existen factores que pueden estar influyendo en su percepción sobre su permanencia.

Autorrealización. Se observa que el 69.2% de los trabajadores perciben su autorrealización como regular, y solo el 16.9% la considera favorable. Es notable que el 13.8% la califica como desfavorable, lo que podría indicar que la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional está afectando la estabilidad del personal.

Involucramiento laboral. Un 72.3% de los trabajadores perciben su nivel de involucramiento como regular, mientras que el 21.5% lo considera favorable y el 6.2% desfavorable. Dado que el nivel de compromiso con la organización puede influir en la intención de rotación, resulta crucial fortalecer las estrategias de motivación y reconocimiento.

Supervisión. Un 64.6% de los empleados consideran la supervisión como regular, y el 21.5% la valora positivamente. Sin embargo, un 13.8% la percibe como desfavorable, lo que sugiere que es necesario mejorar la comunicación y el liderazgo de los supervisores para fomentar un ambiente de trabajo más satisfactorio.

Comunicación. La comunicación es percibida como regular por el 67.7% de los empleados, favorable por el 20% y desfavorable por el 12.3%. La falta de una comunicación clara y efectiva podría estar contribuyendo a la incertidumbre y la desmotivación de algunos trabajadores.

Condiciones laborales. Aunque el 66.2% de los trabajadores consideran que sus condiciones laborales son regulares, un 21.5% las evalúa como favorables y un 12.3% como desfavorables. Esto sugiere que existen aspectos por mejorar en el ambiente físico y en las prestaciones laborales para incrementar la satisfacción del personal.

Para efectos del presente trabajo de investigación, se puede concluir que existe una relación significativa negativa o inversa entre el clima organizacional y la rotación de personal en la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V. principalmente los resultados presentan lo siguiente:

•**Relación significativa:** El valor de $p = 0.001$ (menor que el umbral de 0.05) demuestra que la relación entre las dos variables estudiadas —el clima organizacional y la rotación de personal— es estadísticamente significativa. Esto implica que los cambios en el clima organizacional impactan directamente en la rotación de personal, es decir, no se trata de una relación casual o producto del azar.

•**Correlación negativa y fuerte:** El coeficiente de correlación de Pearson ($r = -0.620$) sugiere una correlación negativa moderada-fuerte, lo que indica que a medida que el clima organizacional mejora en la empresa (en las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales), la rotación de personal tiende a disminuir. Es decir, las dos variables tienden a cambiar en direcciones opuestas.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación contribuye al conocimiento existente sobre los factores que influyen en la rotación de personal, reafirmando la importancia del clima

organizacional como un factor organizacional clave. Los resultados obtenidos son consistentes con lo señalado por Chivenato, (2011); García et al .(2020); García, (2017); Gómez-Mejía et al., (2016) quienes sostienen que un entorno laboral saludable no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también disminuye la probabilidad de abandono laboral.

7.2 Recomendaciones

Más allá de cumplir con los propósitos académicos, estos hallazgos ofrecen información valiosa y aplicable para la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A de C.V., ya que permiten identificar áreas prioritarias de mejora. Por ejemplo:

- El fortalecimiento del **desarrollo profesional**: se recomienda implementar programas de capacitación y crecimiento profesional para mejorar la percepción de autorrealización y reducir la intención de rotación.
- El fortalecimiento de la **dimensión supervisión** podrá traducirse en estrategias como la implementación de capacitaciones para líderes y supervisores, fomentando relaciones laborales más efectivas basadas en apoyo, orientación y/o retroalimentación continua.
- En el caso de las **condiciones laborales**, los resultados sugieren que invertir en infraestructura, herramientas y beneficios psicosociales podría impactar directamente en la satisfacción laboral y reducir la intención de rotación. Evaluar aspectos como la carga de trabajo, beneficios y ambiente físico para garantizar que los empleados se sientan cómodos y valorados en su entorno laboral.
- Las dimensiones de **comunicación e involucramiento laboral** destacan en la importancia de promover un sentido de pertenencia entre los trabajadores, alineándolos con los objetivos organizacionales a través de una cultura laboral más participativa y transparente.

Esto podría interpretarse en el contexto de que una mejora en el clima organizacional puede hacer que los empleados se sientan más cómodos para buscar nuevas oportunidades, especialmente si las condiciones dentro de la organización no ofrecen suficientes incentivos para la permanencia.

Si bien se ha encontrado una relación negativa y significativa, es recomendable que se realicen estudios adicionales que profundicen en las razones subyacentes de esta correlación. Por ejemplo, la empresa podría investigar si la rotación está vinculada más a la búsqueda de mejores condiciones fuera de la empresa (como mayores salarios o mejores oportunidades de crecimiento) o si existen otros factores que influyen esta dinámica, como inestabilidad organizacional o falta de motivación.

En resumen, los resultados de esta investigación indican que el clima organizacional en Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V. está relacionado significativamente con la rotación de personal, sugiriendo que el clima puede estar influyendo en una mayor disposición de los empleados a dejar la organización, lo que debe ser considerado cuidadosamente por los directivos para mantener un balance entre satisfacción laboral y retención del talento y trabajar en la búsqueda y aplicación de propuestas tomando en cuenta también que, en su evaluación, el nivel de percepción tanto del clima organizacional como de la rotación de personal se encontró en términos medios, lo que sugiere cierta incertidumbre ya que la balanza se podría inclinar a cualquiera de los dos extremos.

CAPÍTULO VIII: PROPUESTAS

En función de los resultados obtenidos en el presente trabajo, en el que se ha comprobado que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la rotación de personal en la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V., este capítulo tiene como finalidad presentar una serie de propuestas que buscan mitigar los efectos negativos de la rotación de personal, a través de mejora de las dimensiones clave del clima organizacional, para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación. Los hallazgos obtenidos mediante el análisis estadístico revelan que factores como la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales se relacionan con las decisiones de rotación de los empleados, tanto voluntarias como involuntarias.

A partir de los datos analizados, que muestran una correlación negativa fuerte entre estas dos variables ($r_{xy}=-0.620$), es fundamental diseñar estrategias que optimicen el ambiente de trabajo y, al mismo tiempo, reduzcan la tasa de rotación, con especial énfasis en aquellos factores que se han identificado como determinantes. Las propuestas que se presentarán en este capítulo están orientadas a generar un cambio en el clima organizacional, mejorar las condiciones laborales y fortalecer la comunicación y el involucramiento de los empleados. De esta manera, se busca no solo reducir la rotación, sino también fomentar una mayor satisfacción y compromiso laboral, lo que a largo plazo puede resultar en una mayor estabilidad y competitividad para la empresa.

Propuestas

Las propuestas estarán alineadas con los hallazgos específicos de la investigación y se desarrollarán en función de las dimensiones del clima organizacional una vez identificadas las posibles áreas de mejora. A través de estas recomendaciones, se pretende proporcionar soluciones prácticas y efectivas para abordar los problemas identificados, contribuyendo así al fortalecimiento del capital humano, disminuyendo los niveles de rotación y a la optimización de la empresa Distribuidora Comercial Cajero S.A. de C.V., lo cual permitirá sentar las bases para que otras empresas que se sientan identificadas con la misma problemática puedan tomar las recomendaciones pertinentes y así contribuir al fortalecimiento de la productividad y competitividad de las empresas de nuestro país.

A continuación, se presentan cuatro propuestas considerando las alternativas para dar solución al problema planteado sobre la considerada rotación de personal presente en la empresa.

Propuesta 1: Intervención para mejorar el clima organizacional

Un clima organizacional regular puede generar insatisfacción laboral, estrés y desmotivación, lo que se traduce en un mayor índice de rotación de personal. Implementar estas actividades podría mejorar la percepción de los empleados sobre la empresa y fomentar un ambiente más colaborativo. Se propone:

- Diseñar un programa de intervención para mejorar el clima laboral, que incluya actividades como talleres de comunicación efectiva y programas de bienestar emocional. Se propone lograr esto a través de encuestas periódicas de clima laboral, entrevistas individuales, grupos focales para evaluar las áreas específicas que requieran atención, como la comunicación interna, el liderazgo o la percepción de justicia organizacional.

Propuesta 2: Fomentar el involucramiento y la autorrealización

El involucramiento laboral y la autorrealización son dimensiones que están estrechamente relacionadas con el sentido de pertenencia y satisfacción. La propuesta en este sentido sería:

- Desarrollo de planes de carrera y capacitación: Crear oportunidades para que los empleados crezcan dentro de la empresa, ofreciendo programas de capacitación continua y desarrollo profesional.
- Asignación de tareas significativas: asegurar que los empleados sientan que su trabajo tiene un propósito y se alinea con sus intereses y metas profesionales, favoreciendo la autorrealización.
- Implementar iniciativas de reconocimiento y de recompensa: tanto formal como informal que valore los logros de los empleados, tanto a nivel individual como en equipo.

Fechas de implementación: se propone inicio inmediato bajo las condiciones de disposición de los directivos.

Propuesta 3: Capacitación de supervisores y líderes.

La supervisión y el liderazgo tienen un impacto directo sobre el clima organizacional. Se propone:

- Formación en liderazgo efectivo: capacitar a los supervisores en habilidades de liderazgo, comunicación empática y resolución de conflictos.
- Establecimiento de objetivos claros y medibles: ayudar a los supervisores a establecer expectativas claras para sus equipos, favoreciendo la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales y proporcionando un marco para la evaluación continua.

Fechas de implementación: se propone inicio inmediato bajo las condiciones de disposición de los directivos.

Propuesta 4: Análisis cualitativo de las causas de la rotación de personal

Entender las causas subyacentes de la rotación es crucial para implementar soluciones efectivas. Si la rotación se debe a factores específicos como la falta de oportunidades de desarrollo o problemas con el liderazgo, se pueden tomar medidas más específicas. Se propone:

- Realizar un análisis cualitativo sobre las razones detrás de la rotación de personal a través de entrevistas de salida y encuestas detalladas a empleados que dejan la empresa: aplicar entrevistas de salida estructuradas, encuestas anónimas a empleados actuales y análisis de tendencia de rotación por departamento o áreas específicos.

Propuesta 5: Evaluación y seguimiento constante de las acciones implementadas

Para asegurar que las estrategias propuestas sean efectivas y contribuyan a reducir la rotación se recomienda establecer un sistema de evaluación y seguimiento. Esto incluye:

- monitoreo continuo de la rotación: realizar estudios periódicos sobre las tasas de rotación y sus causas, evaluando si las intervenciones propuestas están teniendo el impacto esperado.
- Encuestas de clima organizacional regulares: implementar encuestas periódicas sobre el clima organizacional para detectar áreas de mejora y ajustar las políticas de acuerdo a las necesidades de los empleados.
- Análisis de satisfacción y compromiso de los empleados, con el fin de identificar y abordar posibles factores que puedan influir en su decisión de quedarse o irse.

Conclusión

Las propuestas anteriores buscan crear un ambiente organizacional más saludable, motivador y adaptado a las necesidades de los empleados, con el objetivo de reducir la rotación de personal. Mejorar el clima organizacional no solo impactará la estabilidad laboral, sino que también contribuirá a la satisfacción, el bienestar y el rendimiento de los empleados. La implementación de estas estrategias, acompañada de un seguimiento continuo, permitirá a la empresa Distribuidora Comercial Cajero, S.A. de C.V. reducir la rotación, fomentar el compromiso y crear una cultura organizacional más sólida y competitiva.

Aunque tradicionalmente se ha percibido la rotación de personal como un desafío para las organizaciones; también puede interesarse como una oportunidad estratégica: según autores como Albizu & Landeta (2013), Caldera et al (2019), Chiavenato (2011), Gómez-Mejía (2016) y Robbins & Coulter (2005) la rotación controlada permite a las empresas reemplazar a empleados con bajo desempeño por nuevos talentos más alineados con las necesidades actuales del mercado. Este enfoque no solo impulsa la innovación, sino que también refuerza la capacidad de la organización para adaptarse a las exigencias de un entorno global en constante cambio, promoviendo así su sostenibilidad y competitividad.

La rotación de personal es un fenómeno multifacético que tiene implicaciones tanto positivas como negativas para las organizaciones, en niveles moderados, puede resultar beneficiosa al incorporar perspectivas frescas y revitalizar la dinámica laboral, favoreciendo la creatividad y el desarrollo (Ríos-Manríquez, 2020). Sin embargo, cuando la rotación alcanza niveles elevados, puede acarrear costos significativos, como la pérdida de conocimiento institucional, disminución de la productividad y aumento en los gastos de reclutamiento y capacitación. Por ello, resulta crítico que las organizaciones implementen estrategias de gestión efectivas para abordar este fenómeno, esto implica no solo minimizar la rotación innecesaria sino también fomentar el entorno laboral que valore el desarrollo profesional, la motivación y la satisfacción de los empleados (Jímenez & Gamboa, 2018). De esta forma, la rotación de personal puede transformarse en un catalizador para optimizar el recurso más valioso de las empresas: el talento humano, clave para su éxito en un mercado cada vez más competitivo.

El clima organizacional desempeña un papel crucial en la dinámica de rotación de personal, un entorno laboral saludable, caracterizado por la transparencia, el reconocimiento y el desarrollo profesional, puede contribuir significativamente a la retención del talento humano. Por el contrario, un clima negativo puede aumentar la insatisfacción, disminuir la productividad y eventualmente, incrementar la rotación no deseada. Este vínculo sugiere que la rotación de personal no debe analizarse de forma aislada, sino como un reflejo de las condiciones internas de la organización. En este sentido, la gestión del clima organizacional emerge como un elemento estratégico para mitigar los efectos adversos de la rotación y potenciar sus beneficios. La creación de políticas laborales que promueven la equidad, la motivación y el desarrollo integral de los empleados no solo mejora el bienestar individual, sino que también fortalece la competitividad empresarial.

En conclusión, la rotación de personal, cuando se aborda desde una perspectiva estratégica y se integra con la gestión del clima organizacional, puede convertirse en un catalizador para el crecimiento sostenible de las empresas. La clave radica en implementar prácticas de gestión del talento humano que equilibren los intereses de los empleados y los objetivos organizacionales, asegurando así un impacto positivo tanto en el desempeño empresarial como en el desarrollo de su capital humano.

Los hallazgos de esta investigación evidencian que la percepción del clima organizacional influye en la intención de rotación de los trabajadores, destacando la importancia de factores como la autorrealización, el involucramiento laboral y las condiciones laborales en la retención del talento. Estos resultados coinciden con estudios previos que señalan la relación entre el clima organizacional, reafirmando la necesidad de adoptar enfoques holísticos en la gestión de recursos humanos.

Sin embargo, es importante considerar ciertas limitaciones en este estudio; en primer lugar, la investigación se realizó en un contexto organizacional específico, lo que podría afectar la generalización de los hallazgos a otras empresas o sectores, ya que cada organización posee dinámicas internas y culturales únicas que podrían influir en la relación de ambas variables organizacionales; en segundo lugar, el estudio se basó en un enfoque cuantitativo mediante encuestas, lo que, si bien permitió obtener un panorama amplio y medible de la percepción de los empleados, no profundizó en las motivaciones subjetivas detrás de las respuestas. En futuras investigaciones, la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, como entrevistas o estudios longitudinales, podría proporcionar una comprensión más profunda de los factores que intervienen en la decisión de permanecer en una organización.

Asimismo, otra posible limitación radica en la temporalidad del estudio, ya que los datos recabados reflejan una situación específica en un momento determinado. Factores externos, como cambios en la economía, políticas gubernamentales o nuevas estrategias empresariales, pueden modificar las dinámicas de rotación laboral con el tiempo. Por lo tanto, estudios de largo plazo podrían aportar información sobre la evolución de estas variables y la efectividad de las estrategias de retención de talento.

A pesar de estas limitaciones los hallazgos obtenidos ofrecen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano y constituyen un punto de partida para futuras investigaciones en la materia.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, G., & Sierra, I. (2018). *Causas y efectos de la rotación de personal operativo en una empresa manufacturera*. (Tesis de posgrado). Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/1f1d4b2a-1929-4e08-89b1-35808303e63b/content>
- Albizu, E., & Landeta, J. (2013). *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. (Segunda ed.). Madrid: Ediciones Pirámide. .
- Aluhay, N. (2018). *Clima laboral y rotación de personal en la empresa Intradevco Industria S.A. Lurín 2018*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma de Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/983/Aluhay%20Quispe%20Nancy%20Maria%20Clara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez, D. (2020). *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?* (Primera ed.). México: Plaza y Valdés.
- Aranibar, M., Melendres , V., Ramírez , M., & García , B. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada A.C. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/323253058_Los_factores_de_la_rotacion_de_personal_en_las_Maquiladoras_de_Exportacion_de_Ensenada_BC
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. 9-14. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M., & Miranda-Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III. Población de estudio. *Revista Alergia México (Tecamachalco, Puebla, México : 1993)*, 63(2), 201-206. doi:<https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Baez, G. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). CDMX: Grupo Editorial Patria. Obtenido de

https://books.google.com.mx/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n.html?id=jzZCDwAAQBAJ&redir_esc=y

Banco Mundial. (2022). Crecimiento de la productividad en México: comprendiendo las dinámicas principales y los determinantes clave. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/publication/crecimiento-de-la-productividad-en-mexico->

Barrantes, F. (2017). *Clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en la empresa Cineplex S.A., Distrito de Comas, Lima*. (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo, Lima, Comas, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3066/Barrantes_GFL.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Beltrán-Ríos, J., & López-Giraldo, J. (2018). *Evolución de la administración*. Medellín: Universidad Católica Luis Amigo. Obtenido de https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf

Bermeo, C. (2016). *El clima organizacional y su influencia en la rotación del personal operativo en las farmacias de FARMAENLACE*. (Informe Final). Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7459/1/T-UCE-0007-413i.pdf>

Bernal, J. (2017). *Principios básicos de administración*. México: UNAM, FES Zaragoza. Obtenido de <https://www.zaragoza.unam.mx/principios-basicos-administracion/>

Blanco, Á. (2020). *Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7109>

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Burgos, J., Morillo, R., & Troya, I. (2020). Clima organizacional: nuevas propuestas de análisis teórico. *Encuentro Educativo*, 27(2), 293-309. doi:DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8195726>
- Caldera, D., Arredondo, M., & Zárate, L. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>
- Calderón, J., Laca, F., Pando, M., & Pedroza, F. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267-277. doi: <http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>
- Carro, F., & Caló, A. (2012). La Administración Científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/30887/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Chávez, Á., & Flores, L. (2016). *Correlación entre el clima laboral y la rotación de personal de una empresa textil en el distrito de Ate Vitarte en el periodo 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/9911>
- Chian, M., Hidalgo-Ortíz, J., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos*, 11(22), 347-362. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Chiang, M., Heredia, S., & Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 73-86. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632017000100070

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Escuela de Administración y Negocios. EAN*(84), 43-61. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Chivenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- CONEVAL. (2020). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Obtenido de Índice de Rezago Social: https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/Indice_Rezago_Social_2020.aspx
- CONEVAL. (2020). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Obtenido de INFORMES DE POBREZA Y EVALUACIÓN DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS 2020: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Informes_Pobrez_a_Evaluacion_2020.aspx
- Cueva, M., & Macancela, M. (2016). *Diagnóstico del clima organizacional en el personal administrativo y de servicio de la universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca en el período octubre 2015- febrero 2016*. (Tesis de licenciatura)Universidad Polotecnica Salesiana. Obtenido de . <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/11864>
- Data México. (2022). *Data México*. Obtenido de Visualización y análisis de datos públicos: <https://datamexico.org/>
- Delgado, S. (2017). *Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: evidencia en sector desarrollo de software. Universidad Autónoma de Baja California*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Baja California. Obtenido de <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/bitstream/20.500.12930/745/1/ENS090102.pdf>
- DENUE. (2022). *INEGI*. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>

- ENOE. (2022). *Encuesta nacional de ocupación y empleo, tercer trimestre de 2022*.
Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoent/eno_e_ie2022_11.pdf
- ENOE Oaxaca. (2022). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Oaxaca*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoent/eno_e_ie2022_08_Oax.pdf
- Esquivel, G. (2022). *La economía mexicana en 2022: panorama y retos de política económica*. Obtenido de Banco de México. Seminario de economía mexicana del Instituto de Investigaciones Económicas: Presentación de PowerPoint
- Excelsior. (25 de 04 de 2023). México, con alta rotación de personal; retención de talento, el reto. Obtenido de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/mexico-con-alta-rotacion-de-personal-retencion-de-talento-el-reto/1583446>
- Fajardo, Y., & Giraldo, L. (2022). *Diagnóstico del clima organizacional e Intención de permanencia de los empleados de la empresa Servicios e Ingeniería Mejía y Asociados Ltda.*. (Tesis de licenciatura). Universidad del Valle de Cali. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/22118/3845%20F175d-.pdf?sequence=1>
- Félix, M. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Tarma-Junín 2021*. (tesis de licenciatura). Instituto de Educación Superior, Tecnológico Público de Tarma-Junin. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10649/1/IV_FH_U_501_TE_Felix_Barrera_2022.pdf
- Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista Espol, Universidad de los Lagos, Chile*, 1(73). Obtenido de <https://www.fcsh.espol.edu.ec/archive/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>

- García. (2017). *El clima organizacional y su relación con la rotación del personal de los colaboradores de Steel Work Ingenieros S.A.C. Trujillo 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/11416>
- García, J. (30 de 05 de 2015). *Psicología y mente*. Obtenido de Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas: <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- García, J. (2020). *Efecto del clima organizacional en el estrés laboral, síntomas y trastornos psicosomáticos y en la satisfacción laboral en una muestra de trabajadores mexicanos*. Facultad de psicología, UNAM. Obtenido de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/efecto-del-clima-organizacional-en-el-estres-laboral-sintomas-y-trastornos-psicosomaticos-y-en-la-satisfaccion-labor-3614966>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y Práctica*. Universidad Católica de Colombia.
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Universidad Católica de Colombia. doi:DOI:10.14718/9789585133396.2020
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.
- González, M., Carrera, O., Ortiz, A., & González, G. (2018). Los efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 13(2), 260-267. Obtenido de <https://acortar.link/hVVdb2>
- Grupo Banco Mundial. (2022). *México: Panorama actual*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- Guerrero, P., Guerrero, J., & Pérez, A. (2021). Las organizaciones como sistemas complejos. *Política y Cultura. Universidad Autónoma Metropolitana*, 1-19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/267/26772218007/>

- Hernández, J., Espinosa, F., Rodríguez, J., Chacón, J., Toloza, C., Arenas, M., . . . Bermúdez, V. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 587-601. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/559/55963207025/55963207025.pdf>
- Hernández, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial), 837-863. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/6907/c89546302128eb86b84b071e139210e5449b.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- Huilcapi-Masacón, M., Castro-López, G., & Jácome-Lara, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Dominio de las ciencias*, 3(2), 311-333. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>
- IMCO. (2022). *Instituto Mexicano para la Competitividad*. Obtenido de Índice de competitividad Internacional: <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-internacional-2022/>
- INAFED. (2022). *Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal*. Obtenido de México y sus Municipios: <https://www.gob.mx/inafed>
- INEGI. (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de La actividad Comercial en México: <https://cutt.ly/14VbQP8>
- INEGI. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Censo de población y vivienda: https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#Resultados_generales
- INEGI. (2021). *Producto Interno Bruto Estados (PIBE)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia:

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/PIBEF/PIBEF.pdf>

INEGI. (2022). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Economía y sectores productivos: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

INEGI. (2022a). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Indicadores Económicos de coyuntura: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>

Jímenez, F., & Mariño, I. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 449-465. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560194>

Jímenez, L., & Gamboa, R. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo Fesc*, 8(15), 83-89. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/336618141_El_capital_humano_e_intelectual_como_catalizador_de_la_gestion_organizacional_Human_and_intelectual_capital_as_a_catalyst_of_organizational_management_a

Jímenez, N., Sequeira, N., Prendas, T., & Zuñiga, K. (2016). Escala de Likert. Una herramienta económica. *Admón. y Gestión en Recursos Humanos. Universidad Técnica Nacional.*, 1-6. Obtenido de https://www.academia.edu/30246173/ESCALA_DE_LIKERT_UNA_HERRAMIENTA_ECONOMICA_Contentido

Lloyd, M. (2018). El sector de la investigación en México: entre privilegios, tensiones y jerarquías. *Revista de la educación superior*, 47(85), 1-31. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602018000100001

Lloyd, M. (2018). El sector de la investigación en México: entre privilegios, tensiones y jerarquías. *Revista de la Educación Superior*, 47(185), 1-31. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602018000100001

López-Solís, O., Cordova-Pacheco, A., Haro, A., & Pérez-Briceño, J. (2023). El teorema Modigliani-Miller: un análisis desde la estructura de capital mediante modelos Data Mining en pymes del sector comercio. *Revista Finanzas y*

- Política Económica*, 15(1), 45-66. Obtenido de <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/4735>
- Macario, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J., & Gaibor, A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Revista Conrado*, 17(80), 371-381. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442021000300371
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 8-27.
- Mena, L. (2014). *Aspectos clave para elaborar un estudio de clima laboral*. Universidad Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6230/TFG-L515.pdf?sequence=1>
- Méndez, F., Suárez, M., Echeverri, C., Rico, J., & Ricardo, L. (2016). Importancia del clima organizacional para la competitividad de las empresas. En S. Astelio, *PYMES: Gestión y clima organizacional* (págs. 96-119). Barranquilla: Sello Editorial Corunimaricana. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/32714004>
- Mota, J., & Oliva, M. (2019). La rotación de personal. Un caso de estudio. *Revista cuatro Editores*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/358251137_Rotacion_de_personal_un_caso_de_estudio_Staff_turnover_A_case_study
- Nery, S., Celaya, R., & Prado, C. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 9-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206002/html/>

- Ortega, R. (2022). El cuerpo como un todo y no como una suma de partes: la propuesta holista de Walter B. Cannon. *CRÍTICA, Revista Hispanoamericana de Filosofía*, 54(162), 29-55. doi:<https://doi.org/10.22201/iifs.18704905e.2022.1382>
- Pacheco, G. (2014). La productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/items/770a5c24-422a-4c04-8833-3e26dfc1ff13>
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL-SPC-. *Universidad de Lima*. Obtenido de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Patiño, J., & Sánchez, F. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista G-ner@ndo*, 5(1), 878-896. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/380954393_Analisis_del_Bienestar_Laboral_la_Productividad_y_la_Retencion_del_Talento_Humano_en_las_Pequeñas_y_Medianas_Empresas_PYMES_Analysis_of_Workplace_Well-being_Productivity_and_Human_Talent_Retention_in_
- Patiño, J., & Sánchez, F. (2024). Patiño, J., & Sánchez, F. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista Científica Multidisciplinar G-ner@ndo*, 5(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9559659>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. doi:10.22507/rli.v15n1a9
- PEPC. (2020). *Programa Especial para la Productividad y la Competitividad 2020-2024*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609267&fecha=31/12/2020#gsc.tab=0

- Pérez, A. (2023). *El abandono de los puestos de trabajo y la dificultad para atraer y retener el capital humano en las empresas*. Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://n9.cl/rvo8hc>
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/142>
- Pino, Y. (2021). *El clima laboral y su relación con la rotación de personal en la fuerza de ventas de una empresa de telecomunicaciones de Lima, 2019*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28028>
- Portillo, M., Morales, A., & Ibarvo, V. (2016). Portillo, M., Morales, A. & Ibarvo, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. *Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*. Obtenido de <https://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf>
- Quiroga, L. (2022). *La satisfacción Laboral Como generador de Rotación de Personal*. (Ensayo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/43de7148-c9ca-4169-b8e2-de5a3d184d6e/content>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Recio, R., Balderas, M., & Gómez, D. (2019). Clima organizacional en una empresa minera de San Luis Potosí. *Trascender. Contabilidad y Gestión*(11). Obtenido de <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/62>
- Rico, J., Méndez, F., Echeverri, C., & Ricardo, S. (2016). *Importancia del Clima Organizacional para la Competitividad de las Pymes*. Corporación Universitaria Americana.

- Ríos-Manríquez, M. (2020). Teoría de los costos y la rotación del capital humano. En D. Caldera , M. Arredondo, D. Hernández , A. Alejos, A. Casique, V. Ruíz , . . . M. Sánchez, *Rotación de personal. ¿Qué es y cómo combatirla?* Plaza y Valdez S.A. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/353023868_ROTACION_DE_PERSONAL_Que_es_y_como_combatirla
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. (séptima ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Rojas, F. (2022). *Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Makro S.A., Villa El Salvador - 2020*. Universidad Autónoma de Perú. Obtenido de *Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Makro S.A., Villa El Salvador - 2020*
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Contribuciones Cortas*, 20(4), 67-75. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sánchez, A. (2019). *Relación entre clima organizacional y rotación de personal de la empresa Grupo Heceb S.A.C., Cajamarca 2019*. (Tesis licenciatura). Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23098?show=full>
- Sánchez, J., Olvera, P., Herrera, R., & Peimbert, M. (2016). Diagnostico de Clima Organizacional en una Institución de Salud del Sector Gobierno. *Revista El Buzón de Pacioli*(95), 4-15. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no95/Pacioli-95-eBook.pdf>
- SCIAN. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: <https://www.inegi.org.mx/datos/clasificaciones.html>

- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67. Obtenido de <https://www.scielo.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/57-67/es>
- Simón , S. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional*. Universidad de Lima Perú. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8399/Simon_Fernandez_Sandra_Margoth.pdf?sequence=3
- Sotelo, J., & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. doi:DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Toala-Toala, G., & Mendoza, A. (2019). Importancia de la enseñanza de la metodología de la investigación científica en las ciencias administrativas. *Dominio de las ciencias*, 5(2), 56-70. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Toro, F., & Sanin, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencia*. CINCEL. doi:DOI:10.21772/gco.ibe.c10
- Vallejo, D. (2014). *La Satisfacción Laboral y su relación con la rotación de personal en los Guardias de Seguridad en la Empresa Vicoso Cia. Ltda.* (Tesis de licenciatura). Universidad Central de Ecuador. Obtenido de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/da736e8c-3010-47a3-878e-497192073e12/content>
- Viloria, N., & Luciani, L. (2015). El pensamiento administrativo: Un estudio de sus ejes problemáticos. *Sapienza Organizacional*, 2(4), 119-143.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

ANEXOS

Anexo A

Índice de rezago social en México por entidad Federativa 2020

Entidad federativa	Índice de rezago social	Grado de rezago social	Lugar que ocupa en el contexto nacional
Chiapas	2.64422	Muy alto	1
Oaxaca	2.59089	Muy alto	2
Guerrero	2.45034	Muy alto	3
Veracruz	1.14325	Muy alto	4
Puebla	0.74449	Alto	5
Michoacán	0.52992	Alto	6
Hidalgo	0.32013	Alto	7
San Luis Potosí	0.31913	Alto	8
Campeche	0.24454	Medio	9
Yucatán	0.15247	Medio	10
Tabasco	0.07640	Medio	11
Nayarit	0.04404	Medio	12
Tlaxcala	-0.04053	Medio	13
Durango	-0.04596	Medio	14
Morelos	-0.12654	Bajo	15
Guanajuato	-0.20921	Bajo	16
México	-0.29810	Bajo	17
Baja California Sur	-0.31703	Bajo	18
Quintana Roo	-0.31717	Bajo	19
Zacatecas	-0.45259	Bajo	20
Chihuahua	-0.51836	Bajo	21
Querétaro	-0.52449	Bajo	22
Sinaloa	-0.56755	Bajo	23
Jalisco	-0.61683	Bajo	24
Tamaulipas	-0.62263	Bajo	25
Baja California	-0.64239	Bajo	26
Sonora	-0.65055	Bajo	27
Colima	-0.69066	Bajo	28
Aguascalientes	-1.10156	Muy bajo	29
Ciudad de México	-1.11535	Muy bajo	30
Coahuila de Zaragoza	-1.14759	Muy bajo	31
Nuevo León	-1.25474	Muy bajo	32

Nota: Elaboración propia a partir de CONEVAL (2020).

Anexo B

Producto Interno Bruto de Oaxaca (2021)

<i>Denominación</i>	<i>Millones de pesos</i>	<i>Estructura %</i>
VALOR AGREGADO BRUTO (a precios básicos)	394,292	100
Actividades primarias	29,510	7.48
11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	29,510	7.48
Actividades secundarias	126,606	32.11
21 Minería	4,820	1.22
22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	11,123	2.82
23 Construcción	48,173	12.22
31-33 Industrias manufactureras	62,490	15.85
Actividades terciarias	238,176	60.41
43 Comercio al por mayor	27,974	7.09
46 Comercio al por menor	43,115	10.93
48-49 Transportes, correos y almacenamiento	20,517	5.20
51 Información en medios masivos	1,496	0.38
52 Servicios financieros y de seguros	8,449	2.14
53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	51,273	13.00
54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	2,634	0.67
56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación	2,697	0.68
61 Servicios educativos	28,251	7.16
62 Servicios de salud y de asistencia social	11,065	2.81
71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	602	0.15
72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	7,148	1.81
81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales	10,133	2.57
93 Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organizaciones	22,822	5.79

Nota: Elaboración propia a partir de PIBE (2021).

Anexo C

Clasificación y sub Clasificación del Sector Comercio en México

CÓDIGO	ESTRUCTURA DEL SCIAN MÉXICO 2018
43	<i>Comercio al por mayor</i>
431	Comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco
432	Comercio al por mayor de productos textiles y calzado
433	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, de perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca
434	Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias y forestales, para la industria, y materiales de desecho
435	Comercio al por mayor de maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias, industriales, de servicios y comerciales, y de otra maquinaria y equipo de uso general
436	Comercio al por mayor de camiones y de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones
437	Intermediación de comercio al por mayor
46	<i>Comercio al por menor</i>
461	Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco
462	Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales
463	Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado
464	Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud
465	Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal
466	Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados
467	Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios
468	Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes
469	Comercio al por menor exclusivamente a través de internet, y catálogos impresos, televisión y similares

Nota: Elaboración propia a partir de SCIAN (2018).

Anexo D

Los 14 principios Generales de la Administración propuestos por Fayol.

Principio		Descripción
1	División del trabajo	La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.
2	Autoridad	Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho.
3	Disciplina	Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
4	Unidad de mando	Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.
5	Unidad de dirección	La organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados
6	Subordinación de los intereses de los individuos al interés general	Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización.
7	Remuneración.	Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
8	Centralización	Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones
9	Cadena de escalafón	Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.
10	Orden	Personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno.
11	Equidad	Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
12	Estabilidad de la antigüedad del personal	La administración debe hacer una planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes.
13	Iniciativa	Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.
14	Espíritu de grupo	Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización.

Nota: Esta tabla representa un resumen de los 14 Principios Generales de la Administración que sentaron las bases de la Administración actual. Elaboración propia a partir de Robbins & Coulter (2005). Derechos de autor 2005 por Prentice Hall Inc.

Anexo E

Cuestionario de clima organizacional

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de preguntas con el fin de recabar la información sobre su opinión acerca del clima organizacional de esta empresa. Agradezco responda con absoluta sinceridad y libertad, toda vez que la información suministrada será absolutamente confidencial y anónima, responder solo le llevará entre 10 y 15 minutos. Marque con una **X**, la opción que corresponda a la respuesta de su elección.

I.- DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

- 1.- EDAD: 18-25 (☐) 26-35 (☐) 36-45 (☐) 45-60 (☐) 60 o más (☐)
- 2.- SEXO: MASCULINO (☐) FEMENINO (☐)
- 3.- ESTADO CIVIL: SOLTERO (A) (☐) CASADO(A) (☐) DIVORCIADO (A) (☐)
OTRO (☐)
- 4.- ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS: PRIMARIA (☐) SECUNDARIA (☐)
BACHILLERATO (☐)
LICENCIATURA (☐) POSGRADO (☐)
- 5.- PUESTO: OPERATIVO (☐) ADMINISTRATIVO (☐) VENTAS(☐)
- 6.- TIEMPO LABORANDO EN ESTA EMPRESA: 0-6 MESES ☐ 7-11 MESES ☐
1-5 AÑOS ☐ 6-10 AÑOS ☐ 11 AÑOS ó MÁS ☐
- 7.- ÁREA O DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA: _____

II.- CUESTIONARIO

Las opciones de respuesta son: Ninguno o nunca (1); poco (2); regular o algo (3); mucho (4) y todo o siempre (5).

	Ninguno o nunca	poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
1.- Existen oportunidades de progresar en la empresa					
2.- La empresa se interesa por el éxito de sus empleados					
3.- Todos participan en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
4.- Se valoran los altos niveles de desempeño					

5.- El jefe inmediato expresa reconocimiento por los logros.					
6.- Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
7.- La empresa promueve la capacitación que se necesita.					
8.- La empresa promueve el desarrollo personal de sus empleados					
9.- Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
10.- Se reconocen los logros en el trabajo.					
11.- ¿Se siente comprometido con el éxito de la empresa?					
12.- Cada trabajador logra sus metas en el trabajo					
13.- Cada empleado se considera importante para el éxito de la empresa					
14.- Los trabajadores están comprometidos con la organización					
15.- En la empresa, se hacen mejor las cosas cada día.					
16.- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite mi desarrollo del personal.					
17.- Cumplir con las actividades laborales que se me asignan es una tarea estimulante.					
18.- Los productos y/o servicio que ofrece la organización, son motivo de orgullo del personal.					
19.- En la empresa todos conocen la visión, misión y valores en la empresa					
20.- La empresa es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral					

	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	mucho	Todo o siempre
21.- El jefe inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22.- En la empresa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
23.- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
24.- Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
25.- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
26.- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
27.- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
28.- Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
29.- El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
30.- Existe un trato justo en la empresa					
	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	mucho	Todo o siempre
31.- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
32.- En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente.					
33.- En las áreas de trabajo, existe una relación armoniosa.					
34.- Existen suficientes canales de comunicación (en persona, redes sociales, teléfono, etc) entre las áreas de trabajo que facilitan las tareas cotidianas					
35.- Es posible la interacción con jefes o personas de mayor jerarquía.					
36.- En la empresa se afrontan y superan los obstáculos					
37.- La empresa fomenta y promueve la comunicación entre todas las áreas de trabajo					
38.- El jefe inmediato escucha y atiende los planteamientos que se le hacen					
39.- Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					

40.- Se dan a conocer los avances que van teniendo las otras áreas de la empresa y los de mi área de trabajo					

	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
	1	2	3	4	5
41.- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42.- Los objetivos de trabajo son retadores.					
43.- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades					
44.- El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
45.- Se cuenta con las herramientas de trabajo que facilitan el desarrollo de las actividades					
46.- Existe buena administración de los recursos					
47.- La remuneración es atractiva en comparación con la de otras empresas.					
48.- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa					
49.-Se dispone y se tiene acceso a la tecnología que facilite el trabajo.					
50.- La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

¡MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR!!!!

Anexo F

cuestionario de rotación de personal

CUESTIONARIO DE ROTACION DE PERSONAL

INSTRUCCIONES: Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el clima organizacional y rotación de personal. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral. Agradezco respuestas con absoluta sinceridad y libertad, toda vez que la información suministrada será absolutamente confidencial, responder solo le llevará entre 10 y 15 minutos.

Marca con una **X**, la opción que corresponda a la respuesta de su elección.

	Ninguno o nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1.- La empresa es puntual con los pagos.					
2.- El salario es el adecuado para su puesto de trabajo					
3.- La empresa respeta la jornada laboral del trabajador.					
4.- La jornada laboral termina en la hora pactada en el contrato					
5.- Los horarios de trabajo afectan al trabajador.					
6.- La empresa brinda facilidades para el crecimiento profesional					
7.- La empresa brinda facilidades para el estudio técnico, universitario o posgrado					
8.- Los acuerdos de trabajo en los contratos son claros					
9.- Los contratos de trabajo son respetados por la empresa					
10.- Existe un trato adecuado de la empresa hacia los trabajadores					
11.- Su puesto le ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades					
12.- El trabajador de cada puesto logra sus objetivos personales.					

13.- Tengo un alto grado de responsabilidad personal sobre las tareas que realizo					
14.- Los trabajadores que son despedidos no cumplen los requisitos que pide la empresa					
15.- El despido se da en base a los logros obtenidos por cada trabajador.					
16.- Los despidos se dan de manera constante.					
17.- ¿Sientes que los despidos a trabajadores han sido injustificados?					
18.- ¿Sientes que los despidos son por la mala conducta del trabajador?					
19.- Se dan a conocer las causas del despido de un trabajador					
20.- Los despidos se dan a causa de la falta de disciplina					
21.- La disciplina es un factor importante dentro de la empresa					
22.- Existen casos de indisciplina dentro de la empresa					

Anexo G

Interpretación del Coeficiente de correlación de Pearson

Interpretación de la magnitud del coeficiente de correlación de Pearson según las sugerencias de Cohen. Se supone en este cuadro que la relación se da entre X, Y pero aplica a cualquier par de variables. Se plantea el valor absoluto del coeficiente, de modo que la magnitud es independiente del signo.

Rango de valores de r_{XY}	Interpretación
$0.00 \leq r_{XY} < 0.10$	Correlación nula
$0.10 \leq r_{XY} < 0.30$	Correlación débil
$0.30 \leq r_{XY} < 0.50$	Correlación moderada
$0.50 \leq r_{XY} < 1.00$	Correlación fuerte

Nota: Extraído de Hernández (2018).