



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico
Maestría en Ingeniería Administrativa

Tesis:

Impacto del liderazgo formal e informal, ausentismo, satisfacción
laboral, rotación de personal en el rendimiento de las empresas
fabricantes de muebles en la ciudad Victoria de Durango

Que presenta:

Ing. Jorge Elías Herrera Torres 17041032

Director:

M.C. José Trinidad Martínez Reyna

Asesores:

Dra. María Quetzalcihualt Galván Ismael

Dr. Iván González Lazalde

Victoria de Durango a Noviembre 2025



Victoria de Durango, Dgo., a **03 / Noviembre / 2025**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
DEPI / C / 472 / 2025.

ASUNTO: Autorización de Tema de Tesis de Maestría.

C. JORGE ELÍAS HERRERA TORRES
No. DE CONTROL G17041032
P R E S E N T E .

Con base en el Reglamento en vigor y teniendo en cuenta el dictamen emitido por el Jurado que le fue asignado, se le autoriza a desarrollar el tema de tesis para obtener el **Grado de Maestro en Ingeniería Administrativa** cuyo título es:

"IMPACTO DEL LIDERAZGO FORMAL E INFORMAL, AUSENTISMO, SATISFACCIÓN LABORAL, ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES EN LA CIUDAD VICTORIA DE DURANGO"

CONTENIDO:

	INTRODUCCIÓN
	RESUMEN
CAPÍTULO I	GENERALIDADES
CAPÍTULO II	FUNDAMENTOS
CAPÍTULO III	METODOLOGÍA
CAPÍTULO IV	RESULTADOS
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
	BIBLIOGRAFÍA
	ANEXOS

ATENTAMENTE.

Excelencia en Educación Tecnológica®
"La Técnica al Servicio de la Patria"

C. TANIA MONTOYA GARCÍA
ENCARGADA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



TMG'ammc.



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Blvd. Felipe Pescador No. 1938 Ote.,
Durango, Dgo., C.P. 34080 Teja. 618-516-69-
38
e-mail: depposgrado@itdurango.edu.mx
tecno.ms.1@itdurango.edu.mx





Educación

Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Durango
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Victoria de Durango, Dgo., a **03 / Noviembre / 2025**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
DEPI / C / 473 / 2025.

ASUNTO: Autorización de Impresión de Tesis de Maestría.

C. JORGE ELÍAS HERRERA TORRES
No. DE CONTROL G17041032
P R E S E N T E .

De acuerdo al reglamento en vigor y tomando en cuenta el dictamen emitido por el jurado que le fue asignado para la revisión de su trabajo de tesis para obtener el **Grado de Maestro en Ingeniería Administrativa**, esta División de Estudios de Posgrado e Investigación le autoriza la impresión del mismo, cuyo título es:

"IMPACTO DEL LIDERAZGO FORMAL E INFORMAL, AUSENTISMO, SATISFACCIÓN LABORAL, ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE MUEBLES EN LA CIUDAD VICTORIA DE DURANGO"

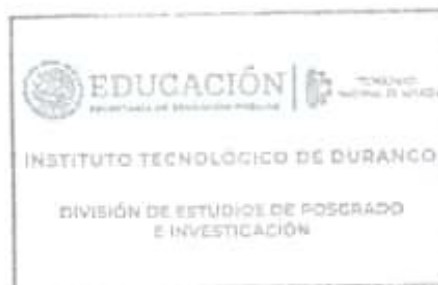
Sin otro particular de momento, quedo de Usted.

ATENTAMENTE.

Excelencia en Educación Tecnológica®

"La Técnica al Servicio de la Patria"

C. TANIA MONTOYA GARCÍA
ENCARGADA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



TMG'ammc.



2025
Año de
La Mujer Indígena

Rivera, Felipe Pescador No. 1830 Ote.,
Durango, Dgo., C.P. 34000 Tels. (01-810-63-
36
e-mail: depocgrado@itdurango.edu.mx
tecun.mx / itdurango.edu.mx



Resumen

El presente estudio analiza la relación entre la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal y el liderazgo (formal e informal) con la productividad en empresas fabricantes de muebles en la ciudad de Durango, donde predominan microempresas con limitaciones en recursos y estructura.

La metodología consistió en un diseño cuantitativo, mediante encuestas a trabajadores de distintos niveles jerárquicos en ocho pequeñas y microempresas para medir factores organizacionales e impacto en la productividad. Se aplicó un análisis de correlaciones para identificar las relaciones entre variables.

Los resultados indican que la rotación de personal y el ausentismo afectan más la productividad, mientras que la satisfacción laboral y el liderazgo tienen menor impacto. La estabilidad laboral y el ambiente de trabajo fueron los aspectos mejor valorados en la satisfacción laboral, aunque la falta de oportunidades de crecimiento limita el desempeño. Además, el liderazgo informal demostró mayor influencia en la dinámica organizacional que el liderazgo formal.

Se concluye que reducir la rotación y el ausentismo mediante estrategias de retención adaptadas a las microempresas es clave para mejorar la productividad. Asimismo, se recomienda fortalecer el liderazgo informal y establecer prácticas accesibles de reconocimiento y capacitación para los empleados.

Palabras clave: productividad, satisfacción laboral, rotación de personal, ausentismo, liderazgo informal, microempresas.

Abstract

This study examines the relationship between job satisfaction, absenteeism, employee turnover, and leadership (both formal and informal) with productivity in furniture manufacturing companies in Durango, where microenterprises, often constrained by limited resources and organizational structure, prevail. A quantitative approach was employed, utilizing surveys directed at employees from various hierarchical levels in eight small businesses and microenterprises to assess organizational factors and their impact on productivity. A correlation analysis was conducted to explore the relationships between the variables. The findings show that employee turnover and absenteeism are the most significant factors affecting productivity, whereas job satisfaction and leadership demonstrate a weaker association. It was found that job stability and the work environment are the most positively rated aspects of job satisfaction, although the lack of growth opportunities limits performance. Additionally, informal leadership has a greater influence on organizational dynamics than formal leadership. The study concludes that improving productivity in this sector requires reducing turnover and absenteeism through talent retention strategies tailored to the constraints of microenterprises. Moreover, it is recommended to enhance informal leadership and implement accessible recognition and training programs for employees.

Keywords: Productivity, job satisfaction, employee turnover, absenteeism, informal leadership, microenterprises.

Índice

Capítulo 1 Generalidades	1
1.1 Antecedentes	1
1.2. Justificación.....	10
1.2.1 Conveniencia	10
1.2.2 Relevancia social.....	10
1.2.3 Valor teórico.....	11
1.2.4 Implicaciones prácticas.....	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.3.3 Preguntas de investigación.....	12
1.3.4 Hipótesis	13
Capítulo 2 Fundamentos	14
2.1 Marco teórico	14
2.1.1 Comportamiento organizacional	14
2.1.2 Ausentismo	16
2.1.4 Satisfacción laboral.....	21
2.1.5 Liderazgo formal e informal	24
2.1.6 Productividad	26
2.1.8 Eficacia	29
2.2 Marco contextual.....	30
2.2.1 La industria del mueble a diferentes niveles geográficos.....	30
2.2.2 Actualidad de la industria mueblera en Durango y México	35
2.3 Marco legal / normativo	36
2.3.1 Marco legal	36
2.3.2 Marco normativo	39
Capítulo 3 Metodología	41
3.1 Área de estudio	41
3.2 Lugar de estudio	41
3.3 Tipo de investigación	41
3.4 Diseño de estudio de investigación.....	42

3.4.1 Ruta metodológica	42
3.4.2 Operacionalización de las variables.....	44
3.4.3 Tamaño de muestra	49
3.4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	50
3.4.5 Métodos y técnicas para tratamiento de la información	55
Capítulo 4 Resultados	57
4.1 Análisis demográfico de la muestra encuestada	57
4.2 Análisis de los factores en las encuestas a nivel industria	60
4.2.1 Resultados de ' <i>satisfacción laboral</i> ' a nivel industria	60
4.2.2 Resultados de ' <i>liderazgo formal</i> ' e informal a nivel industria	63
4.2.3 Resultados de ' <i>ausentismo</i> ' a nivel industria	64
4.3.3 Resultados de ' <i>rotación de personal</i> ' a nivel industria	66
4.3 Análisis de la productividad de las empresas	71
4.4 Análisis de correlación y varianza	78
4.5 Discusión	81
4.5.1 ' <i>Satisfacción laboral</i> '	81
4.5.2 ' <i>Liderazgo formal e informal</i> '	82
4.5.3 ' <i>Ausentismo</i> '	83
4.5.4 ' <i>Rotación de personal</i> '	84
4.5.5 ' <i>Productividad</i> '	85
Conclusiones y recomendaciones.....	87
Investigaciones futuras	89
Referencias	91

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 2.1 Unidades económicas y personal ocupado de la industria mueblera en el municipio Durango	31
Figura 2.1 Unidades económicas y personal de empresas muebleras en el municipio de Durango	31
Figura 2.2 Unidades económicas y personal de empresas muebleras en el estado de Durango.....	32
Figura 2.3 Unidades económicas y personal de empresas muebleras en México	33
Figura 2.4 Unidades económicas fabricantes de muebles a nivel nacional según número de trabajadores.	34
Figura 3.1 Ruta metodológica	42
Tabla 3.1 Operacionalización del factor ' <i>satisfacción laboral</i> '	45
Tabla 3.2 Operacionalización del factor ' <i>rotación de personal</i> '	47
Tabla 3.3 Operacionalización del factor ' <i>liderazgo</i> '	48
Tabla 3.4 Operacionalización del factor ' <i>ausentismo</i> '	49
Figura 4.2 Puestos jerárquicos por género	59
Figura 4.3 Puestos laborales.....	59
Figura 4.4 Rangos de edad.....	60
Tabla 4.2 Resultados del indicador ' <i>comunicación</i> ' en la industria del mueble	62
Tabla 4.3 Resultados de indicador ' <i>bienestar</i> '.....	62
Tabla 4.4 Resultados de ' <i>liderazgo formal</i> ' en la industria del mueble.....	64
Tabla 4.6 Resultados del indicador causas de ' <i>ausentismo</i> '	65
Tabla 4.8 Resultados del indicador ' <i>política de recursos humanos</i> '	66
Tabla 4.9 Resultados de indicador ' <i>ambiente laboral</i> '	67
Tabla 4.10 Resultados de indicador ' <i>compensación y beneficios</i> '.....	68
Tabla 4.11 Resultados de indicador ' <i>desarrollo profesional</i> '	69
Tabla 4.12 Resultados Indicador ' <i>comunicación</i> '	70
Tabla 4.13 Resultados de indicador ' <i>relaciones laborales</i> '.....	70
Tabla 4.14 Resultados de ' <i>productividad</i> '.....	72
Figura 4.1 Productividad empresa 1.....	73
Figura 4.2 Productividad empresa 2.....	74
Figura 4.3 Productividad empresa 3.....	74
Figura 4.4 Productividad empresa 4.....	75

Figura 4.5 Productividad empresa 5.....	76
Figura 4.6 Productividad empresa 6.....	76
Figura 4.7 Productividad empresa 7.....	77
Figura 4.8 Productividad empresa 8.....	77
Tabla 4.15 Resultados ANOVA de ' <i>productividad</i> '	79
Tabla 4.16 Correlación entre ' <i>productividad</i> ' y ' <i>satisfacción laboral</i> '	80
Tabla 4.17 Correlación entre ' <i>productividad</i> ' y ' <i>liderazgo</i> ' / ' <i>ausentismo</i> '	81

Índice de Anexos

Anexo A: Formato de encuesta para personal operativo	98
Anexo B: Formato de encuesta para mandos medios.....	101
Anexo C: Formato de encuesta para gerencia	104
Anexo D: Formato de registro para productividad	106

Introducción

El sector de la fabricación de muebles en la ciudad de Durango representa una parte significativa de la economía local, conformado en su mayoría por microempresas con estructuras organizacionales limitadas y recursos restringidos. En este contexto, la eficiencia operativa y la productividad de estas empresas se ven influenciadas por diversos factores organizacionales, entre los cuales destacan la satisfacción laboral, la rotación de personal, el ausentismo y el liderazgo. La correcta gestión de estos aspectos resulta clave para la estabilidad y el crecimiento del sector.

A pesar de la importancia de estos factores, existe poca investigación enfocada en cómo impactan directamente en la productividad de las microempresas muebleras. La rotación de personal y el ausentismo pueden generar altos costos operativos, afectar la continuidad en la producción y disminuir la eficiencia general. Del mismo modo, la satisfacción laboral y el liderazgo pueden influir en la motivación de los empleados y, por ende, en su desempeño productivo.

Este estudio tiene como objetivo general analizar la relación entre la satisfacción laboral, la rotación de personal, el ausentismo y el liderazgo (formal e informal) con la productividad en empresas fabricantes de muebles en la ciudad de Durango. A través de un enfoque cuantitativo, se busca identificar los principales factores que inciden en la productividad y proponer estrategias para optimizar el desempeño organizacional dentro de las limitaciones propias de las microempresas.

El documento se estructura en diferentes apartados. En primer lugar, se presentan los antecedentes y el marco teórico, donde se revisan estudios previos relacionados con los factores analizados. Posteriormente, en la metodología se describe el diseño de investigación, la población de estudio y las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos. En los capítulos siguientes, se exponen los resultados obtenidos, seguidos de la discusión, en la cual se contrastan los hallazgos con la literatura existente. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, proporcionando lineamientos que podrían ser implementados para mejorar la productividad en el sector mueblero de Durango.

Capítulo 1 Generalidades

1.1 Antecedentes

La industria del mueble es considerada de gran valor, ya que ante el crecimiento de las poblaciones y la necesidad que tienen de establecerse, es mayor el crecimiento en la demanda de esta industria para que un hogar o cualquier tipo de inmueble sea equipado con lo necesario y así convertirse en un espacio de vivienda, trabajo, etc. cómodo y adecuado en función de las personas que lo habitan, y en el caso particular de México no es la excepción ya que se encuentran diferentes empresas con el fin de cumplir diversos gustos y satisfacer las necesidades del cliente.

La rotación de personal es de los factores que más afectan a la productividad de una empresa ya que estar contratando y capacitando constantemente personal nuevo que no va a permanecer un tiempo que resulte rentable para la organización es una mala inversión de recursos ya que vuelve complicado el cumplimiento de metas que tiene la empresa. Con el fin de evitar lo anterior, un estudio realizado en una empresa maquiladora ubicada en Reynosa Tamaulipas buscó definir cómo se correlacionan las cuestiones de trabajo y socioeconomía con las circunstancias referentes a la rotación de personal mediante representaciones de estadística descriptiva donde se tomaron en cuenta causas de baja en el personal que van, desde abandono de puesto, cuidado de hijos, cuidado del hogar, despidos, insatisfacción, entre otros (Langle Flores, et. al, 2021).

Con base en el número de bajas dentro de cada motivo, se calcula el índice de rotación de personal, encontrando como resultado que en 2019 durante las primeras cinco semanas del año hubo un aumento considerable en las altas de personal lo cual se asoció con que la maquiladora promovió vacantes y con la variación del mercado laboral al inicio del año. Posteriormente a mitad de año en adelante el número de altas se estabilizó y se posicionó en valores similares al número de bajas donde el mayor porcentaje (94%) se debió a renunciaciones. Con base a todos los resultados, se determinó que 9 de cada 10 empleados deciden

terminar su relación laboral de trabajo por cuidado de los hijos, motivos personales o abandono de puesto. Otros modelos estadísticos que evaluaron de manera más específica cada motivo de baja indicaron que pertenecer al género femenino, vivir en matrimonio o unión libre y tener hijos o personas que dependan económicamente de la persona, se vuelven características recurrentes en quienes superan los tres años de antigüedad dentro de esta empresa (Langle Flores, et. al, 2021).

Lo anterior brinda información importante para los antecedentes de este trabajo, ya que determina el índice de rotación de personal de una empresa, y con base en estadísticas determina sus causas, las cuales engloban motivos familiares y personales principalmente, además de incluir otros relacionados a la satisfacción laboral, siendo en este caso particular, los menos determinantes, a diferencia de los motivos familiares y personales, lo cual deja claro que una empresa debe tomar en cuenta estos factores socioeconómicos y de contexto familiar, e implementar estrategias basadas en su responsabilidad social para apoyar a sus trabajadores y a su vez reducir su índice de rotación de personal en medida de lo posible.

Dentro de los factores a estudiar dentro del desarrollo de este trabajo, se encuentra el liderazgo formal e informal, por lo que se establece que los estilos de liderazgo fungen como aspecto determinante en la función de una organización. Por ello, investigadores de la Universidad Peruana Unión de Lima en Perú realizaron un estudio de revisión teórica definiendo y analizando los tipos de 'liderazgo' que existen, con el objetivo de describirlos y conformar el grado de importancia que tienen para las organizaciones humanas. Dentro de dicho estudio se encuentran tipos de liderazgo como el de libertad absoluta, burocrático, autoritario, y también se incluyeron tanto el 'liderazgo formal' como el informal, entre otros. El estudio al final concluye con que la importancia de los estilos de liderazgo proviene de la sinergia que estos crean cuando coexisten dentro de una organización, tomando como punto de partida lo variable que puede ser para una empresa el contexto psicosocial y socioeconómico, es decir, si un estilo es más

importante para cierta organización, no necesariamente lo es para otra (Campos, et. al, 2020).

Llevando lo anterior al punto específico del liderazgo formal e informal, se considera como punto de apertura ya que estos dos tipos de liderazgo siempre van a existir en una organización, y si como se estableció anteriormente, se logra una buena sinergia entre ambos, los objetivos se deberán cumplir de manera más eficaz al estar todos en la misma sintonía de trabajo.

La satisfacción laboral es un asunto medular dentro del capital humano, es un factor que afecta el buen clima laboral, y también en que el colaborador adquiere un sentido de gusto al realizar sus actividades, da pie a la creatividad y la innovación ya que se encuentra motivado por su trabajo y lo que deriva del mismo. Fortaleciendo esta idea, un estudio realizado en Coahuila realizó un comparativo de satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa comerciante encontrada en Monclova, Coahuila. El método para dicha investigación fue de tipo cuantitativo y descriptivo, considerando una muestra de 133 trabajadores distribuidos en tres sucursales de la empresa denominadas “A”, “B” y “C”, siendo 55 trabajadores en “A”, mientras que en las otras dos había 45 y 33 trabajadores respectivamente. A través de un cuestionario que incluyó preguntas de información general de cada trabajador, y una segunda sección donde se evaluaron las 10 variables establecidas a partir de los resultados se concluyó que los trabajadores se encuentran cómodos y con orgullo por el trabajo que realizan, que los sueldos son considerados como buenos, que conocen las políticas y los procedimientos de la empresa, además de que reciben el reconocimiento por su buen desempeño por parte de compañeros y jefes. Además, se establecen relaciones entre variables diferentes como la antigüedad del trabajador con la supervisión, las condiciones del área de trabajo y la comunicación, o el nivel de estudios asociado al factor de recompensas, ya que se reconoce el buen trabajo proveniente del conocimiento que brinda el contar con cierto grado de estudios (Cárdenas, et. al, 2020).

El estudio brindó un panorama de la variables que son influyentes dentro de la satisfacción laboral, y se destaca que haya sido realizado en un estado de la república mexicana, ya que ofrece contexto en cuanto a satisfacción de los trabajadores en una empresa mexicana. Con base en los resultados y conclusiones es evidente que el contar con unas buenas condiciones laborales, el trabajador va a sentirse cómodo y disfrutar de estar invirtiendo su tiempo y su esfuerzo en el lugar donde desempeña sus actividades de trabajo.

Otro factor incluido en este trabajo es la rotación de personal, la cual representa una problemática para cualquier empresa en la que se presente por las consecuencias económicas y de inestabilidad que llega a producir. Con el fin de identificar qué cuestiones influyen o causan la rotación de personal en una empresa, en este caso dedicada a la comercialización de pollos ubicada en la ciudad de Huancayo, Perú, se realizó un estudio de investigación descriptiva, donde a través de recolección de datos con una entrevista y el análisis estadístico de documentos, se concluyó que los factores influyentes o causantes de la rotación de personal son la baja 'Remuneración', carencia en las políticas de selección, la falta de oportunidades para progresar tanto profesionalmente como personalmente además de la falta de capacitación y entrenamiento debido a que no se cuenta con un programa para ello (Huali, 2019).

El tener conocimiento de los factores que pueden ser causa de rotación de personal en una organización supone una base de los aspectos que generan inconformidad y por ende falta de compromiso proveniente de los empleados o colaboradores, y que deben ser modificados posteriormente, por lo que el estudio citado anteriormente se considera muy útil al establecer una manera de identificar y analizar esos factores, sin dejar de tomar en cuenta que para cada organización estos factores pueden variar así como también el grado de influencia de cada uno.

Aproximándose un poco más a la cuestión del recurso humano, al ser estas organizaciones de tamaño considerablemente pequeño, queda claro que son el elemento crucial en el funcionamiento, por esto se toma en cuenta el trabajo de (Sosa, 2019), donde realizó un análisis del clima laboral en las áreas de

producción y de los puestos ocupados por los operarios, estableció un plan de incentivos por desempeño, actividades que funjan como motivación además de capacitaciones para el personal encargado de la producción e implementó una escala salarial para beneficiar al colaborador independientemente de su área. Sobre lo anterior llegó a la conclusión que los operarios tenían jornadas extensas y así se disminuía la productividad a través del cansancio, también se concluyó que los programas que se intentaron establecer en el análisis requieren de cooperación de todos los puestos de trabajo. También se encontró con que el clima laboral es relativamente bueno y que estimó una mejora anual de 5% en el departamento de producción.

Lo presentado por Mónica Sosa en dicho análisis es relevante para este proyecto debido a que el recurso humano tiene total inferencia en la calidad de los productos además de la eficiencia y eficacia de los procesos y en el caso de las empresas fabricantes de muebles no es la excepción, ya que al ser empresas manufactureras lo anterior se convierte en la base de su funcionamiento, por lo que un buen clima laboral brinda comodidad y compromiso a los colaboradores hacia su lugar de trabajo, elevando los indicadores de calidad y productividad de la compañía.

Para que un trabajador realice sus actividades laborales de la mejor manera posible, es preciso que cuente con un buen clima laboral, es decir, que exista buen trato con todos aquellos con los que establece una relación laboral (jefes, compañeros, clientes, etc.), ya que esto genera satisfacción al colaborador por encontrarse en un ambiente donde se siente cómodo. Con el fin de determinar el cómo se ve influenciada la satisfacción laboral por el clima organizacional, se realizó un estudio dentro de un supermercado en Villahermosa, Tabasco, en el cual se analizó el punto de vista de sus empleados y factores vinculados con la satisfacción laboral tales como la comunicación, reconocimiento, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la organización, compromiso, adaptación del cambio y delegación de actividades, a través de un método no experimental descriptivo de corte cuantitativo donde se aplicó un cuestionario con escala de

Likert. Como resultado de la aplicación del instrumento se encontró que, de los factores de estudio para el ambiente de trabajo, el encargo de tareas y ocupaciones dio como resultado el promedio más bajo, en cambio el que mejor promedio mostró fue para el compromiso de los colaboradores con la organización. Se concluyó que dentro de este supermercado se cuenta con un buen clima laboral, lo cual ayuda a que sus empleados se mantengan motivados y dispuestos a realizar su trabajo de la mejor forma, lo que se traduce en satisfacción laboral, esto como consecuencia aumenta los estándares de la empresa en términos de productividad y calidad (Álvarez Morales, et. al, 2019).

El estudio anterior se incluye como antecedente ya que es un caso práctico de cómo es que los factores de clima laboral de una empresa influyen en la satisfacción laboral que perciben los empleados del lugar, ya que si estos factores resultan en que la persona no se encuentre conforme con el ambiente laboral en el que se tiene que desenvolver día con día, puede desencadenar en que el colaborador se vuelva menos productivo al grado de no presentarse a su lugar de trabajo o inclusive renunciar, contribuyendo así con el ausentismo y la rotación de personal.

Al haber estancamiento dentro de las empresas fabricantes de muebles por diversos factores, es preciso generar cambios para poder llegar a la competitividad que se está efectuando. En función de esto, investigadores del Instituto Tecnológico de Durango realizaron un estudio con el fin de analizar valores o indicadores que puedan traducirse en fuentes de vitalidad para las empresas dedicadas a la fabricación de muebles dentro de Durango. El estudio identificó las variables que más afectan al comportamiento de este sector productivo para posteriormente establecer un plan de acción con la fuerza del gobierno estatal. El estudio se realizó a partir de encuestas y entrevistas a gerentes, recopilando datos para su posterior análisis el cuál arrojó resultados interesantes como rezago en integración de la mujer en esta industria, el rezago educativo de las personas que laboran en esas empresas así como el hecho de que en son relativamente jóvenes ya que se encuentran en un rango de 18 a 35

años en promedio, dichos datos entre otros, les permitieron concluir que existe precariedad en las empresas muebleras de Durango en todos los aspectos, además que no se investiga dentro de sus organizaciones, se estanca su crecimiento y capacidad de adquirir ventajas competitivas frente a la importación de muebles (Martínez Reyna, et. al, 2019).

Este estudio presenta un panorama bastante claro de cómo funcionan estas empresas, mostrando sus carencias, dificultades además de su conformación, esto aunado al hecho de que fue realizado en Durango, lo cual supone gran utilidad al encontrarse en el mismo lugar de estudio que este trabajo de tesis, y al tener identificados ciertos factores de influencia en su producción pueden brindar puntos importantes para la investigación.

Dirigiéndose a la parte de las finanzas, éstas juegan un papel vital en las empresas sin importar si son pequeñas, medianas o grandes corporaciones. En este sentido, colaboradores de la Universidad Autónoma de Sinaloa dentro de su trabajo “El financiamiento en la industria del mueble en Mesillas, Concordia, Sinaloa” muestran, el cómo este giro de empresas sobreviven con base en el financiamiento interno y se mantienen con las aportaciones de los socios y/o de los ingresos por ventas, siendo el caso particular de las empresas fabricantes de muebles en Mesillas, se menciona vía encuesta, que solamente 12% de estas compañías accedería a recibir contribuciones provenientes de nuevas sociedades, si es que se presentaran complicaciones. En cuanto al financiamiento externo, del cual pudieran dar uso, como lo son los créditos, la mayoría opta por recurrir a aquellos que proveen los bancos, así siendo el financiamiento externo la segunda opción, debido a que temen los dueños poner en riesgo el patrimonio de la empresa con el endeudamiento, utilizando el financiamiento, dejando de lado la fuente, para la compra de materia prima como prioridad, sin embargo dentro de este trabajo se determina que es preciso no descartar esas fuentes de financiamiento externo ya que pueden traducirse en opciones de crecimiento y poder comercializar sus productos fuera de Concordia de manera más pronta (Oleta Luna, et. al, 2018).

A la par de la rotación de personal, las empresas sufren de igual forma ausentismo lo cual se refiere a la situación donde las personas no se presentan a trabajar durante uno o más días, resultando en problemas para la empresa que padece de este fenómeno ya que en muchos casos no se encuentra a alguien que pueda suplir a la persona ausente. En orden de buscar qué factores son los principales causantes de la rotación de personal, un estudio de la Universidad de Nariño en Colombia realizó un estudio de revisión sistemática literaria en búsqueda de factores o causas que contribuyen al ausentismo laboral, con la peculiaridad que lo limitan a todos los países de América Latina. Dentro del estudio se define el concepto de ausentismo laboral, inasistencia, tiempo de ausencia y causas generadoras de ausentismo. Recopilando información de otros estudios existentes sobre el mismo tema, se concluyó que el ausentismo laboral se ve influido por múltiples factores que van desde los individuales como lo son enfermedades, trastornos mentales y de comportamiento; variables sociodemográficas como lo son responsabilidad familiar a cargo, su edad, nivel de escolaridad, etc. y factores intralaborales o propios de la organización (Tatamuez-Tarapues, et. al, 2018).

Es importante tener un panorama de los factores que originan el ausentismo, ya que si se reconoce cuáles son estas causas, aunado a la incidencia de cada una, es más sencillo para la empresa saber en qué aspectos es más urgente implementar estrategias que contrarresten la problemática del ausentismo dentro de su organización.

Se deja en evidencia que las empresas fabricantes de muebles consiguen su solvencia económica principalmente al evitar deudas, aunque esto signifique frenar su crecimiento debido a que no piden préstamos, sabiendo que éstos son buenas oportunidades de financiamiento. Lo anterior se debe a que se busca la estabilidad financiera a través únicamente de lo generado por sus ventas, cuando se genere un equilibrio entre financiamiento interno y externo, que es lo ideal para la proyección y desarrollo de este tipo de empresas.

En 2016, se realizó un análisis y proyección de las finanzas dentro de la industria del mueble en México, realizado en la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, cuyo objetivo es presentar un análisis y posterior interpretación de la situación financiera que atraviesa dicha industria para después realizar la proyección de sus estados financieros, apoyando la toma de decisiones gerenciales para la liquidez, financiamiento, utilidades y rentabilidad de la empresa siempre basándose en los resultados del análisis. Una vez realizado todo lo anterior se llega a la conclusión que las herramientas de análisis financiero que se utilizan por lo regular son en realidad un punto débil para el empresario dentro del sector de fabricación de muebles, por lo que es necesario investigar la manera de conocer e implementar dichas herramientas para tomar decisiones mejor fundamentadas (Gonzalez Estrada, et. al, 2016).

Esto sirve como complemento a la cuestión de las finanzas, ya que si se cuenta con conocimiento de cómo es que funcionan las herramientas financieras, el encargado de manejar el recurso obtiene un panorama de la situación de la empresa y partiendo de ese punto, puede tomar decisiones mejor fundamentadas sobre la distribución, inversión, y gasto del recurso que mejor convengan para el crecimiento y el desarrollo de la compañía, y que por lo mencionado anteriormente, el hecho de no utilizarlas o conocerlas afecta a la industria del mueble en el sentido de que no se cuenta con la información completa de cómo es que la empresa está funcionando en términos financieros.

Luis Enrique Espinoza Gómez (2012) de la UNAM ofreció un panorama de la situación que vivía la industria del mueble a principios de la década pasada, donde la industria total de México creció casi cuatro veces más que la industria nacional del mueble siendo equivalente a 2.28% de crecimiento anual promedio acorde datos de INEGI, bastante bajo comparado al estándar de la industria total del país fue de 8.9%, dejando en vista que existía cierto estancamiento y que si hoy en día si se toma en cuenta el factor pandemia lo más probable es que no se haya mejorado mucho realmente.

Se vuelve relevante lo anterior, debido a la importancia que tiene la industria de fabricación de muebles como generadora de empleos a partir del emprendimiento de las microempresas dedicadas a esta actividad, lo cual en unión a la necesidad que cubren, favorecen al desarrollo de la economía.

1.2. Justificación

1.2.1 Conveniencia

Este trabajo busca identificar el impacto del liderazgo formal e informal, el ausentismo, la satisfacción laboral y la rotación a las empresas que fabrican muebles dentro de la ciudad de Victoria Durango en términos de productividad. Lo cual se traduce en que es conveniente para los colaboradores que prestan sus servicios en este tipo de empresas, por los cambios benéficos a su comportamiento organizacional y a sus condiciones de trabajo, de igual manera para los dueños de estas empresas, ya que, contar con índices bajos de rotación de personal y ausentismo, además de que los colaboradores se encuentren satisfechos o cómodos en su lugar de trabajo vuelve más productiva a la empresa.

1.2.2 Relevancia social

Se busca atacar problemáticas relacionadas al crecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas que se dedican a la fabricación de muebles, ya que actualmente y a causa de los factores que serán estudiados, se vuelve complejo para estas compañías encontrar estabilidad en su operación, debido a que no cuentan con un equipo de trabajo confiable y comprometido para realizar sus actividades, y esto ante el factor post pandemia que ha traído dificultades a todas las ramas de la economía.

De igual forma, se quiere reforzar a las empresas muebleras existentes de dentro de la ciudad, con el fin de que existan oportunidades de empleo y aumentar su presencia dentro del mercado contra la competencia no sólo nacional, sino hasta internacional.

Además, alineándose a los objetivos de la agenda 2030, este estudio trabaja en función del objetivo número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, ya que dentro de este estudio se está buscando apoyar a la economía a través de mejorar la productividad de micro, pequeñas y medianas empresas las cuales son pilar en la economía mexicana, donde a través de los resultados se pueda actuar con el fin de fortalecer su crecimiento y estabilidad (Naciones Unidas, 2018)

1.2.3 Valor teórico

El valor teórico de este trabajo tiene que ver con áreas de estudio referentes a la productividad dentro de las empresas, ya que el ausentismo, rotación y satisfacción del personal son factores que tienen influencia en el rendimiento productivo de una empresa, en este caso manufacturera como lo es la de fabricación de muebles. Así mismo, se involucran áreas relacionadas con la psicología, ya que se busca determinar características del comportamiento humano que puedan inferir en el rendimiento de las personas, y también en cualidades adecuadas al momento de existir algún tipo de liderazgo.

1.2.4 Implicaciones prácticas

Las implicaciones prácticas son referentes a cuestiones de desarrollo en la ciudad de Victoria de Durango, ya que al ser la rotación y el ausentismo problemas de suma gravedad para las empresas fabricantes de muebles, muchas veces se ven limitadas en su óptimo funcionamiento debido a que su plantilla de trabajadores les hace sufrir alguna de estas cuestiones. Por lo tanto, al conocer las causas por las cuales la productividad de estas empresas se vea afectada, es más sencillo saber qué tipo de estrategias adoptar o inclusive qué medidas tomar para que esto se vea reducido en el caso del ausentismo y la rotación, en cuanto al liderazgo formal e informal, el punto es encontrar una comunión entre ambos tipos de liderazgo para que se logren los objetivos del jefe organizacional, y que los líderes informales que existen trabajen bajo la misma sintonía. De este modo se resuelven problemas que afectan el funcionamiento y crecimiento de las empresas fabricantes de muebles en Victoria de Durango, siendo esta una aportación al desarrollo de la actividad económica de la ciudad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar el impacto que tiene el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral sobre la productividad de las empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Victoria de Durango.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Victoria de Durango, así como las variables que más le afectan.
2. Identificar las causas del ausentismo y la rotación de personal en empresas fabricantes de muebles de la ciudad.
3. Determinar la influencia del liderazgo formal e informal sobre los trabajadores de las empresas fabricantes de muebles en la ciudad.
4. Determinar la productividad de las empresas fabricantes de muebles dentro de la ciudad.
5. Establecer la relación entre la productividad y la satisfacción, ausentismo y rotación laboral.

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Qué tan satisfechos están los empleados de las empresas muebleras en la ciudad con sus puestos de trabajo?
2. ¿A qué se debe que los colaboradores de las empresas fabricantes de muebles en la ciudad incumplan con asistir a su trabajo?
3. Dentro de las empresas muebleras en la ciudad ¿Tiene más influencia el liderazgo informal que el formal?
4. ¿Qué tan productivas son las empresas fabricantes de muebles en la ciudad de Victoria de Durango?

5. ¿Qué variables afectan más a la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas fabricantes de muebles en la ciudad?

1.3.4 Hipótesis

En correspondencia con el análisis estadístico realizado mediante ANOVA, expuesto más adelante en este trabajo, se plantearon las siguientes hipótesis para evaluar las diferencias en la productividad entre los grupos de empresas estudiadas:

- Hipótesis nula (H_0): Todas las medias de productividad de los grupos de empresas son estadísticamente iguales.
- Hipótesis alternativa (H_1): Al menos una de las medias de productividad de los grupos es significativamente diferente.

Estas hipótesis permiten contrastar estadísticamente la relación entre las variables de comportamiento organizacional, satisfacción laboral y productividad en las empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Victoria de Durango, contribuyendo a responder los objetivos y preguntas de investigación planteados previamente.

Capítulo 2 Fundamentos

2.1 Marco teórico

2.1.1 Comportamiento organizacional

Los factores de estudio dentro de este trabajo anteriormente mencionados tienen relación con el comportamiento organizacional, ya que según Robbins y Judge (2013) el comportamiento organizacional se define como el estudio de los individuos, los grupos y la estructura de una organización, con el fin de que el conocimiento obtenido se aplique para que las empresas incrementen su productividad. También mencionan que el comportamiento organizacional incluye temas como motivación, desarrollo de actitudes, comportamiento del líder organizacional, estrés laboral, conflicto, entre otros.

Para dejar establecido lo anterior se dice que la productividad depende del comportamiento del individuo dentro de su búsqueda de mejora en actividades económicas y condiciones que tienen al cambio de manera regular. El comportamiento organizacional basa su importancia en que su enfoque principal de estudio es la persona, y que su conducta es lo que trasciende en la empresa, por lo que lo ideal es que el comportamiento organizacional sea el adecuado para que el trabajo esté lo más encaminado posible hacia la calidad de vida laboral (Rocafuerte, et. al, 2016).

Dentro del estudio del comportamiento organizacional intervienen disciplinas tales como la psicología, sociología y la antropología, ya que a fin de cuentas con lo que se está tratando es con cuestiones tanto de comportamiento humano, como de estructuras sociales al hablar de que las unidades de análisis de este estudio son el individuo, el grupo y el sistema de la organización (Robbins y Judge, 2013).

Por su parte, el autor Robert Dailey (2012), establece que el comportamiento organizacional es un estudio dedicado a medir el rendimiento de los comportamientos de las personas al interior de las organizaciones y enfoca este estudio principalmente en que el trabajo de los empleados es el factor bajo el cual la eficacia y la productividad de una organización crece o se reduce. Dailey

profundiza estableciendo que el comportamiento organizacional se basa en personalidad, cognición, interacción interpersonal, poder, influencia además de incentivos y transacciones, lo cual es todo referente a campos de psicología individual y social, ciencias políticas, antropología y economía.

Dentro de la misma obra, este autor establece que entre la gestión y el comportamiento organizacional existe una relación, partiendo de que la gestión se refiere al proceso de organizar, liderar y controlar los recursos de todo tipo con los que cuenta una organización. Basado en esto, se define que los gerentes y los supervisores se vuelven los responsables de lograr los objetivos que tiene la empresa, y es en la búsqueda de estos objetivos que se encuentran con problemáticas relacionadas al comportamiento organizacional, recordando que este comportamiento es determinante en la productividad de una firma. Es por esto por lo que la gerencia busca conocimientos que le ayuden a controlar estas situaciones y es dentro del comportamiento organizacional que las encuentra, ya que este plantea y describe fenómenos organizacionales, que, al aplicarse con las habilidades de resolución de problemas provenientes de la gestión, se puede lograr mejorar la competitividad de la organización (Dailey, 2012).

Lo anterior no contrasta con lo establecido por Idalberto Chiavenato, ya que él determina que el comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que laboran dentro de una organización, además de basarlo principalmente en cuestiones de psicología al decir que es un campo el cual trata de temas relacionados con la personalidad, actitudes, percepciones, aprendizajes y motivación. Incluye también temas relacionados a la actitud de grupos respecto a situaciones que tienen que ver con normas, conjuntos de tareas u obligaciones, formación de grupos laborales y el manejo de situaciones conflictivas (Chiavenato, 2009).

Existen estudios que destacan la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción del trabajador, tal y como lo señalan Bhutto, Laghari y Butt (2012), donde identificaron 14 factores para cada clima organizacional en bancos, a través de cuestionarios de 42 preguntas, donde 14 preguntas se hacían en función del

clima organizacional de la sucursal del banco correspondiente, 14 más eran referentes a la satisfacción laboral de quien responde y el resto tenían como propósito determinar el efecto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Se concluyó que 5 factores eran los que guardaban mayor relación (positiva o negativa) con la satisfacción laboral, los cuales fueron estructura organizacional, identidad, relaciones humanas, equidad y empoderamiento (refiriéndose a delegación de responsabilidades o mandos, capacitación o entrenamiento, toma de decisiones y retribuciones).

Usualmente el uso de cuestionarios es el más frecuente cuando se trata de medir el comportamiento organizacional, ya que son factores cualitativos y cuantitativos los que pueden entrar en consideración.

2.1.2 Ausentismo

En cuestión del ausentismo laboral, se hace referencia al no cumplimiento por parte del empleado hacia su jornada laboral, pero esta situación puede provenir de diversas causas como se expone a continuación.

En términos generales, el ausentismo laboral va a tener como causa principal alguna deficiencia en las condiciones de trabajo, pudiendo estas influir en la salud o integridad física del colaborador, así como también en la sensación o percepción del trabajador hacia su entorno laboral. En este sentido es posible encontrarse con fenómenos como lo pueden ser los accidentes de trabajo o enfermedades laborales, así como también la desmotivación por parte del trabajador además de factores como la falta de comunicación, falta de participación, entre otros. Si el fenómeno causante del ausentismo tiene que ver con alguna cuestión sanitaria o de seguridad, se habla de un ausentismo sin premeditación, imprevisto e involuntario. Mientras que, si se determina que la causa de este ausentismo es por parte de factores de conformidad y actitud el trabajador, es posible concluir que se trata de ausentismo a voluntad, consciente y premeditado. En cualquiera que sea de estos casos, desencadena en un desorden para la manera en la que se organiza el trabajo dentro de la empresa a causa de la falta de personal para

cubrir la demanda o la falta de personal para un puesto especializado (Melle, 1996).

Lo anterior señala un tipo de ausentismo que se puede nombrar ausentismo físico, pero por otro lado es posible que el trabajador asista a cumplir con su jornada laboral y aun así caer en ausentismo, pudiendo ser llamado ausentismo mental o emocional. En este caso, como se mencionó anteriormente el colaborador está presente de manera física para cumplir su turno, sin embargo, su pensamiento y su actitud se encuentran apartadas de lo relacionado a su operación dentro del lugar de trabajo. Este comportamiento logra influencia dentro de la variación que pueda existir en los índices de productividad de manera negativa. Por ejemplo, es posible encontrar casos en los que los trabajadores realizan sus actividades, pero no presentan su mejor rendimiento, ya que no explotan sus habilidades, o en otros casos realizan cosas diferentes a las que tienen que ver con las funciones para las que se les contrató (Huamani, 2013).

El ausentismo es una situación cuyas consecuencias repercuten de diversas formas para la empresa, en primera instancia al recurso humano debido que, al momento de presentarse una ausencia por parte de un trabajador, comienza un proceso de organizar la necesidad de personal que surge en ese momento, hablando de qué tan prolongada llegará a ser la ausencia del trabajador para de tal modo ser capaces de ordenar la sustitución en el puesto. Lo anterior se complica cuando se requiere diseñar el equipo de trabajo y el poder tramitar horas extras se ve limitado por los topes que establece la ley. El trabajador por su parte también se ve afectado ya que, al presentarse esta situación de ausencia a su jornada laboral, no se ve remunerado con su pago en totalidad. En caso de ser un ausentismo por causas de seguridad por malas políticas de prevención, el organismo encargado de seguridad social pierde dinero al pagar los procesos correspondientes. De igual forma, el ausentismo perjudica a la empresa por el lado de sus usuarios y su clientela, ya que al existir falta de personal es muy probable una pérdida en la calidad del servicio. De tal modo es posible declarar

que el ausentismo trae consigo consecuencias que golpean a toda la cadena productiva de la empresa (Morales, et. al, 2011).

A través de un estudio, se buscó elaborar una herramienta capaz de apoyar en la medición de los indicadores de ausentismo en primera instancia identificar las causas y factores causantes de ausentismo laboral dentro de las normas legales colombianas. Posteriormente se elaboró una encuesta cuyo propósito era definir los indicadores de ausentismo que se incluirían en la herramienta. Se encontró que muchos instrumentos sólo toman en cuenta factores de ausentismo que se vinculan a la enfermedad y a los accidentes de trabajo. Al final fue posible desarrollar una Macro en Excel para general tabulaciones con información del ausentismo general incluyendo factores faltantes para una mayor precisión al momento de practicar una medición del ausentismo (Mahecha, et. al, 2020).

En orden de medir el ausentismo dentro de una empresa para así poder actuar y contraatacar sus efectos, de entrada es posible calculando la tasa de ausentismo laboral que se presenta en la empresa. Lo anterior se obtiene dividiendo las horas de ausencia de los trabajadores entre las horas trabajadas, multiplicando por cien (Galán Ocampo, 2022).

Sin embargo, al solamente utilizar esta fórmula faltaría un factor importante para analizar el ausentismo en su plenitud, como lo son las causas de la ausencia, este dato es vital para una determinación completa del ausentismo, ya que como anteriormente se menciona existen diversas causas por las cuales un trabajador puede no presentarse a trabajar, algunas justificables, algunas no, otras que se pueden controlar o disminuir y que supondrían en un aumento a la productividad que genera la empresa. Para solucionar lo anterior existe una metodología que fue resultado de un estudio en el Reino Unido, llamada metodología del factor Bradford, donde se descubrió que las ausencias cortas pero frecuentes causan mayor impacto negativo que las ausencias largas. En función de poder controlar mejor las ausencias se determinó que la fórmula es " $S^2 \times D = B$ " donde "S" se refiere al número de veces que sucede que un trabajador no se presente a trabajar, mientras que D es el número de días que se ausentó este mismo

trabajador en el mismo periodo de tiempo, dando como resultado B que es la puntuación en la metodología Bradford (Galán Ocampo, 2022).

Para entender mejor lo anterior, se tiene por ejemplo un trabajador que en un año se ausentó 3 veces durante el año, siendo el total de días de ausencia en ese mismo año 10, al aplicar la fórmula el total de puntuación da como resultado 90, mientras que otro trabajador se ausentó una sola vez durante 10 días todo el año, aplicando la fórmula se obtiene una puntuación de 10, la cual indica que el primer trabajador perjudica más a la empresa al ausentarse más veces aunque el total de días de ausencia sea igual que el del segundo trabajador (Staff, 2020).

De este modo, al observar las puntuaciones correspondientes se puede evaluar las causas de ausencia de cada trabajador y en caso de no ser justificables como lo serían cuestiones de salud, personales, o las que apliquen conforme a la ley y las políticas de la empresa, se podrán tomar las determinaciones correspondientes tanto para el trabajador, como para las condiciones de trabajo si es que son factor de ausencia para los empleados.

Como se ha mencionado anteriormente, existen diferentes motivos, razones o factores que son causa de ausencia para un trabajador, además también haber mencionado los dos tipos de ausentismo que se pueden presentar como lo es el voluntario y premeditado, y el que tiene que ver con imprevistos y situaciones no controladas por las personas. De igual forma existe otra manera de clasificar el ausentismo desde el punto de vista de las empresas, como lo son el ausentismo Gestionable, en el cual las empresas pueden emprender acciones o buscar soluciones para mitigar, reducir o poder actuar sobre tal ausentismo. La otra categoría es llamada ausentismo no Gestionable, donde las causas de la ausencia rebasan completamente a las organización, no puede tener injerencia en la causa, no debe ni puede hacer nada para evitarla o reducirla. Dentro de el ausentismo Gestionable se encuentran la enfermedad común, las condiciones laborales y la enfermedad de hijo menor al año, mientras que en el ausentismo no gestionable se toma en cuenta el ausentismo maternal, por patologías del embarazo, por permiso parental y por medicina preventiva (Castillo Olmos de Aguilera, 2019).

Al conocer estos factores, es posible calcular el índice de ausentismo tomando como base el número de ausencias que tenga cada causa y así la empresa podrá determinar cuál le afecta más para tomar acciones en caso de que se trate de ausentismo gestionable.

2.1.3 Rotación de personal

La rotación de personal se define como la cantidad de empleados que se dan de alta y de baja respecto al total con el que cuenta una empresa. Tomando en cuenta que rotación aplica solo cuando los trabajadores que son contratados están entrando para sustituir a otros colaboradores que han renunciado o han sido despedidos, en caso de que esto no aplique y las nuevas contrataciones no tengan como objetivo cubrir una vacante que dejó alguien más, no se considere rotación, podría llamarse expansión o reajuste dependiendo del caso particular de la empresa (Ríos, 2006).

Las bajas o salidas de personal se pueden agrupar por bajas de fin de vida laboral, las de necesidad social, motivos personales, motivos laborales según la empresa, y decisión de la misma organización. Se menciona también que al momento de que la salida del personal tiene que ver con situaciones de índole personal y laboral, suele deberse a una deficiente administración del recurso humano. La variación de personal que es importante estudiar es la potencial, ya que es la que aún tiene forma de evitarse, poniendo en evidencia las razones por las que alguna persona busca dejar su puesto en la organización, para una vez conociendo dichas razones se pueda buscar solución a las situaciones causantes de ello (Flores, et. al, 2008).

Acorde a Robbins (2013) los costos de contar con un índice de rotación de personal alto incluyen la inversión de tiempo en encontrar una nueva persona capaz de ocupar el puesto y una vez que se cuente con esta persona, se prepare para asumir sus responsabilidades.

Los costos que se involucran con la rotación de personal son los relacionados con el reclutamiento, la selección, formación y en el momento que se da la salida del

trabajador, corren los costos por la ruptura en la relación laboral (Chiavenato, 2009).

En función de medir la rotación de personal se cuenta con diversas fórmulas de cálculo para un índice o porcentaje, como las que se muestran a continuación en las ecuaciones:

$$R = (B/N) \times 100$$

$$R = (B-1/N) \times 100$$

En dónde R hace referencia al índice de rotación, B es el número de bajas, N es igual al promedio de personas dentro de la nómina en el periodo a medir y se refiere al número inevitable de bajas ya sea por muerte o por reducción en el personal (Flores, et. al, 2008).

Si se busca ponderar qué causas de rotación de personal suelen permerar de manera más fuerte sobre una organización, es importante tomar en cuenta los siguientes indicadores acorde a Lorena Castillo Olmos de Aguilera (2019): egreso total (renuncias + despidos de la empresa); egreso voluntario (renuncias); egreso involuntario (despidos); egreso temprano total, voluntario e involuntario (renuncias, despidos, y ambas cuestiones con menos de 6 meses en la empresa); tasas de contratación (número de trabajadores contratados); tasa de crecimiento de la dotación (Total de contratados + Desvinculados). Para el cálculo de todos estos dindicadores es preciso dividir cada factor o dato sobre el total de la dotación (contratados + desvinculados).

2.1.4 Satisfacción laboral

Se define satisfacción laboral como una emoción positiva respecto a un puesto laboral, la cual es resultado de una previa evaluación de las características con las que este trabajo cuenta. Por lo tanto, si un trabajador cuenta con sentimientos positivos respecto a su puesto, tiene entonces un nivel de satisfacción alto, mientras que el nivel se vuelve bajo si el colaborador tiene sentimientos negativos se habla entonces de que se encuentra insatisfecho laboralmente. Se habla

también de que para que esta satisfacción laboral esté o no presente en la actitud del trabajador, se atribuyen diferentes causas como lo son la capacitación, independencia, control, y en algunos casos el salario. Hablando de causas que tienen que ver un poco más con la parte social se menciona la interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción que pueda darse entre los colegas fuera del entorno de trabajo (Robbins y Judge, 2013).

También es importante mencionar que en función de detectar el efecto de la satisfacción o insatisfacción laboral, se plantea que hay dos tipos de consecuencias las cuales son las constructivas y las destructivas, siendo las primeras el tratar de mejorar las condiciones analizando los problemas junto a los superiores para después sugerir mejoras con alguna forma de actividad sindical a la par; de igual modo en las consecuencias constructivas se encuentra la lealtad en la que el trabajador espera que todo mejore de manera pasiva confiando en el actuar de la gerencia. Pasando a las consecuencias negativas se encuentra la negligencia al permitir de manera pasiva que todo empeore, entrando ahí el ausentismo, la falta de esfuerzo y compromiso al permitir errores (Robbins y Judge, 2013).

Al ser parte de los constructos que conforman la cultura organizacional, la satisfacción laboral tiene dentro de sí factores contextuales, los cuales son características o aspectos propios del diseño de puesto. A su vez, la satisfacción laboral también considera factores disposicionales, los cuales se encuentran más hacia los atributos o cualidades de personalidad y la afectividad (Salessi, 2014).

Dentro de los factores contextuales que ejercen cierto dominio sobre el nivel de satisfacción laboral de un trabajador, se encuentran la responsabilidad otorgada en la realización de tareas y la diversidad de las actividades. Los empleados con mayor satisfacción laboral suelen ser los que se desempeñan en puestos que cuentan con libertad, además de autonomía y reserva al momento de definir los procedimientos y planear el trabajo. Referente a este mismo punto se incluyen factores como el grado de confianza que ejerce el líder ante los integrantes de un grupo de trabajo a su disposición, tomando en cuenta si el líder tiene consigo

rasgos carismáticos y cultura de transformación, además de si tiende a valorar las aportaciones por parte de los colaboradores sin dejar de lado sus necesidades, incrementando de este modo su satisfacción laboral (Salessi, 2014).

Pasando a los factores disposicionales, se comenta que existe una cantidad considerable de variables psicológicas que entran el juego al momento de investigar la satisfacción laboral y lo que influye dentro de ella, pero son en realidad tres las teorías que se unen en torno a esto: la afectividad positiva y negativa; los modelos factoriales de personalidad; y las taxonomías de autoevaluación (Salessi, 2014).

La teoría de la afectividad plantea la presencia dos factores, los cuales son la AP (Afectividad Positiva) y AN (Afectividad Negativa), estos factores se identifican como disposiciones personales regularmente estables en la emotividad. La AP hace referencia a la apertura sobre exponerse a emociones gratas, esto se traduce en un sentimiento de 'bienestar' a nivel individual y dentro de la sociedad. Por su parte, la AN replica la inclinación a una percepción y sensación negativa del entorno, dando lugar a sentimientos de ansiedad, terror e insatisfacción precisamente (Watson, et. al, 1988). Con base en esta teoría se han realizado varias investigaciones en las cuales se señala que quienes suelen tener sensaciones positivas, o que técnicamente presentan nivel alto de PA, tienen consigo una mayor satisfacción laboral.

La segunda teoría referente a los factores de personalidad se establece que las personas con rasgos dirigidos hacia la extraversión, responsabilidad y que cuentan con suficiente control emocional, tienen sensaciones o se relacionan de manera gratificante con su entorno de trabajo, lo cual tiene como consecuencia un mejor nivel de satisfacción laboral. Lo anterior fue confirmado por Templer (2011) dentro de su estudio en el que él tomó los cinco grandes rasgos de la personalidad en una población en los empleados de organizaciones en Singapur.

Referente a taxonomías de autoevaluación entran en juego la autoestima, el sentido de autoeficacia, la percepción de lo que se cree que controla la vida propia o también llamado locus de control y el neuroticismo o inestabilidad emocional.

Esto fue introducido por primera vez con el fin de posicionarse como un principio cuyo fin trataba de entender las bases de personalidad que incurren en la satisfacción laboral, se suele definir de manera formal como una evaluación de eficacia y capacidad de adaptación personal (Judge, et. al, 1998).

Las consecuencias de la satisfacción laboral tienen efectos positivos en las empresas cuando se mantiene en un nivel favorable, ya que propicia el incrementar los sentimientos agradables respecto a la persona misma, hacia su entorno laboral y hacia quienes lo habitan.

2.1.5 Liderazgo formal e informal

Existen teorías del liderazgo expuestas por Robbins como la teoría de los rasgos donde se comenta que las personas que demuestran consideración y priorizan la estructura, suelen tener más eficacia al momento de liderar un grupo de trabajo. Sin embargo, se destaca que aun contando con los rasgos más efectivos existe posibilidad de fallo, ya que no garantizan el éxito al no ser el único factor de influencia (Robbins y Judge, 2013).

En términos generales, Robbins y Judge (2013) definen el liderazgo como la capacidad de ejercer influencia sobre un grupo para dirigir sus operaciones hacia el logro de metas u objetivos. Aunque no abordan explícitamente la distinción entre liderazgo formal e informal, destacan que la influencia del liderazgo puede derivar de la jerarquía administrativa, sin limitarse exclusivamente a aquellos que ostentan roles gerenciales. Subrayan que la organización no garantiza el liderazgo al conferir derechos formales a un gerente, indicando la existencia de un liderazgo no otorgado, el cual se refiere a la influencia generada independientemente de la estructura jerárquica de la organización. Este tipo de liderazgo, en muchos casos, posee un peso igual o mayor que la influencia formal.

Dentro de una organización se da por naturaleza el hecho de que se formen grupos informales, es decir, que no fueron hechos por la organización como lo puede ser algún departamento de una empresa, donde las personas que trabajan en ese departamento forman parte de dicho grupo. El hecho de que se presente

la existencia de este tipo de grupos dentro de una empresa o cualquier tipo de organización se comenta como algo imposible de evitar, esto se debe a que las personas que se desempeñan dentro de la organización se encuentran en contacto permanente, lo que da pie a que se forjen relaciones de afinidad a causa de la interacción en las actividades (Viloria-Escobar, et. al, 2016).

Pueden formarse grupos informales dentro de una organización en gran medida gracias a que existen cosas en común entre sus miembros, intereses similares, creencias compartidas, actitudes afines, amistad, gustos y preferencias. Estos aspectos generan conexión entre las personas, y logra influir en su interacción o comportamiento dentro del entorno laboral (López Lemus, et. al, 2020)

Estos grupos son manejados por personas que cuentan con influencia sobre los demás integrantes del grupo informal y así es como se vuelve un líder informal dentro de la organización, dando pie a que se generen una serie de dinámicas que repercuten en el comportamiento de los empleados

Es así como esta persona que funge como líder informal puede iniciar movimientos o funciones que pueden generar problemas si es que el líder informal se encuentra a disgusto con alguna situación, y de igual forma puede propiciar que se encuentren soluciones a problemas que ya existan sumado al compromiso y afinidad que tenga el líder informal respecto su lugar de trabajo, todo depende del uso que le quiera dar el líder informal a su influencia sobre los compañeros de grupo.

Es importante que la empresa sepa de la existencia de los grupos informales y no los descuide, ya que la influencia de estos grupos puede ser “contagiosa”, lo cual supone un arma de doble filo. Debido a esto, es preciso tener identificados a los grupos informales y a sus líderes, para poder disuadirlos con el objetivo de empatar metas y objetivos de ambas partes al punto de guiarles de lleno a lo que la empresa quiere lograr, no se les obliga, sino que se les convence, cimentando un compromiso de mejor manera, ya que la convicción es más fuerte que la obligación.

Existe otra corriente que se centra un poco más en dividir el liderazgo en un poder derivado del puesto que ocupa el individuo (gerente, supervisor, etc.), o un poder derivado de la persona misma (el cual está basado en la percepción de otros sobre el líder), que, visto de otra manera, desencadena en los conceptos de 'liderazgo formal' e informal. Por ejemplo, dentro de una organización, un gerente cuenta con poder, proveniente de la autoridad que le otorga la posición que ocupa dicho puesto dentro de la jerarquía organizacional, aún y cuando puede que cuente con las características personales de un líder, el poder que tiene recae principalmente en la autoridad anteriormente mencionada (Chiavenato, 2009).

Con la finalidad de medir qué tipo de poder, ya sea formal o informal, tiene mayor influencia en el trabajo de los colaboradores, se elaboró un cuestionario el cual permite medir lo establecido por la teoría de las bases del poder, divididas en dos dimensiones, la del poder formal y la del poder informal. Gracias a este cuestionario se obtiene información precisa acerca de la estructura y comportamiento organizacional a partir del tipo de poder que se ejerce en de las relaciones laborales existentes dentro de la organización objeto de estudio. Este cuestionario permite medir el poder que la persona distingue o siente por parte de las personas que habitan su entorno laboral (Meliá, et. al, 1993).

2.1.6 Productividad

Acorde a una definición común, la productividad se refiere a la relación entre lo obtenido de un sistema productivo, y el monto de recursos que se usó dentro de dicho sistema. También es posible definirla como el logro de mayor producción hablando de cantidad y calidad, pero sin aumentar la cantidad de insumo que se utiliza para dicha producción (Prokopenko, La gestión de la productividad, 1989).

De manera general, la productividad es considerada como un medio global en el que las empresas ponderan la satisfacción de criterios como los objetivos a través de la medida en que se logran, la eficiencia en el uso de sus recursos en función de producir algo de utilidad, la eficacia vista como el contraste entre lo conseguido y lo que se consideraba posibilidad, y por último la comparabilidad, la cual hace

referencia al registro que se lleva a cabo con base al grado de productividad a través del tiempo (Prokopenko, 1989).

Hay dos tipos principales de factores que tienen influencia dentro de la productividad, los cuales son externos o no controlables, e internos o controlables. Pero se puede considerar subjetivo ya que los problemas externos y fuera del control de una empresa pueden ser internos para otra organización. Dentro de los factores internos se encuentran las personas, planta y equipo, el producto, la tecnología, la organización, las formas de dirigir y los métodos para llevar a cabo los procesos. Por el lado de los factores externos van incluidos los ajustes económicos, los referentes a la demografía y la sociedad, la mano de obra, o fuentes de energía o de materias primas y por último lo referente a la administración pública como la infraestructuras, instituciones de gobierno además de sus políticas (Prokopenko, 1989).

Para entender la productividad se pueden utilizar 3 enfoques que la conforman, en primera instancia está la eficiencia, que no trata de otra cosa más que de la razón entre la meta alcanzada y el recurso empleado. Por su parte, la eficiencia habla del nivel de optimización del recurso para conseguir objetivos que se tengan establecidos, priorizando evitar y reducir el desperdicio de los recursos. Es posible agregar la efectividad, la cual comprende que las metas establecidas son de trascendencia y deben ser logradas (Pulido, 2010).

En cuanto a medición de la productividad, se cuenta con diferentes enfoques en los cuales basarse para medir el nivel de productividad:

- Economista: Mide la productividad a través de una relación entre los insumos y su producto en fabricación.
- Ingeniería: Mide con un encauzamiento a la utilidad y los sistemas.
- Administrador: Mide productividad basándose en índices y razones financieras.

- Contador: Su medición se rige en base a los presupuestos capitales y los costos por unidad.

Existen diversos métodos que miden la productividad en función de aprovechar los recursos disponibles y lograr que el proceso de fabricación. Uno de estos métodos es el de Justo a Tiempo (JIT por sus siglas en inglés), una estrategia de producción, la cuál se utiliza para que la inversión de la empresa obtenga mejores rendimientos al reducir el inventario y los costos de manejo que se asocian (Torres Hernández, et. al, 2014, como se citó en Tayal, 2012), a través de la eliminación de las actividades que no le agregan ningún tipo de valor al resultado o producto final.

La implementación de este método puede fungir como una vara para medir la productividad de una empresa, ya que si se decide utilizar esta herramienta se establecen parámetros para poder medir los resultados después de implementar.

Continuando con métodos de medición para la productividad, existe la productividad total, donde la relación se establece a partir de la cantidad de producción realizada sobre la cantidad total de insumos que se han requerido, estableciendo así un índice que ayuda a identificar en qué medida se están aprovechando los recursos, dicha fórmula se incluye a continuación:

$$\text{productividad} = \text{Insumo Total} / \text{Producto Total} \quad (\text{Prokopenko, 1989})$$

Si se busca medir productividad de una manera más compleja, detallada o específica debido al entorno en el que se está estudiando, existen métodos que desglosan los insumos en diferentes factores para obtener comprensión más completa de la forma en que se utilizan los recursos como se hace en la ecuación siguiente:

$$\text{productividad total} = \text{Salida total} / (T+C+M+Q)$$

Donde T = Factor Trabajo; C = Factor Capital; M = Factor Materias primas y piezas compradas; Q = Insumo de otros bienes y servicios varios. (Prokopenko, 1989)

Existen otros métodos explicados por Prokopenko (1989) que se basan en el tiempo de trabajo y en las finanzas, son todos útiles sin excepción solamente se debe tomar en cuenta si es posible obtener los índices de productividad de forma directa y el aspecto de la empresa en el que se busca detallar o adentrarse más.

2.1.7 Eficiencia

La eficiencia en su definición más rudimentaria y simple se refiere al aprovechamiento de los recursos más efectivo, sacando el mayor beneficio posible, sin generar desperdicio alguno (Herrera, 2012). Se vincula de manera directa al concepto de productividad, ya que, si existe eficiencia al momento de utilizar los recursos, la empresa produce lo esperado.

Acorde a Iván Cachanosky (2012), existen diferentes puntos de la eficiencia y en el enfoque de su trabajo, menciona que la eficiencia técnica, es aquella que “refleja si los recursos son explotados al máximo de su capacidad productiva o no” (p.53).

Lo que no se mide no se controla, y como la entrada de recursos tiene como resultado la salida de productos, es preciso medir qué tanto se están aprovechando dichos recursos. Existen diversas maneras de medir la eficiencia, divididas en dos generales, como lo son los métodos de frontera (métodos los cuales se relaciona la producción obtenida con el insumo de cada unidad productiva que haya sido incluida en la valoración) los cuales se refieren a “Los indicadores de eficiencia tradicionalmente calculados basados en la utilización de las funciones de producción, de costos o de beneficios, como funciones de frontera” (p.8), y los de no frontera (evalúan la eficiencia de forma dominante sin comparar con otros componentes productivos), como lo pueden ser el Índice de productividad Global donde se muestra qué tanta producción (Peretto, 2016).

2.1.8 Eficacia

Usualmente se puede confundir la eficiencia con la eficacia, ya sea porque son conceptos relacionados hasta cierto punto, así como también por la similitud entre ambas palabras, sin embargo, es preciso diferenciar ambos conceptos,

anteriormente ya se definió la eficiencia, además de mencionar las maneras en las cuales puede ser evaluada o medida.

Referente a la eficacia, es posible mencionar que se define como “el grado de cumplimiento del sistema” (p.55). Entonces, se dice que una organización es eficiente si da cumplimiento (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

Acorde a (Mejía, 1998) “La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado” (p.3). El mismo autor conceptualiza la eficacia como:

“Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados” (p.2).

Hay un modelo mencionado por Fernández Ríos y Sánchez (1997) llamado modelo de objetivos, el cuál parte de dos supuestos: a) las organizaciones complejas tienen una función sobre la cual se rigen; b) la función se puede identificar, definir y medir de manera empírica.

2.2 Marco contextual

2.2.1 La industria del mueble a diferentes niveles geográficos

A continuación, en la tabla 2.1 se muestran datos extraídos del Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) mostrando el total de unidades económicas que existen a nivel municipio, el total de unidades económicas dedicadas a la fabricación de muebles exceptuando oficina y estantería, así como también el total de personal ocupado.

Tabla 2.1 Unidades económicas y personal ocupado de la industria mueblera en el municipio Durango

Año Censal	Entidad	Municipio	Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado
2018	Durango	Durango	Total	25204	150506
			Fabricación de muebles	177	919
2013	Durango	Durango	Total	22235	116321
			Fabricación de muebles	186	995
2008	Durango	Durango	Total	19674	104075
			Fabricación de muebles	160	964
2003	Durango	Durango	Total	16503	82890
			Fabricación de muebles	170	1074

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2019).

Con los datos de la tabla 2.1 es posible identificar patrones en cuanto a el aumento o disminución tanto de unidades económicas como de personal ocupado por empresas muebleras a nivel municipal. En la Figura 2.1 se muestran dichos patrones en cuanto a mano de obra y empresas funcionando.

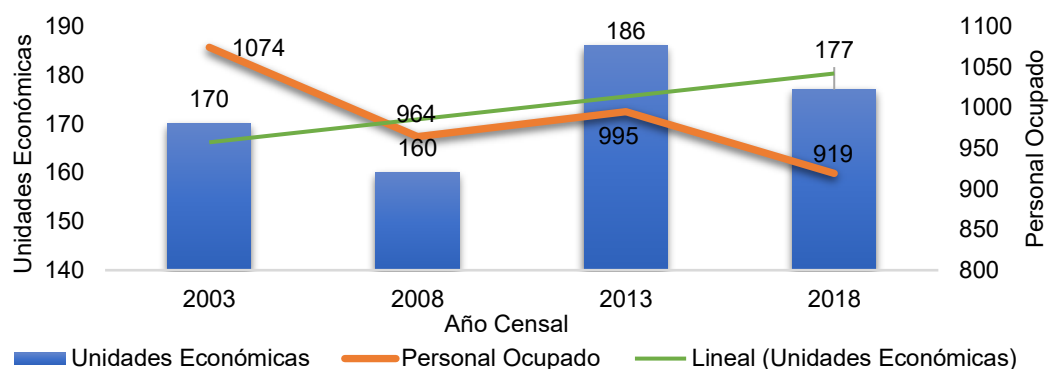


Figura 2.1 Unidades económicas y personal de empresas muebleras en el municipio de Durango

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2019).

Es posible observar una disminución en el personal ocupado por las empresas muebleras en el municipio de Durango, a pesar de que existe un ligero aumento de unidades económicas en 2018 respecto al primer dato obtenido de 2003. En términos más directos, en promedio se ha dado un decremento del 2.14% en cada año desde 2003 a 2018 en la ocupación de personal en las empresas fabricantes de muebles en el municipio de Durango.

En contraste con lo anterior, el número de unidades económicas estadísticamente no tuvo disminución, ya que en promedio existe un aumento de 0.5% de unidades económicas por año (línea verde), lo cual habla de que cada vez hay menos personal ocupado sin que la causa sea el cierre de las empresas, cuando éstas por el contrario están aumentando en promedio de 8 a 9 unidades económicas por año mientras que se desocupan 23 personas al año en promedio, esto último supone en una escasez de mano de obra y un peligro para este tipo de empresas, ya que al ser micro y pequeñas empresas en su mayoría, el que falte personal dificulta en su operación.

A continuación, en las figuras 2.2 y 2.3 se presentan los mismos datos de manera gráfica similar con la diferencia de que la información es a nivel estatal y nacional respectivamente.

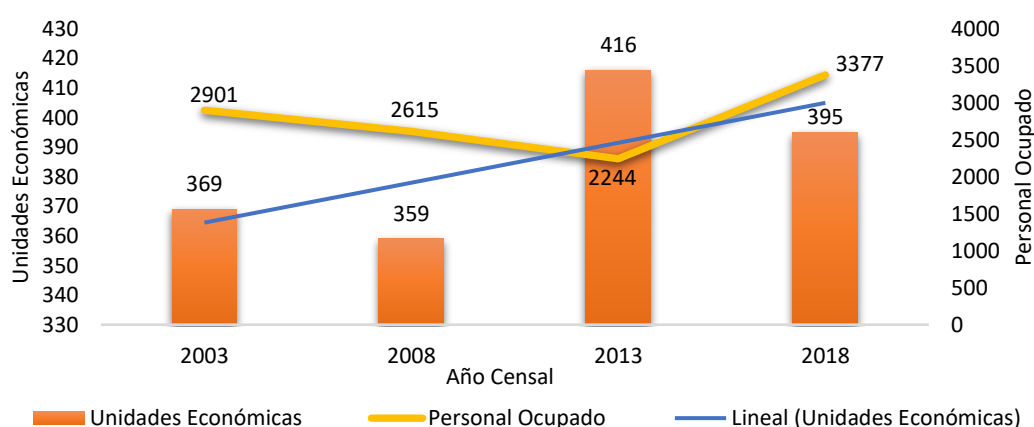


Figura 2.2 Unidades económicas y personal de empresas muebleras en el estado de Durango.

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2019).

A nivel estatal se puede constatar una situación similar a la municipal en cuanto a cantidad de unidades económicas, debido a que al ser durango el municipio más importante del estado cuenta con la mayor concentración de unidades económicas, sin embargo, en cuanto a personal ocupado, se presenta un repunte a partir de 2018 a nivel estatal, cosa que dentro del municipio es el caso contrario ya que en vez de continuar el aumento de 2013, existe una caída mayor en 2018.

En la figura 2.3 es posible observar que a nivel nacional la tendencia no es la misma que en el municipio de durango, ya que el personal ocupado va en aumento a su vez de que el número de unidades económicas presenta igual un alza en promedio.

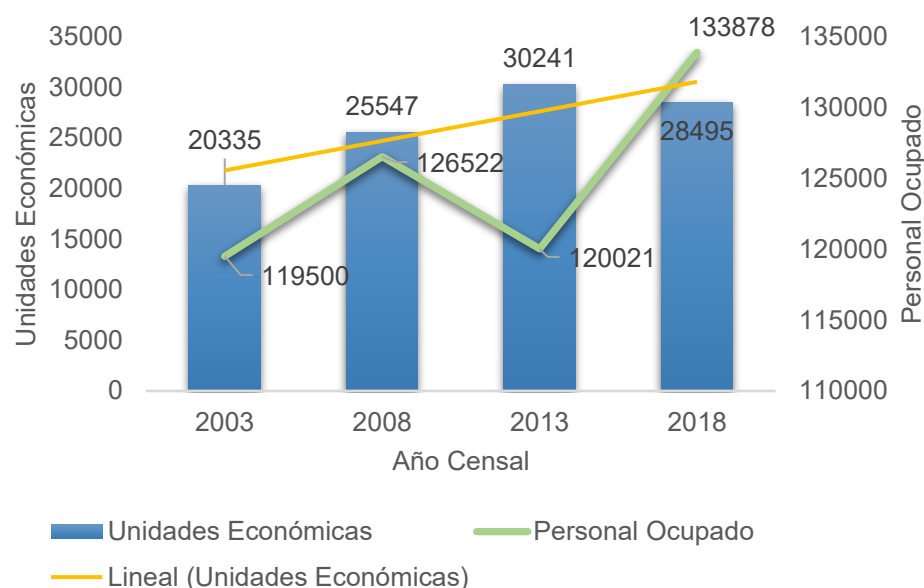


Figura 2.3 Unidades económicas y personal de empresas muebleras en México

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2019)

A nivel nacional se encuentra información adecuada para confirmar que las empresas fabricantes de muebles son en su mayoría micro y pequeñas empresas, de acuerdo a datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), en noviembre de 2022 se registra la cantidad de unidades económicas agrupándolas por la cantidad de trabajadores, lo cual es una característica que define el tamaño de la empresa. A continuación, en la figura 2.4 se muestra la cantidad y el porcentaje respectivo de unidades económicas fabricantes de muebles según su cantidad de trabajadores.

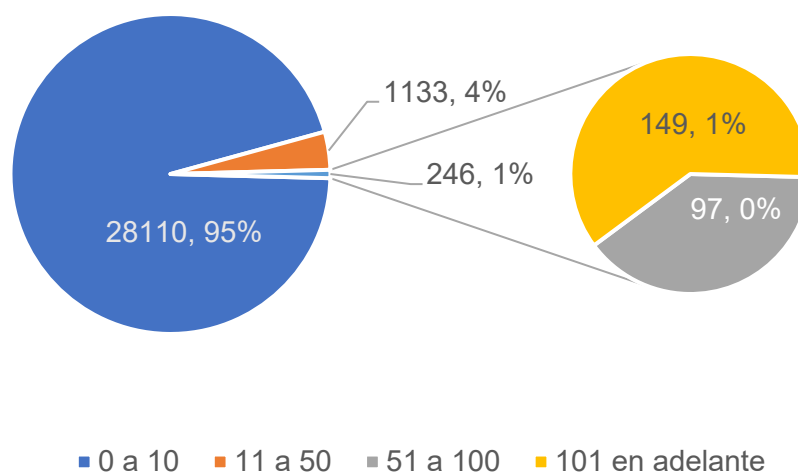


Figura 2.4 Unidades económicas fabricantes de muebles a nivel nacional según número de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2022).

Como datos adicionales, es posible encontrar que en el último trimestre del año pasado el producto interno bruto nacional proveniente de la fabricación de muebles representó un total de \$5.51 billones de pesos, lo cual respecto al año pasado en el mismo periodo es un aumento del 18% acorde a datos de INEGI.

2.2.2 Actualidad de la industria mueblera en Durango y México

México se ubica como el sexto en la escala de exportadores de muebles a nivel mundial, siendo así el de mayor importancia dentro de América, superando a sus vecinos del norte Estados Unidos y Canadá, acorde a datos presentados por el Centro de Comercio Internacional (ITC). Lo anterior resulta en que las exportaciones de muebles por parte de México tienen un valor hasta por 11 mil millones de dólares. De esta cantidad, más de la mitad son sillas los muebles que se venden al extranjero con 6 mil millones de dólares (Mota, 2023).

Una de las problemáticas para el crecimiento de las empresas muebleras es el arribo de empresas extranjeras al país, que desplaza a las pequeñas empresas que buscan el crecimiento, ya que estas empresas al ser más comerciales invaden su mercado local, como es en caso de Salinas Victoria, en el estado de Nuevo León, donde en un plazo que va desde los 3 hasta los 5 años se espera recibir empresas del sector mueblero, donde se desempeña la empresa Man Wah, la cual es la fabricante de muebles más importante de China, que si bien es fuente de empleo e inversión al país, representa para las pequeñas empresas fabricantes de muebles un rival para la exportación o compra a tiendas de muebles que pudiera existir (Porte, 2022).

Durante el año 2022 el presidente de la asociación de fabricantes muebleros dio a conocer que este sector productivo presenta una dificultad para reclutar personal, es decir, la mano de obra comienza a escasear, y esto debido a que existe oferta laboral en los Estados Unidos, lo cual causa que el personal ocupado por las empresas muebleras de Victoria de Durango opten por migrar al país vecino a laborar. Esto anterior en palabras de César Gamboa, presidente de Asociación de Fabricantes Muebleros de Durango (AFMD) ha dejado “desprotegido de mano de obra” al sector productivo de muebles duranguense. Apuntando a la misma problemática se señala que los jóvenes han perdido el interés por aprender del oficio, y que con el apoyo que suponen las becas otorgadas por el gobierno, prefieren quedarse sólo con ese ingreso en vez de trabajar (Barrientos, 2022).

Adicional a esta información, se encuentra que para el año 2023, la AFMD, declaró en enero del mismo año que la situación se vislumbra complicada, por lo que se prevé aumentos en los precios para el cliente final, esto debido a que el insumo está sufriendo incrementos en sus costos alrededor de 10% en palabras del presidente de la asociación Carlos Gutiérrez Santiesteban, quien comenta que esto se debe a la inflación, y que además la importación de producción China supone también un obstáculo ya que las cadenas de distribución comercial nacional están optando por muebles de dicha procedencia. Además de que el insumo aumenta su precio, el abasto se ha vuelto más complicado, ya que la adquisición de la madera requerida para producir los muebles de la calidad deseada registra dificultades. Importante agregar que los fabricantes de muebles de durango se van a enfocar en la calidad de sus productos para poder competir en el mercado ya que los muebles se están volviendo más costosos cada vez y quieren lograr que las personas se interesen más en lo producido en Durango (Barrientos, 2023).

2.3 Marco legal / normativo

2.3.1 Marco legal

Respecto a las leyes que incurren dentro de los temas de investigación de este trabajo se puede encontrar que dentro de la Ley Federal del Trabajo (LFT) (2022) se establece ley acerca del ausentismo, en el artículo 47 fracción décima dicta que “Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón: Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada” (p.15).

Es necesario también mencionar lo que la ley indica acerca de la jornada laboral, ya que las horas extra suelen ser motivo de controversia. Como tal, en el artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo (2022) se dice que “Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana” (p.22).

En conjunto con lo anterior, naturalmente dichas horas extra a la jornada laboral son remuneradas y deben serlo de la manera adecuada, tal como se encuentra en el artículo 67 de la misma Ley Federal del Trabajo (2022) el cual establece que “Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada” (p.22). Todo esto se vuelve relevante ya que el hecho de tener que cubrir más horas que las que le corresponden al trabajador y que, encima no se le retribuyan de manera correcta o no se le retribuyan en lo absoluto, causan severo disgusto y sensaciones negativas en el empleado hacia su lugar de trabajo.

Es de conocimiento general, que los trabajadores tienen derecho a la repartición de utilidades que generan las empresas, lo cual es una obligación que se atribuye a los dueños de las organizaciones, mientras que para los colaboradores representa un ingreso extra y una retribución a su trabajo y lo que éste le otorga a la empresa. El artículo 117 de la Ley Federal del Trabajo (2022) lo establece de forma clara al expresar que “Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas” (p.29).

Entonces una vez que se tiene definido que en efecto los trabajadores reciben el reparto de un porcentaje de las utilidades, es necesario que exista un plazo para que dicho reparto sea haga efectivo para así evitar incumplimientos, además de que exista transparencia, es así que la Ley Federal del Trabajo (2022) indica en su artículo 122 que “El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores” (p.30). Si las prestaciones como el reparto de utilidades se llevan a cabo y es de forma justa conforme a la ley, los empleados se sentirán más cómodos y satisfechos de trabajar en el lugar que lo hacen.

Contar con seguridad social es una prestación de ley, ya que ayuda a los empleados a cubrir gastos médicos en caso de sufrir accidentes de trabajo,

además de continuar recibiendo ingresos mientras cumplen una incapacidad que les impide trabajar mientras se recuperan de alguna situación médica. Cuando algo en este rubro no se lleva a cabo de la manera correcta, el empleado no se siente seguro en su lugar de trabajo, y esto puede verse potenciado si las actividades del trabajador tienen que ver con alguna tarea riesgosa. El artículo 12 de la Ley de Seguro Social (2023) en su fracción primera que:

Las personas que de conformidad con los artículos 20 y 21 de la Ley Federal del Trabajo, presten, en forma permanente o eventual, a otras de carácter físico o moral o unidades económicas sin personalidad jurídica, un servicio remunerado, personal y subordinado, cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón aun cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de contribuciones (p.5).

Además, es preciso mencionar que acorde al artículo 28 de la Ley de Seguro Social (2023):

Los asegurados se inscribirán con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, estableciéndose como límite superior el equivalente a veinticinco veces el salario mínimo general que rija en el Distrito Federal y como límite inferior el salario mínimo general del área geográfica respectiva (p.11).

Es importante destacar el artículo anterior, ya que se suele caer en incumplimiento de esta ley al registrar a los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con un salario inferior al que realmente perciben, para así el patrón pagar una cuota más baja al instituto, esto afecta al trabajador ya que al sufrir de alguna incapacidad el IMSS le otorgará lo correspondiente al salario con el que se le registró, no lo que realmente le correspondería.

Algo similar sucede con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), ya que dentro de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (2022), en su artículo 29 donde

declara las obligaciones del patrón que “los patrones inscribirán a sus trabajadores con el salario que perciban al momento de su inscripción” en su fracción primera, mientras que en su fracción segunda declara que el patrón debe “determinar el monto de las aportaciones del cinco por ciento sobre el salario de los trabajadores a su servicio y efectuar el pago en las entidades receptoras que actúen por cuenta y orden del Instituto” (p.14). Tomando esto en cuenta, se reitera que, si se comete la ilegalidad, el empleado se ve afectado en que su préstamo por parte de INFONAVIT sería acorde al salario con el que haya sido registrado, ya que es la base para las cuotas y para el crédito del que podría disponer.

Tanto el caso de la ley de seguro social y la del fondo nacional de la vivienda son casos en que las prestaciones de ley se vuelven un motivo para trabajadores que cuentan con familias a su cargo y buscan la calidad de vida y la prosperidad.

2.3.2 Marco normativo

Dentro de las Norma Oficiales Mexicanas (NOM) se pueden encontrar normas relacionadas al ‘bienestar’ del trabajador sin necesidad de incurrir en riesgos físicos latentes, lo cual al estar bien implementado tiene como consecuencia directa sentimientos positivos del trabajador hacia su entorno laboral, ya que siente que es valorado y cuidado con el propósito de desempeñarse de la mejor manera. Estos sentimientos positivos son equivalentes a ‘satisfacción laboral’, y la norma que trata dichos temas es la NOM 035-STPS-2018 (2018), donde se hace referencia a la prevención de los factores de riesgo psicosociales, además de buscar “identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo”. Entendiendo como factores de riesgo psicosocial a los que pueden ser causa de trastornos de ansiedad, de estrés, provenientes de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral y la exposición a eventos traumáticos severos o violencia laboral.

En cuanto a su aplicación varía un poco dependiendo de la cantidad de trabajadores con los que cuente la empresa, ya que, de acuerdo a si se cuenta con 15, de 16 a 50 o más de 50 trabajadores, existen más o menos obligaciones

por parte de los patrones al momento de implementar la norma. Aunque en términos básicos trata de:

Establecer, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: la prevención de los factores de riesgo psicosocial; la prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019).

Además de lo anterior, se señala que es importante adoptar medidas pertinentes para prevenir los factores de riesgo psicosocial, esto en conjunto con la identificación de trabajadores que hayan estado sujetos a acontecimientos severos durante el trabajo o que este sea razón de eventos traumáticos para así poderles brindar atención (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019).

Para casos de los niveles segundo y tercero de trabajadores (16 a 50 y más de 50 respectivamente), se añaden cuestiones referentes a evaluar el entorno organizacional para el tercer nivel y el llevar registros de resultados, evaluaciones del clima laboral, etc. para ambos casos (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019).

Es importante añadir que existen consecuencias por la inacción e incumplimiento de la norma, las cuales son multas que van desde los 21 mil 720 pesos hasta los 434 mil 400 pesos (Flores Z. , 2023).

De igual forma, es necesario señalar que el mismo documento de la norma ya incluye formatos de cuestionario para identificar los factores de riesgo psicosocial y para los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos (Secretaría de Gobierno, 2018).

Con base en todo lo anterior se llega al objetivo de contar con un lugar de trabajo que previene a los trabajadores de sufrir estrés y eventos traumáticos durante su trabajo o con motivo de este.

Capítulo 3 Metodología

3.1 Área de estudio

Acorde a las áreas, campos y disciplinas de atención prioritaria del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), ahora Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), este trabajo se ubica dentro del área Humanidades y ciencias de la conducta, a su vez estando en el campo de Psicología, desempeñándose en el seno de la Psicología laboral y organizacional. Esto se debe a que principalmente se está estudiando el comportamiento humano dentro de una empresa, y posteriormente el impacto de dicho comportamiento sobre la *'productividad'* de esta (CONACYT, 2022).

3.2 Lugar de estudio

El estudio se lleva a cabo dentro del área que comprende a la ciudad de Victoria de Durango, específicamente en empresas que conforman la Asociación de Fabricantes de Muebles de Durango (AFAMDGO), ya que la industria manufacturera es de las que más destaca dentro del estado y por ende dentro de la ciudad, la elección del lugar de estudio se basa en la relevancia que existe para esta rama de la industria, ya que al componerse mayormente por micro, pequeñas y medianas empresas, es vital para la economía local que estos negocios puedan salir adelante y lograr estabilidad.

3.3 Tipo de investigación

Para este caso se realizará una investigación aplicada. Acorde a los objetivos establecidos será una investigación de tipo correlacional y de conveniencia, ya que se busca establecer la influencia de variables sobre la *'productividad'* del objeto de estudio. Además, debido a la naturaleza de las variables que se van a analizar, el enfoque de la investigación será mixto.

3.4 Diseño de estudio de investigación

Para contar con una definición concreta de los métodos y las técnicas de mayor utilidad y concordancia con el trabajo, se realiza el diseño del estudio de investigación, buscando conducir el tema de investigación con eficiencia.

3.4.1 Ruta metodológica

En función de contar con claridad y orden para llevar a cabo el estudio, se diseña la ruta metodológica del mismo, dicha ruta se presenta de manera gráfica a continuación en la figura 3.1 y después se explica brevemente cada paso.

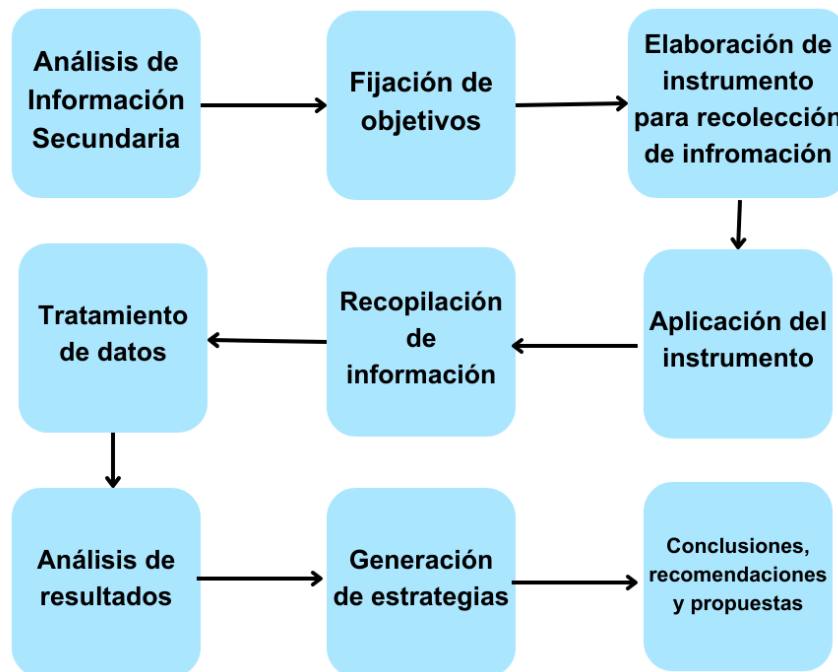


Figura 3.1 Ruta metodológica

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Información Secundaria: En la primera instancia de la investigación, se ha realizado una revisión de literatura relacionada con los temas base de este trabajo, como lo son la '*satisfacción laboral*', el '*ausentismo*', la '*rotación de*

personal y la *productividad*, con el objetivo de definir cada tema desde la concepción de diversos autores para relacionarlos con el tema de estudio de manera concreta en el marco contextual de este documento, para así contar con una base teórica suficiente y lograr la plena comprensión de los temas de estudio. De igual modo se consultaron fuentes de noticias locales y bases de datos que pudieran proporcionar información de cómo se encuentra la industria del mueble actualmente y así obtener un contexto del objeto de estudio. Dentro de esta revisión y análisis de información fueron consultadas más de 90 fuentes que incluyen revistas académicas como la Revista Visión General, la Revista Europea de Economía Política, Revista Internacional Administración Y Finanzas artículos científicos, informes, estudios, libros, recursos académicos, periódicos, todos provenientes de fuentes fiables y repositorios como Redalyc, Dialnet, entre otros, además de sitios web brindados por el Gobierno de México, etc. Los marcos conceptual y contextual elaborados a partir de estas fuentes han servido como pilares en las etapas subsiguientes de este trabajo.

Fijación de objetivos: En relación con el propósito de este trabajo, se ha establecido una serie de objetivos empezando por uno general, además de seis objetivos específicos que en resumen abarcan el definir el estado de las empresas en cada uno de los factores y posteriormente establecer su relación con la *productividad* de las empresas muebleras de la ciudad.

Elaboración de Instrumento para recolección de información: Se genera un instrumento válido para que al momento de aplicarlo se obtenga la información necesaria para la investigación. Posteriormente se busca que los dueños de las empresas tengan apertura para permitir la aplicación del instrumento, dejando en claro la conveniencia en la que incurre la investigación además de la confidencialidad de resultados de cada empresa particular.

Aplicación del instrumento: Se realizan los procesos pertinentes para la implementación del instrumento de investigación dentro de las empresas muebleras en la ciudad, a través de encuestas a operadores y superiores de dichas empresas.

Recopilación de información: A partir de la aplicación del instrumento, la información obtenida se agrupa y se captura en una base de datos donde se podrá operar para darle tratamiento.

Tratamiento de datos: Se realiza el proceso estadístico correspondiente para que la información obtenida en la aplicación del instrumento se transforme en datos de utilidad para la investigación.

Análisis de resultados: Una vez obtenidos los datos después del tratamiento, se toman los resultados para un análisis que permita ver la correlación entre las variables y la *‘productividad’* de las empresas madereras.

Generación de estrategias: Cuando el análisis se ha completado, con base en resultados se busca formular estrategias que ayuden a aminorar los efectos de las variables correlacionadas con la *‘productividad’* y poder aumentarla.

Conclusiones, recomendaciones y propuestas: Se hacen las respectivas conclusiones de la investigación, tomando en cuenta el cumplimiento de los objetivos fijados anteriormente, se hacen recomendaciones y propuestas para mejorar la *‘productividad’* basándose en la relación de las variables y la magnitud de su impacto.

3.4.2 Operacionalización de las variables

Acorde a José Luis Arias González (2021), la operacionalización de las variables consiste en un grupo de métodos que dan pie a la posibilidad de medir variables en una investigación a través de un proceso en el que la variable se separa y analiza en componentes que permiten medirla.

Para efectos de este trabajo se han tomado cuatro factores a operacionalizar, los cuales son *‘Satisfacción Laboral’*, *‘Rotación de Personal’*, *‘Liderazgo Formal e Informal’* y *‘Ausentismo’*, los cuales han sido desglosados en indicadores, estos indicadores brindan magnitud a cada uno de los factores ya que se busca conocer sus causas y consecuencias dentro de las empresas madereras de durango, por ello de cada indicador se ha extraído por lo menos una variable que le dé

dimensión al indicador, y así poder generar las preguntas que evalúen a cada factor que se busca estudiar en este trabajo. A continuación, se presenta la operacionalización de cada uno de los factores anteriormente mencionados, acompañada de una descripción.

Tabla 3.1 Operacionalización del factor '*satisfacción laboral*'

Indicador	Variable	Descripción de la variable	Tipo de variable
1) ' <i>Motivación</i> '	a) ' <i>Reconocimiento</i> '	Valoración y Reconocimiento al trabajo realizado por los empleados	Ordinal
	b) ' <i>Autonomía</i> '	Grado de libertad y ' <i>Autonomía</i> ' que tienen los empleados para la toma de decisiones y la realización de su trabajo	Ordinal
	c) ' <i>Formación profesional</i> '	Capacitación y desarrollo profesional que se brinda a los empleados	Ordinal
	d) ' <i>Remuneración</i> '	Compensación económica que se le da a los empleados por su trabajo	Ordinal
	e) ' <i>Ambiente Laboral</i> '	Entorno físico y social en el que se desarrolla el trabajo	Ordinal
2) ' <i>Comunicación</i> '	a) ' <i>Calidad de comunicación</i> '	Incluye la capacidad de transmitir información de manera comprensible y la percepción sobre la utilidad de la información recibida.	Ordinal
	b) ' <i>Frecuencia de comunicación</i> '	Se refiere a la cantidad de interacciones comunicativas dentro de la empresa en un período específico.	Ordinal
	c) ' <i>Retroalimentación</i> '	El proceso de proporcionar comentarios a los empleados sobre su desempeño, contribuciones y tareas.	Ordinal

Continuación Tabla 3.1 Operacionalización del factor '*satisfacción laboral*'

Indicador	Variable	Descripción de la variable	Tipo de variable
3) ' <i>Bienestar</i> '	a) ' <i>Equilibrio entre trabajo y vida personal</i> '	La percepción del empleado sobre qué tanto puede gestionar sus responsabilidades laborales respecto a sus compromisos y actividades personales fuera del trabajo.	Ordinal
	b) ' <i>Apoyo social en el trabajo</i> '	Percepción del nivel de apoyo y colaboración que recibe el empleado por parte de sus colegas y superiores en el entorno laboral.	Ordinal
	c) ' <i>Salud mental y emocional</i> '	Evaluación del estado general de ' <i>bienestar</i> ' emocional y mental de un empleado en su entorno laboral.	Ordinal
	d) ' <i>Seguridad Laboral</i> '	Percepción del empleado sobre su seguridad en el trabajo, abordando aspectos como la estabilidad laboral y la seguridad física en el entorno laboral.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

Dentro de este factor se tomaron en cuenta indicadores psicológicos, sociales y económicos, como lo son la '*Motivación*', la '*Comunicación*' y el '*bienestar*' ya que estos influyen en los sentimientos que el colaborador puede generar hacia su lugar de trabajo, se determina que todas las variables que se incluyen dentro de este factor son del tipo ordinal, ya que se basan en percepciones que tiene el trabajador sobre las variables que se evalúan, por ejemplo en términos de '*Remuneración*', no existe como tal una medida para determinar si un salario es bueno o no, se resume a la percepción de quien lo recibe con base en sus necesidades, expectativas, aspiraciones, y el cómo lo relaciona con la cantidad de horas de trabajo que debe cumplir, así como la intensidad de las mismas.

Tabla 3.2 Operacionalización del factor *‘rotación de personal’*

Indicador	Variable	Descripción de la variable	Tipo de variable
1) <i>‘Políticas de Recursos Humanos’</i>	a) <i>‘Proceso de contratación’</i>	Efectividad del proceso de contratación	Ordinal
	b) <i>‘Capacitación / Formación Brindada’</i>	Calidad de la formación proporcionada	Ordinal
2) <i>‘Ambiente Laboral’</i>	a) <i>‘Cultura Organizacional’</i>	Satisfacción con la cultura organizacional.	Ordinal
	b) <i>‘Equilibrio entre trabajo y vida personal’</i>	Evaluación del equilibrio entre trabajo y vida personal.	Ordinal
3) <i>‘Compensación y Beneficios’</i>	a) <i>‘Salario y beneficios’</i>	Satisfacción con el salario y beneficios.	Ordinal
	b) <i>‘Equidad salarial’</i>	Percepción de la equidad salarial.	Ordinal
4) <i>‘Desarrollo Profesional’</i>	a) <i>‘Oportunidades de desarrollo’</i>	Acceso a oportunidades de desarrollo	Ordinal
5) <i>‘Comunicación’</i>	a) <i>‘Comunicación interna’</i>	Evaluación de la efectividad de la <i>‘Comunicación’</i> interna	Ordinal
	b) <i>‘Toma de decisiones’</i>	Transparencia en toma de decisiones	Ordinal
6) <i>‘Relaciones Laborales’</i>	a) <i>‘Relaciones Interdepartamentales’</i>	Nivel de satisfacción con las relaciones interdepartamentales.	Ordinal
	b) <i>‘Gestión de Conflictos’</i>	Percepción de la gestión de conflictos.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

En el caso del factor de *‘rotación de personal’*, al ser muy complicado contar con las personas que ya no forman parte de la empresa, se han tomado variables que influyen en la permanencia voluntaria de una persona como trabajador de alguna empresa particular, pero evaluadas desde un punto de vista gerencial, es decir, la

percepción de la gerencia, el grado de cumplimiento con dichas cuestiones para que sus trabajadores decidan seguir trabajando con ellos y no renunciar o buscar empleo en otro lugar. Se tomaron en cuenta variables que tienen del tipo ordinal que tienen que ver con factores que envuelven el puesto de trabajo y que afectarían directamente al desempeño de una persona en dicho puesto.

Tabla 3.3 Operacionalización del factor '*liderazgo*'

Indicador	Variable	Descripción de la variable	Tipo de variable
1) ' <i>Liderazgo Formal</i> '	a) ' <i>Claridad en la Comunicación</i> '	Medida de la claridad y eficacia de las comunicaciones por parte de los líderes formales en la organización	Ordinal
	b) ' <i>Toma de Decisiones</i> '	Evaluación de la capacidad de los líderes formales para tomar decisiones efectivas y estratégicas.	Ordinal
	c) ' <i>Implementación de Políticas</i> '	Grado en que los líderes formales implementan y hacen cumplir las políticas organizativas.	Ordinal
	d) ' <i>Supervisión y Evaluación</i> '	Eficiencia en la supervisión y evaluación del desempeño de los empleados.	Ordinal
2) ' <i>Liderazgo Informal</i> '	a) ' <i>Influencia en el grupo</i> '	Medida de la influencia y ' <i>liderazgo</i> ' no designado en grupos de trabajo.	Ordinal
	b) ' <i>Comunicación Informal</i> '	Evaluación de las redes de ' <i>Comunicación</i> ' no oficiales dentro de la organización.	Ordinal
	c) ' <i>Apoyo entre pares</i> '	Nivel de apoyo y colaboración entre los empleados	Ordinal
	d) ' <i>Resolución de problemas</i> '	Capacidad para resolver problemas y conflictos de manera informal dentro del grupo.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.4 Operacionalización del factor ‘ausentismo’

Indicador	Variable	Descripción de la variable	Tipo de Variable
1) ‘Causas de Ausentismo’	a) ‘Motivos de Ausencia’	Causa del ‘ausentismo’.	Ordinal
2) ‘Consecuencias de Ausentismo’	a) ‘Impacto de Ausencia’	Impacto del ‘ausentismo’ en la ‘productividad’	Ordinal
	b) ‘Políticas empresariales de ausentismo’	Percepción sobre la aplicación de las políticas empresariales relacionadas con ‘ausentismo’	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

En este factor, se exploran las frecuencias y razones detrás de la ausencia de los empleados en el lugar de trabajo, así como también en los resultados de estas ausencias, ya que naturalmente al no encontrarse una persona la producción se ve afectada, más aún si la empresa cuenta con pocos empleados y todavía de mayor manera si el empleado ausente cuenta con habilidades especializadas para alguna parte del proceso.

3.4.3 Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra para el caso de este trabajo en particular se define por conveniencia, ya que la situación de la industria mueblera duranguense pasa por una situación complicada, si bien se tiene registro del número de empresas fabricantes de muebles en la ciudad, la realidad es que muchas por el difícil escenario han reducido su tamaño y capacidad hasta ser prácticamente carpinterías, por lo que se ha buscado contacto con micro y pequeñas empresas que se encuentren dispuestas a abrir sus puertas para la realización de este estudio a través de la Asociación de Fabricantes Muebleros de Durango.

Se pudo acordar la realización del estudio con un total de 8 empresas cuyos tamaños son en mayoría “micro” además de otras pequeñas y medianas empresas donde el total de encuestados es de 120 personas.

3.4.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Las técnicas e instrumentos para recolectar la información de este estudio, se basan principalmente en tres formatos de encuesta, uno para cada nivel jerárquico, y un formato de producción y costos de producción, ambos rubros por semana, aplicado en ocho empresas que accedieron a ser parte del estudio brindando este tipo de información que puede considerarse confidencial en muchos casos, por lo que se buscará respetar esa confianza al no revelar la empresa de la que pueda provenir determinada información. A continuación, se explican las técnicas e instrumentos más a detalle.

Encuestas

Para obtener información medible y que sea útil para el estudio, se utilizarán tres formatos de encuestas, uno para personal operativo, otro para mandos medios y uno más para la gerencia, ya que dentro de los factores de estudio existen diferentes preguntas dependiendo del nivel jerárquico de la persona que los esté evaluando, y de tal modo se logra obtener una visión más completa que tiene la empresa de dichos factores.

Prueba piloto

La prueba piloto implica la aplicación del instrumento a un grupo reducido de casos con el fin de evaluar su adecuación y eficacia, incluyendo las instrucciones proporcionadas, así como las condiciones y procedimientos de aplicación. A partir de esta prueba se determinan los primeros niveles de confiabilidad y validez del instrumento (Hernández Sampieri, 2014).

En función de validar la solidez del instrumento de investigación, se realiza una prueba piloto, que en palabras del Dr. José Supo (2013) tiene la función de revisar de nuevo la claridad de los ítems que se han redactado, ya que, a pesar de la

aprobación de los expertos, es preciso obtener '*Retroalimentación*' por parte de la población objetivo. Por lo tanto, es fundamental que durante la realización del piloteo esté presente la persona que diseñó el instrumento, con el propósito de aclarar los conceptos contenidos en él y garantizar su comprensión por parte de la población objetivo.

El piloteo de las encuestas se llevó a cabo en empresas seleccionadas de la muestra de empresas fabricantes de muebles en la ciudad de Durango. Este proceso se realizó de acuerdo con los siguientes pasos:

1. Se seleccionaron cuatro empresas de la muestra obteniendo el consentimiento y la aprobación de la gerencia explicando el propósito y la importancia del piloteo, así como la confidencialidad de la información recopilada.
2. Se seleccionó una muestra representativa de empleados identificados como personal operativo.
3. Las encuestas fueron administradas en formato impreso y se proporcionó tiempo suficiente para que los participantes completen las encuestas de manera adecuada y sin interrupciones.
4. Se recopilaron todas las respuestas de manera cuidadosa y se garantizará su integridad. Se puso atención para resolver cualquier duda o problema que pudo surgir durante el proceso de recopilación de datos.
5. Una vez completado el piloteo, se analizaron los datos recopilados para identificar posibles problemas con las preguntas o el formato de la encuesta. Se tomaron en cuenta las opiniones y comentarios de los participantes para realizar ajustes pertinentes.
6. Con base en los resultados del piloteo, se realizaron las revisiones necesarias en las encuestas para mejorar su claridad y eficacia.

Durante el proceso del piloteo se acudió a las empresas Cóndor, Far Muebles, Mueblería la Querencia y Alfa Muebles, donde se encuestó a un total de 43 personas, de las cuales 31 fue personal operativo, cuatro fueron mandos medios

y ocho fue personal de gerencia. Al ser las encuestas de personal operativo las únicas de las que se han podido recabar por lo menos 30, sólo a este tipo de encuesta se le ha aplicado el tratamiento estadístico correspondiente del Alpha de Cronbach.

Este tratamiento se realizó con ayuda del software Minitab a través de un análisis de elementos que brinda dentro de sus funciones estadísticas de análisis multivariado, donde el coeficiente de Alpha de Cronbach dio como resultado 0.95 indicando una consistencia del instrumento muy alta. En función de mejorar el instrumento y evitar redundancia, dentro del mismo análisis de elementos en Minitab se incluyó la correlación total ajustada por elemento, este valor indica cuánto contribuye cada ítem a la consistencia interna del constructo medido. Ítems con correlaciones negativas o cercanas a cero no están alineados con los otros ítems y, por lo tanto, pueden estar introduciendo ruido o midiendo algo diferente. Gracias a este índice de correlación se terminó por descartar 9 ítems dentro del formato para personal operativo, además de que se revisó de nueva cuenta cada ítem en función de encontrar alguna redundancia en las preguntas.

Cada encuesta se encuentra dividida por el factor en el que se están enfocando las preguntas. La encuesta dirigida para personal operativo consta de 50 afirmaciones en escala de Likert por lo que el encuestado debe marcar casillas del 1 al 5 (donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 es totalmente en desacuerdo) dependiendo el grado de acuerdo que tenga con cada una de las 50 afirmaciones, las cuales abarcan los temas de '*satisfacción laboral*' (afirmaciones 1 a 22), '*liderazgo*' (23 a 45) y '*ausentismo*' (46 a 59). Para más detalle puede encontrarse la encuesta completa en el anexo A de este documento.

Para mandos medios la encuesta se compone de 30 afirmaciones, donde el método de respuesta es exactamente el mismo que en el de personal operativo, lo que varía es la cantidad de afirmaciones de cada tema, ya que para '*satisfacción laboral*' comprende desde la afirmación 1 a la 20, '*liderazgo*' de la 21 a la 28 y para '*ausentismo*' solo son las dos últimas afirmaciones (29 y 30). Para observar la encuesta completa acudir al anexo B de este documento.

La encuesta más corta es la dirigida a la gerencia de la empresa, ya que el tema de '*satisfacción laboral*' no se incluye, además de que se abordan los demás temas desde una perspectiva general como empresa, se requiere de información que sólo los gerentes pueden conocer. Esta encuesta se compone de 23 afirmaciones, 11 de '*rotación de personal*' (1 a 11), 10 de '*liderazgo*' (12 a 21), y solo dos para '*ausentismo*' (22 y 23). Al igual que las dos anteriores se responde puntuando del 1 al 5 dependiendo del grado de acuerdo del encuestado con cada afirmación para cumplir con brindarle un valor dentro de la escala de Likert. La encuesta dirigida a la gerencia se encuentra en el anexo C de este documento.

Medición de la '*productividad*'

Para evaluar la '*productividad*' en las empresas fabricantes de muebles de la ciudad de Durango, se ha diseñado un método basado en el utilizado por Alejandro R. Espinosa Trujillo (2010), donde utilizó formatos de registro diario para producción, con los cuales recabó la cantidad de productos manufacturados en las empresas además de su valor monetario, ponderando dicha producción en puntos con un valor base de \$500 = 1 punto, para posteriormente realizar cálculos de '*productividad*' en base a horas hombre, gastos totales, etc.. Este método fue implementado por 13 semanas y al término obtuvo una perspectiva del porcentaje de '*productividad*' de las empresas que fueron parte del estudio.

Se generó un formato semanal (anexo D de este documento), que se entrega a personal de gerencia o de mando medio. Este formato recaba información sobre la producción semanal clasificada por producto, el precio de venta de cada producto, y las unidades producidas en esa semana. Adicionalmente, en otra tabla dentro del mismo formato, se registran los costos directos e indirectos de producción, desglosados por concepto y monto.

La '*productividad*' se estandariza mediante un sistema de puntos similar al mencionado anteriormente, solo que en este caso el valor base es \$2000 = 1 punto, esto para estandarizar las mediciones obtenidas, pero aun así poder diferenciar la magnitud tanto en gastos como en ventas de cada empresa, ya que,

al ser unas pequeñas y otras micros, el volumen de producción no es igual y es necesario observarlo.

De manera similar, los costos de producción se estandarizan utilizando el valor del producto como un punto por cada dos mil pesos de su valor. Es importante agregar que los costos tomados en cuenta para el estudio no incluyen impuestos, por lo que el índice obtenido refleja un valor elevado al real.

Una vez obtenidos ambos puntajes, para obtener el índice de producción semanal, se divide la suma de los puntos de producción entre la suma de los puntos de costos de producción de la semana. Este índice proporciona una medida de la *'productividad'* y el margen de ganancia de la semana. Por ejemplo, si se tienen 33 puntos de producción y 31 puntos de costos, el índice de producción semanal es 1.06, lo que indica un margen positivo de *'productividad'*.

La medición de la *'productividad'* se realizará a través de diez semanas ya que se busca abarcar cierta variabilidad en la producción de estas empresas, ya que en su mayoría la producción no es fija o estándar, llega a depender de los pedidos que les lleguen, además del tamaño de dichos pedidos, esto aunado a la fluctuación de los precios de las materias primas como pudiera ser por ejemplo la madera. También se toma en cuenta el hecho de que los ciclos de producción pueden variar en duración dependiendo de la complejidad y el tipo de producto, se busca detectar tendencias y patrones en la *'productividad'* además de contar con datos suficientes para que el análisis estadístico sea más completo y/o detallado. Para el caso de costos relacionados a servicios como agua, luz, renta del inmueble etc., se toma el costo mensual o bimestral dependiendo el caso y se dividirá para sacar el promedio de las semanas correspondientes.

Recolección de información

Las encuestas se realizaron en ocho empresas muebleras, las cuales se clasifican como seis microempresas, una pequeña y una mediana empresa acorde a la estratificación del INEGI (2020). Este proceso de encuesta tuvo una duración de

tres semanas debido a que se debía ajustar al horario que las empresas tuvieran disponible sin afectar en la medida de lo posible sus tiempos de producción, dando como resultado un total de 121 personas encuestadas.

Para la recolección de la información en tema de *‘productividad’* se optó por ajustarlo a las capacidades de cada empresa, en algunas fue preciso acudir cada semana a entregar formatos como el del anexo D de este documento de manera impresa, para que las personas encargadas pudieran proporcionar los datos necesarios, en algunas otras empresas se optó por enviar vía correo electrónico reportes de producción y de costos que ya se generan dentro de la misma empresa, para posteriormente tomar los datos necesarios para el estudio, y en otras empresas fue posible proporcionar el formato de registro de producción de manera digital para que el mismo personal encargado lo completara con sus datos de producción, dejando pendiente solamente hacer la recopilación correspondiente y el cálculo del índice de cada semana.

3.4.5 Métodos y técnicas para tratamiento de la información

Con base en lo obtenido del instrumento de encuesta, se creó un archivo de Excel general que incluye todos los resultados de las encuestas de las 8 empresas, permitiendo así una visión consolidada de la situación en la industria. Además, se generaron documentos individuales en Excel para cada una de las empresas, con el objetivo de facilitar el análisis específico de los datos de cada organización.

Esta base de datos está diseñada para facilitar el tratamiento estadístico de la información directamente dentro del software, permitiendo realizar cálculos y análisis que brindarán un panorama claro y detallado de la situación actual en la industria en términos de *‘satisfacción laboral’*, *‘rotación de personal’*, *‘liderazgo formal’* e informal, y *‘ausentismo’*. Esto permitirá a cada empresa comprender mejor su posición relativa dentro del sector y ayudará a identificar áreas de mejora en función de la comparación con los datos agregados.

En resumen, el uso de Excel no solo funge como un repositorio central de datos, sino también como una herramienta clave para el análisis estadístico, asegurando

que tanto la visión global como los detalles específicos de cada empresa sean considerados para proporcionar una evaluación completa de los factores clave que afectan a la industria.

Capítulo 4 Resultados

Concluida la etapa de encuestas en las ocho empresas seleccionadas como objeto de estudio, se recopilaron 121 respuestas. Estas encuestas representan una fuente valiosa de información para comprender la percepción de los encuestados en relación con las variables: '*satisfacción laboral*', '*rotación de personal*', '*liderazgo formal e informal*' y '*ausentismo*'. Con base en lo anterior, se examina la situación actual de la industria tomando en cuenta estos factores clave.

4.1 Análisis demográfico de la muestra encuestada

Inicialmente, se realizó una clasificación de los participantes con el objetivo de comprender la composición de la muestra encuestada. Esta clasificación se basó en datos demográficos obtenidos a través de la encuesta y el instrumento empleado para la recolección de datos, y se organizó de acuerdo con los tres niveles jerárquicos: operadores, mandos medios y gerencia.

En primera instancia se calculó el porcentaje por género, que fueron encuestados, donde resalta la amplia diferencia entre géneros que actualmente ocupa la industria independientemente del puesto jerárquico, ya que como se observa en la gráfica 4.1 de las 121 personas encuestadas 96 son hombres lo cual corresponde al 79%, mientras que las 25 personas restantes son mujeres que representan el 21% de la muestra.

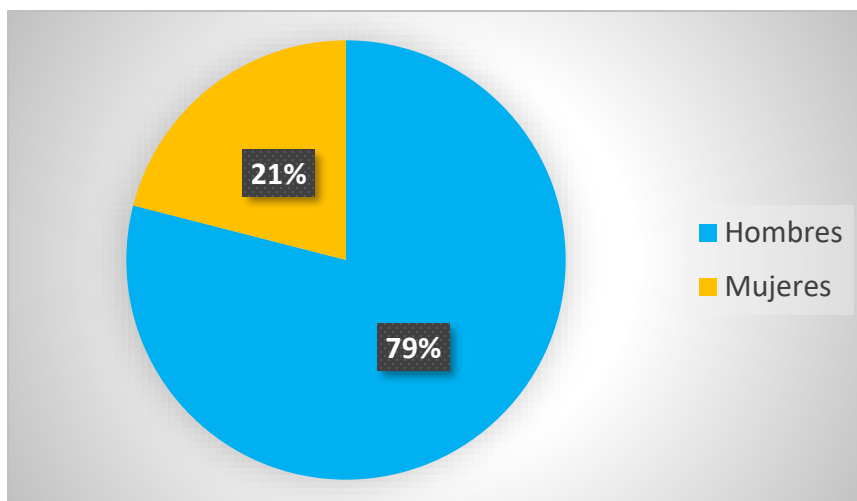


Figura 4.1 Personas encuestadas por género

Fuente: Elaboración Propia

Además de identificar el género de todos los encuestados, se distingue el puesto que ocupan dentro de la industria respecto a las 3 clasificaciones utilizadas en este estudio, ya que como se observa en la figura 4.2, en el anillo exterior se muestra el porcentaje de hombres encuestados que ocupan un puesto de personal operativo, de mando medio o dentro de la gerencia de sus respectivas organizaciones, mientras que en el anillo interior se expresa lo mismo, pero para el caso de las mujeres.

Esto permite conocer, que, si bien dentro de su estrato el porcentaje de mujeres en puestos de jerarquía media y alta es mayor respecto al de los hombres, en los números reales no existe mucha paridad debido a que los hombres dentro de estos puestos en cantidad son el doble que las mujeres que ocupan dichos cargos.

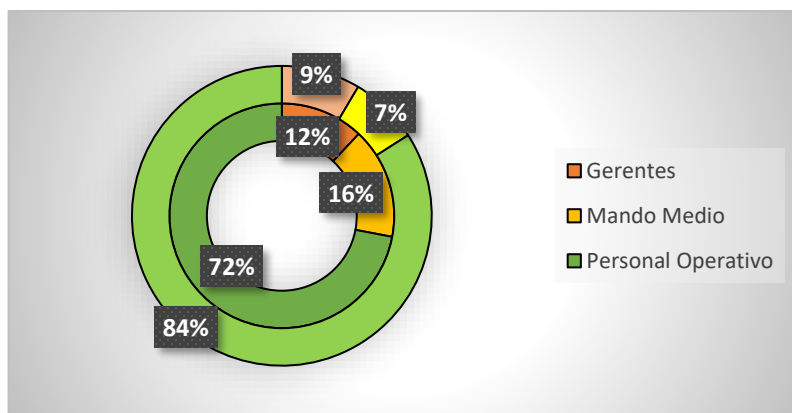


Figura 4.2 Puestos jerárquicos por género

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la figura 4.3 se puede notar la gran mayoría que representa el personal operativo dentro de la asociación, tal disparidad tiene que ver con el número de microempresas que participaron en el estudio, donde el dueño funge como gerente, pero a su vez requiere cubrir más responsabilidades por sí mismo más que solo estar a cargo de un área, ya que debido a la capacidad de las microempresas muchas veces no es sostenible contratar personal que se haga cargo de las diferentes áreas.

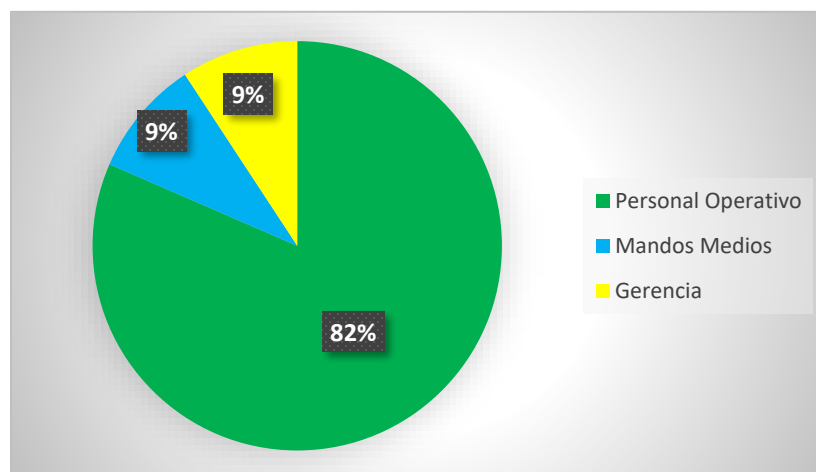


Figura 4.3 Puestos laborales

Fuente: Elaboración Propia

En función de conocer la edad de las personas encuestadas se genera la figura 4.4 que se muestra a continuación, donde se observa que personas de 35 a 44

años y de 45 a 54 años componen más del 55% de personas encuestadas, aunque un porcentaje considerable se encuentra en el penúltimo rango de edad, esto significa que se depende mucho de personas con una edad más madura. Con estos datos, se determina que las personas en sus primeros años laborales son muy escasas en este sector de la industria.

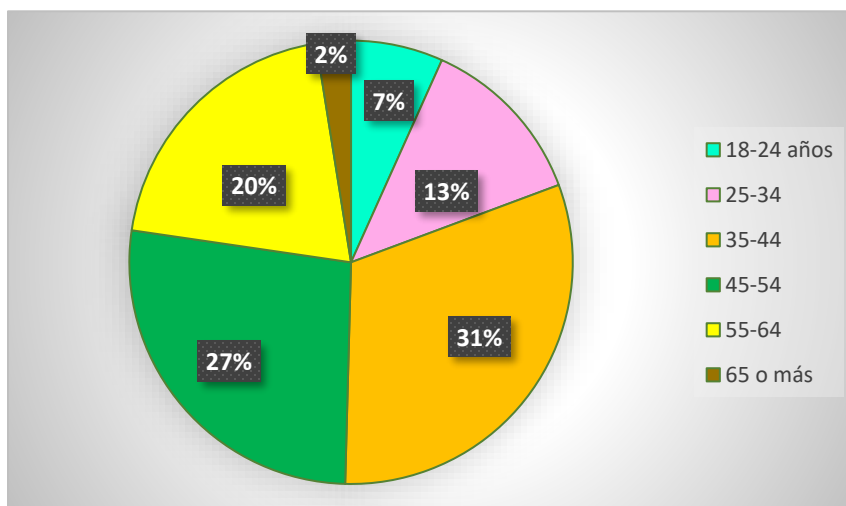


Figura 4.4 Rangos de edad

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis de los factores en las encuestas a nivel industria

Con el concentrado de las 121 encuestas realizadas, clasificadas por el puesto jerárquico, se realiza el análisis de los datos recopilados, así conocer la perspectiva de los encuestados sobre: la '*satisfacción laboral*' que tienen en su trabajo, el '*liderazgo*' al que deben responder dentro de su empresa, las causas y consecuencias que existen al momento de que se presenta '*ausentismo*' y en caso de los gerentes la percepción que tienen sobre posibles causas de '*rotación de personal*'.

4.2.1 Resultados de '*satisfacción laboral*' a nivel industria

En la tabla 4.1 se presentan los resultados obtenidos de todas las empresas encuestadas, sobre el primer indicador que conforma la '*satisfacción laboral*', la '*Motivación*'. Es relevante señalar que, aunque la mayoría de los promedios se

acercan a una percepción neutral (según la escala de Likert), existen . No obstante, se destaca una diferencia significativa entre los niveles de *‘Motivación’* del personal operativo y el personal de mando medio, sugiriendo que los mandos medios se sienten más motivados en su trabajo en comparación con los operarios.

Tabla 4.1 Resultados del indicador *‘Motivación’* de la industria del mueble

<i>‘Motivación’</i>					
Variable	General	Género Masculino	Género Femenino	Personal Operativo	Mandos Medios
	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
<i>‘Reconocimiento’</i>	3.4801	3.7484	3.1101	3.3883	4.2222
<i>‘Autonomía’</i>	3.4725	3.7184	3.0882	3.5464	2.8750
Formación Personal	3.2135	3.2928	2.8573	3.1368	3.8333
<i>‘Remuneración’</i>	3.7588	3.6349	3.2696	3.6877	4.3333
<i>‘Ambiente Laboral’</i>	3.6798	3.6170	3.3685	3.5938	4.3750

Fuente: Elaboración propia

Se observa en primer lugar que las variables mejor evaluadas en general son la *‘Remuneración’* y el *‘Ambiente Laboral’*, cuestiones que son las de mayor en la industria mueblera al momento de buscar causas de satisfacción por parte de sus colaboradores.

Al observar la variable de *‘Autonomía’* en la distinción por género existe en la una diferencia notable entre el género masculino y femenino, ya que las mujeres tienen una percepción de menor *‘Autonomía’* que los hombres, de igual forma sucede con la variable de *‘Reconocimiento’*.

Al analizar las diferencias entre puestos de trabajo, los operadores tienen mayores sensaciones positivas de *‘Autonomía’* en comparación a los mandos medios, sin embargo estos últimos muestran mejor percepción en todas las demás variables, ya que todas, menos la variable formación profesional rebasan el promedio de cuatro, estos resultados significan que en general los mandos medios se sienten más satisfechos con sus empleos que los operadores, quienes en particular presentan valores más bajos en las variables de formación profesional y *‘Reconocimiento’*.

Posteriormente en la tabla 4.2 se presentan los resultados de ‘*satisfacción laboral*’, indicador ‘*comunicación*’.

Tabla 4.2 Resultados del indicador ‘*comunicación*’ en la industria del mueble

Comunicación	General	Género Masculino	Género Femenino	Personal Operativo	Mandos Medios
Variable	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
<i>Calidad</i>	3.6634	3.7822	3.6101	3.6269	4
<i>Frecuencia</i>	3.3544	3.3555	3.3078	3.3158	3.6667
<i>‘Retroalimentación’</i>	3.3176	3.3017	3.0607	3.2435	3.9167

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este indicador la neutralidad sigue siendo una constante, ya que todos los promedios se encuentran dentro del tres en la escala de Likert, aun así se observan diferencias que acercan esa neutralidad a cuestiones positivas o negativas de la escala, ya que la variable mejor calificada es la calidad de la ‘*comunicación*’, los trabajadores la consideran como lo mejor dentro de su dinámica diaria de su trabajo, continuando con la *frecuencia* y la ‘*Retroalimentación*’ prácticamente evaluadas del mismo modo, con un promedio ligeramente más bajo. Para ambos géneros la variable de ‘*Retroalimentación*’ resulta ser la de menor promedio lo que significa que no reciben los suficientes comentarios constructivos sobre su trabajo.

Continuando con la ‘*satisfacción laboral*’ se presentan los resultados de su indicador ‘*bienestar*’, en la tabla 4.3

Tabla 4.3 Resultados de indicador ‘*bienestar*’

‘Bienestar’					
	General	Género Masculino	Género Femenino	Personal Operativo	Mandos Medios
Variable	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
<i>‘Equilibrio trabajo/vida’</i>	2.6267	2.6675	2.4146	2.4362	N/A
<i>‘Apoyo Social’</i>	3.6938	3.6538	3.5	3.6250	4.1667

Fuente: Elaboración propia

Continuación Tabla 4.3 Resultados de indicador '*bienestar*'

'Bienestar'					
	General	Género Masculino	Género Femenino	Personal Operativo	Mandos Medios
Variable	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
' <i>Salud Mental</i> '	3.9174	3.9349	3.7803	3.8763	4.2500
' <i>Seguridad Laboral</i> '	3.1747	3.6439	3.6101	3.5675	4.2500

Fuente: Elaboración propia

Dentro de este indicador se observa que la variable más baja es el '*equilibrio trabajo/vida*', si bien en el resto de las variables un promedio de dos o uno representa sentimientos negativos, en el caso de esta variable el promedio bajo representa algo positivo ya que las preguntas referentes a esta variable medían la percepción de los trabajadores sobre si cumplían horas extra frecuentemente y si existe la sensación de que su horario laboral les impide cumplir con cuestiones o responsabilidades personales y ajenas a su empleo. Entonces el valor mostrado en esta variable al estar en todos los casos entre el 2.4 y 2.6 se percibe que los trabajadores de la industria del mueble duranguense tienen una sensación buena de equilibrio entre su empleo y su vida personal. En el resto de las variables se perciben promedios que se acercan al cuatro, lo que indica sensaciones buenas en '*apoyo social*', '*salud mental*' y '*seguridad laboral*', resaltando que los mandos medios brindan buena calificación a estas variables ya que los promedios de ese puesto jerárquico rebasan el 4 de la escala, lo que significa que en su perspectiva estas variables están en un nivel muy bueno.

4.2.2 Resultados de '*liderazgo formal*' e informal a nivel industria

En el análisis del "*liderazgo formal e informal*", se observa una tendencia neutral en los resultados, dado que los promedios de las variables se ubicaron entre 3.2 y 3.3. Estas cualidades, cuando se encuentran en un líder, pueden facilitar que obtenga el respaldo de sus compañeros. Los resultados completos sobre '*liderazgo formal*' se presentan en la tabla 4.4.

Tabla 4.4 Resultados de '*liderazgo formal*' en la industria del mueble

Liderazgo Formal		
	General	
Variable	Promedio	Desv. Est.
'Claridad en Comunicación'	3.3805	1.2002
'Toma de Decisiones'	3.2759	1.2310
'Implementación de Políticas'	3.3013	1.2594
'Supervisión y Evaluación'	3.3446	1.2306

Fuente: Elaboración propia

No obstante, el '*liderazgo informal*' presentó una ligera ventaja, ya que las variables relacionadas con el apoyo entre colegas y la resolución de conflictos, propias del '*liderazgo informal*', obtuvieron calificaciones superiores, entre personas que ocupan puestos con un mismo nivel jerárquico suele surgir una afinidad basada en el trabajo colaborativo y la capacidad de resolver desacuerdos. Estos resultados se observan a continuación en la tabla 4.5.

Tabla 4.5 Resultados del indicador '*liderazgo informal*'

'Liderazgo Informal'		
	General	
Variable	Promedio	Desv. Est.
'Influencia'	3.3230	1.1644
'Comunicación Informal'	3.4064	1.1634
'Apoyo entre pares'	3.4475	1.1191
'Resolución de Problemas'	3.5537	1.0745

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Resultados de '*ausentismo*' a nivel industria

Se realizó el análisis de "*ausentismo*", con el objetivo de identificar las causas detrás de las ausencias de los trabajadores, más allá de simplemente registrar su inasistencia a la jornada laboral. También se evaluaron las repercusiones de estas ausencias en el entorno laboral. Dado que las empresas involucradas en el

estudio son MIPyMEs, la falta de personal ocasiona que las tareas y el trabajo se acumulen, ya que cuentan con equipos de trabajo con pocos integrantes. Los resultados del análisis de *'ausentismo'* se presentan en la tabla 4.6 para su análisis.

Tabla 4.6 Resultados del indicador causas de *'ausentismo'*

Causas de Ausentismo		
	General	
Variable	Promedio	Desv. Est.
<i>'Motivos'</i>	2.2526	1.3206

Fuente: Elaboración propia

Se identificó que las causas del *'ausentismo'* se agrupan en una sola variable, *motivos*, la cual para el caso del estudio realizado se clasifica en dos categorías: *motivos de salud*, que incluyen situaciones como enfermedades o problemas familiares; o *motivos personales* lo cual se refiere a factores conductuales o actitudinales, que engloban razones de ausencia asociadas a comportamientos irresponsables, como faltar al trabajo tras una resaca, o a actitudes negativas, como la falta de *'Motivación'* o la *'satisfacción laboral'* negativa. En este estudio, un valor inferior a tres, considerado neutral, sugiere que las razones de *'ausentismo'*, cuando ocurren, están más relacionadas con temas de salud o personales.

En relación con las consecuencias del *'ausentismo'*, se observó una percepción neutral entre los trabajadores. Esto indica que, en general, no perciben un *'impacto'* significativo en el *'Ambiente Laboral'* cuando un compañero se ausenta, ya que consideran que pueden cubrir su ausencia gracias a la experiencia y capacitación que poseen. Sin embargo, dicha situación incrementa notablemente la carga de trabajo, lo que obliga a algunos empleados a asumir funciones adicionales para mantener la operación, sobre todo en las microempresas con equipos de trabajo limitados en cantidad de personal.

Por otra parte, en cuanto a la variable de *'políticas'*, los resultados sugieren que las normas sobre ausencias laborales son vistas como equilibradas. No se perciben favoritismos ni una aplicación excesivamente rígida de sanciones por

inasistencia, lo cual contribuye a una percepción de justicia y equidad en la aplicación de las políticas internas.

Estos resultados se observan a continuación en la tabla 4.7.

Tabla 4.7 Resultados del indicador consecuencias.

Consecuencias de ausentismo		
	General	
Variable	Promedio	Desv. Est.
'Impacto'	3.5750	1.3133
'Políticas'	3.5278	1.3209

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Resultados de 'rotación de personal' a nivel industria

Los resultados de las encuestas tienen como último punto la 'rotación de personal', la cual en sus variables solo fue evaluada por personal de gerencia, ya que son quienes tienen una visión más completa del manejo de personal en cuanto a sus altas y bajas. El primer indicador dentro de este factor son las 'políticas de recursos humanos', cuyos resultados se muestran a continuación en la tabla 4.8.

Tabla 4.8 Resultados del indicador 'política de recursos humanos'

'Políticas de Recursos Humanos'						
	General		Género Masculino		Género Femenino	
Variable	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.
'Contratación'	3.2500	1.3568	3.3333	1.0929	3.0000	0.0000
'Capacitación'	3.0833	1.1645	3.1111	1.0000	3.0000	1.0000

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la variable de 'contratación' muestran un promedio general neutral. Sin embargo, en tres de las ocho empresas encuestadas, los gerentes califican su proceso de contratación entre 1 y 3, lo que indica que no consideran óptimo este proceso. Esto sugiere que un mal proceso de contratación puede no atraer a los mejores candidatos, lo que afecta el compromiso del trabajador y aumenta la probabilidad de que busque otro empleo, contribuyendo así a la

‘rotación de personal’. Además, se observa variabilidad significativa (especialmente en hombres), lo que sugiere percepciones diversas sobre los procesos de contratación, las cuales se hacen presentes con el análisis anterior.

Continuando con la *‘capacitación’*, esta tiene un promedio de 3.08, con una desviación estándar de 1.16. Este valor refleja una opinión generalizada, con un ligero consenso en la idea de que las oportunidades de capacitación son limitadas. La percepción es menos positiva en comparación con la contratación, lo que podría indicar que los empleados sienten que no reciben suficiente apoyo para su desarrollo profesional, un factor que podría aumentar la rotación si los trabajadores no ven oportunidades de crecimiento.

El siguiente indicador es el *‘Ambiente Laboral’*, el cual en este caso es definido por las variables de *‘cultura organizacional’* y el *‘equilibrio entre la vida y el trabajo’* de los colaboradores en estas empresas, los resultados de este indicador se encuentran en la tabla 4.9.

Tabla 4.9 Resultados de indicador *‘ambiente laboral’*

<i>‘Ambiente Laboral’</i>						
	General		Género Masculino		Género Femenino	
Variable	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.
<i>‘Cultura Organizacional’</i>	3.5833	0.9962	3.7778	1.0929	3.0000	0.0000
<i>‘Equilibrio Trabajo/vida’</i>	3.8333	1.0299	4.0000	1.0000	3.3333	1.1547

Fuente: Elaboración propia

Hablando de *‘cultura organizacional’*, esta variable refleja una valoración moderada por parte del personal gerencial. Lo cual indica cierta neutralidad con tendencia al positivismo en términos de si la empresa cuenta con una cultura organizacional que refleja los valores que buscan practicar. Los hombres valoran ligeramente mejor la cultura (3.77) que las mujeres (3.0). Las diferencias de percepción de género sugieren que podrían existir áreas de mejora en la integración de ambos géneros o en la implementación de una cultura

organizacional inclusiva y coherente que favorezca la satisfacción de todos los empleados.

En cuanto a la variable *'equilibrio trabajo/vida'*, el promedio general de 3.81 sugiere que los gerentes, en su mayoría, perciben un buen equilibrio entre la vida personal y laboral del personal a su cargo. Sin embargo, el grupo femenino tiene una percepción ligeramente más baja (3.33) que los hombres (4.00). Esta discrepancia puede señalar que, aunque el balance es generalmente positivo, las mujeres consideran que se podrían estar experimentando mayores dificultades para que los empleados logren equilibrar sus responsabilidades personales y laborales, lo cual es un factor relevante en la retención de talento.

Posteriormente se encuentra el indicador de *'compensación y beneficios'*, el cual contiene a las variables de *'salario y beneficios'*; y *'equidad salarial'*: La primera variable hace referencia a si los gerentes consideran que su esquema salarial vuelve a la empresa una opción fuerte dentro del mercado laboral, mientras que la segunda variable se refiere a si el salario ofrecido es equitativo respecto a lo que se percibe según el puesto laboral. Los resultados del indicador se encuentran en la tabla 4.10.

Tabla 4.10 Resultados de indicador *'compensación y beneficios'*.

<i>'Compensación y Beneficios'</i>						
	General		Género Masculino		Género Femenino	
Variable	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.
<i>'Salario y beneficios'</i>	3.5833	0.9962	3.5556	1.1304	3.6667	0.5774
<i>'Equidad salarial'</i>	4.0833	0.9003	4.1111	1.0541	4.0000	0.0000

Fuente: Elaboración propia

La percepción general del salario es ligeramente positiva, con un promedio de 3.58. Esto brecha puede indicar que, aunque el salario es un factor positivo en general, hay percepciones de desigualdad en la compensación, lo cual puede ser una causa significativa de la rotación, especialmente si los empleados sienten que no reciben una compensación justa por su trabajo.

Con un promedio de 4.08, la equidad es una de las variables mejor valoradas en el análisis, indicando que los gerentes consideran que existe un trato equitativo en la empresa hablando de esquema salarial, esto en referencia de que se paga lo justo dependiendo de la complejidad del puesto. Este aspecto, al estar bien valorado, no parece ser un factor crítico que contribuya a la rotación dentro de la perspectiva de los gerentes, lo que es positivo para la organización.

Otro indicador dentro de la *‘rotación de personal’* es el *‘desarrollo profesional’*, el cual se refiere a las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa, sus resultados indican una valoración moderada de las oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, las diferencias entre géneros son notables: los hombres valoran esta variable con un promedio de 3.88, mientras que las mujeres la valoran más bajo (3.0). Esta diferencia puede indicar una percepción de desigualdad en el acceso a oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que podría ser una causa importante de rotación, ya que los empleados podrían sentirse desmotivados si perciben que sus posibilidades de avanzar son limitadas. Los resultados se encuentran en la tabla 4.11.

Tabla 4.11 Resultados de indicador *‘desarrollo profesional’*

<i>‘Desarrollo Profesional’</i>						
Variable	General		Género Masculino		Género Femenino	
	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.
<i>‘Oportunidades’</i>	3.6667	0.9847	3.8889	0.9280	3.0000	1.0000

Fuente: Elaboración propia

Para la *‘rotación de personal’* también se tomó como indicador la *‘comunicación’*, ya que, si esta cuenta con deficiencias los trabajadores consideran muy complicado cumplir con expectativas u objetivos que se les impongan, y esto puede dar pie a que prefieran cambiar de trabajo. Los resultados de este indicador en la variable de *‘comunicación interna’* es un área de mejora. No existen grandes diferencias entre los géneros en esta percepción, lo que sugiere que, en general, los empleados sienten que la *‘comunicación’* dentro de la empresa no es suficientemente efectiva ni fluida, lo cual puede generar frustración y contribuir a

la rotación si los trabajadores no se sienten bien informados o incluidos en los procesos clave. Los resultados se muestran en la tabla 4.12.

Con un promedio de 3.66, se muestra una percepción moderada de la participación en la *'toma de decisiones'*. Los hombres valoran esta variable ligeramente más alto (3.77) que las mujeres (3.33), lo que podría indicar que los hombres tienen mayor influencia o participación en los procesos decisionales. Esta desigualdad de percepción puede generar desmotivación entre los empleados que no sienten que tienen un rol activo en las decisiones importantes de la organización.

Tabla 4.12 Resultados Indicador *'comunicación'*

Comunicación						
Variable	General		Género Masculino		Género Femenino	
	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.
<i>'Comunicación Interna'</i>	3.1667	0.9374	3.2222	1.0929	3.0000	0.0000
<i>'Toma de decisiones'</i>	3.6667	1.1547	3.7778	1.3017	3.3333	0.5774

Fuente: Elaboración propia

Y para finalizar con el factor de *'rotación de personal'*, el siguiente indicador es *'relaciones laborales'*, cuyas variables son *'relaciones interdepartamentales'* y *'gestión de conflictos'*, las cuales evalúan la percepción de los gerentes sobre las relaciones entre departamentos de la misma empresa y el cómo se gestionan los conflictos que pueden surgir entre dichos departamentos, respectivamente. Los resultados de este indicador se encuentran en la tabla 4.13.

Tabla 4.13 Resultados de indicador *'relaciones laborales'*

'Relaciones Laborales'						
Variable	General		Género Masculino		Género Femenino	
	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.	Promedio	Desv. Est.
<i>'Relaciones interdepartamentales'</i>	3.6667	1.2309	3.6667	1.2247	3.6667	1.5275
<i>'Gestión de conflictos'</i>	3.4167	1.0836	3.5556	1.1304	3.0000	1.0000

Fuente: Elaboración propia

La variable de '*relaciones interdepartamentales*' tiene un promedio de 3.66, lo que indica que, en general, los gerentes perciben de manera neutral las relaciones entre departamentos hablando de trabajo colaborativo y cordialidad en función de cumplir objetivos.

Con un promedio de 3.41, la '*gestión de conflictos*' no es una de las áreas más valoradas en la organización. Este aspecto puede ser crucial en el clima laboral, ya que la falta de una gestión eficaz de los conflictos puede generar frustraciones y contribuir a la '*rotación de personal*' si los empleados sienten que los problemas no se abordan de manera adecuada.

El análisis de cada uno de los factores a partir de los resultados obtenidos de las encuestas en escala de Likert ha sido fundamental para identificar las variables que impactan más en la satisfacción de los trabajadores. Además, ha permitido conocer el tipo de liderazgo con el cual los empleados se sienten más alineados, así como las principales causas que generan inasistencias. Este análisis también ha proporcionado una visión clara de las percepciones de la gerencia sobre las cuestiones clave que influyen en la rotación de personal, ofreciendo así una perspectiva integral que facilita la toma de decisiones para mejorar la retención y el bienestar organizacional.

4.3 Análisis de la productividad de las empresas

Una vez analizados los diversos factores, el siguiente paso consiste en evaluar el nivel de '*productividad*' de las empresas de este sector, ya que es la variable dependiente que se examinará en función del impacto de las variables previamente analizadas.

La recopilación de la información sobre '*productividad*' semanal de las ocho empresas se llevó a cabo con éxito, se obtuvo el índice de '*productividad*' de cada empresa durante diez semanas, los resultados se expresan en la tabla 4.14.

Es preciso señalar que todas las empresas a excepción de una se encuentran con un índice promedio por encima del uno, lo cual indica un balance positivo en su

‘productividad’, aunque en ciertos casos puede considerarse que está ajustado y por ende es relevante realizar el análisis.

Tabla 4.14 Resultados de *‘productividad’*

EMPRESA	SEMANA										PROMEDIO	Desv. Est.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	1.87	1.29	1.25	1.31	1.74	1.21	1.45	1.47	1.44	1.25	1.43	0.22
2	1.93	1.20	2.36	2.97	0.86	1.96	1.72	1.83	1.69	1.87	1.84	0.58
3	0.96	0.95	1.09	0.51	2.88	2.45	0.87	0.77	1.11	0.86	1.25	0.77
4	1.23	1.18	1.21	1.15	1.18	1.27	1.23	1.25	1.28	1.23	1.22	0.04
5	1.14	1.10	1.18	1.09	1.19	1.08	0.19	2.12	1.05	1.03	1.12	0.46
6	1.82	2.37	0.01	0.03	2.77	0.08	0.19	0.34	0.19	0.53	0.83	1.06
7	1.11	1.65	1.95	4.09	2.44	3.70	1.03	2.61	1.29	0.56	2.04	1.16
8	0.89	0.80	2.11	1.76	0.76	2.61	1.32	1.45	1.33	0.76	1.38	0.63
PROMEDIO	1.37	1.32	1.39	1.61	1.73	1.79	1.00	1.48	1.17	1.01		

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior permite observar que las empresas presentan diferencias entre sí, de manera natural al considerar que las empresas 1 y 2 son pequeñas empresas mientras que el resto son microempresas, sin embargo resaltan los valores de *‘productividad’* en la semana 6, ya que presenta una notable baja en varias empresas, especialmente en la empresa 6, y respecto a la empresa 3, en la semana 4, de igual forma se observa una baja en la *‘productividad’*, lo que sugiere la presencia de factores comunes que podrían estar afectando el desempeño en dicho período, como cambios operacionales, escasez de recursos o problemas estacionales. Por otro lado, la empresa 7 se destaca por su alta variabilidad, lo que puede estar relacionado con una estrategia de trabajo que depende de picos de rendimiento, aunque también podría reflejar una falta de consistencia en los procesos productivos.

En contraste, algunas empresas como la empresa 4 muestran una mayor estabilidad, lo cual podría interpretarse como un manejo más eficiente y constante de los procesos productivos. También es importante señalar la consistencia de empresas como la 1 y la 4 como lo dan a entender sus desviaciones estándar, lo que quiere decir que tienen menos variabilidad en su índice a lo largo del tiempo.

Es posible observar anomalías como la empresa 7 en la semana 4 donde el índice alcanza un 4.09, sin embargo, en la semana 10 presenta un 0.59, picos tan altos y bajos dentro de los límites de cada empresa pueden significar una entrega de productos complejos que se encontraban en proceso desde tiempo atrás en caso de los índices altos, mientras que para los índices tan bajos indican una semana con mucho producto no terminado por ende no registrado como venta, mucha compra de material, etc.

A continuación, se observa en las figuras 4.1, 4.2, 4.3...4.8 el comportamiento del índice de '*productividad*' particular de cada una de las empresas a lo largo de las 10 semanas de recopilación de información.

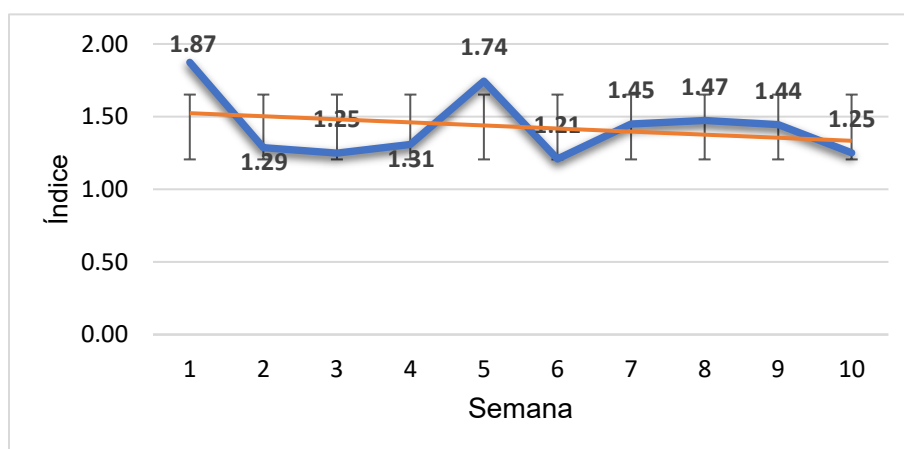


Figura 4.1 Productividad empresa 1

Fuente: Elaboración propia

La empresa 1 se presenta como una de las más consistentes debido a su desviación estándar de 0.22, además que solo presenta dos picos altos en las semanas 1 y 5, sin embargo, es relevante poner atención en la línea de tendencia ya que se nota con una ligera propensión hacia abajo, que puede deberse a diversos factores tanto internos como externos.

En cuanto a la empresa 2, si bien es un poco más inestable su '*productividad*' a lo largo de las semanas, se encuentra en un rango de consistencia adecuado ya que presenta solo dos anomalías en las semanas 4 y 5, de llamar la atención ya que

son de alto a bajo, algún desajuste en la operación que haya logrado desestabilizar su índice promedio.

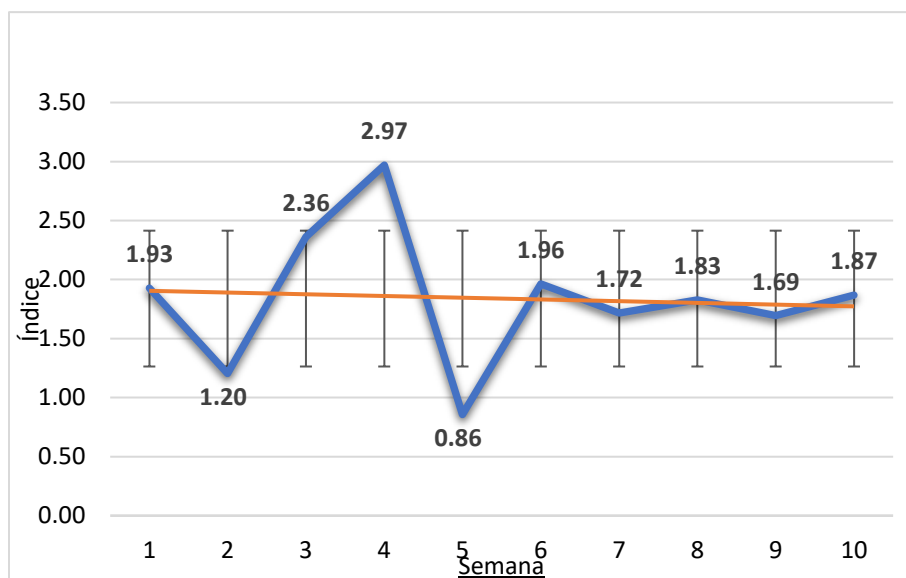


Figura 4.2 Productividad empresa 2

Fuente: Elaboración propia

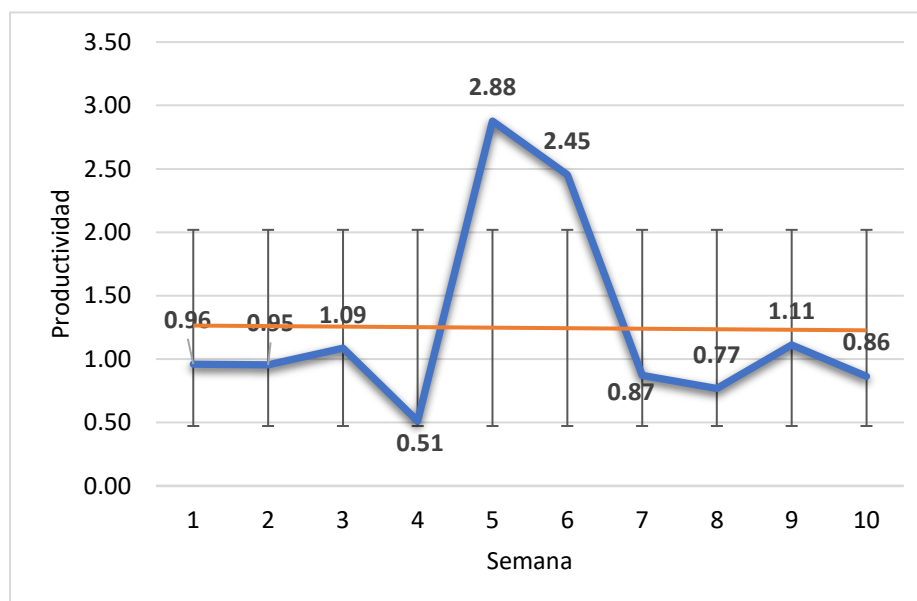


Figura 4.3 Productividad empresa 3

Fuente: Elaboración propia

En la empresa 3 se observa una tendencia neutral, sin embargo, cuenta con dos anomalías en la semana 5 y 6 lo cual desestabiliza su consistencia, aunque ayuda a levantar su promedio ya que cuatro semanas no se acercan al valor de equilibrio (1), y el resto están ligeramente por debajo de dicho valor.

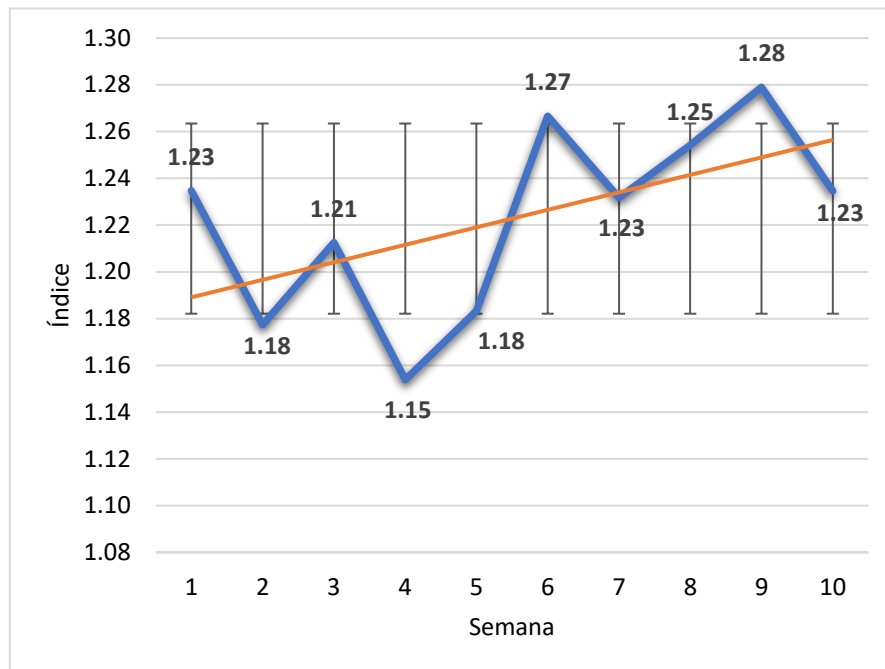


Figura 4.4 Productividad empresa 4

Fuente: Elaboración propia

La empresa 4 presenta la desviación estándar más baja a pesar de que gráficamente se observe con mucho movimiento entre semanas, además de una tendencia al alta, lo que se traduce a que es una empresa consistente y con una *'productividad'* buena.

En cuanto a la empresa 5 si bien la mayoría de sus valores de *'productividad'* son cercanos, las anomalías presentadas en las semanas 7 y 8 son de tales magnitudes que su desviación estándar se vio afectada, lo cual la coloca entre las menos consistentes, aunque fue solo en ese periodo por lo cual un análisis a profundidad daría más claridad a las causas.

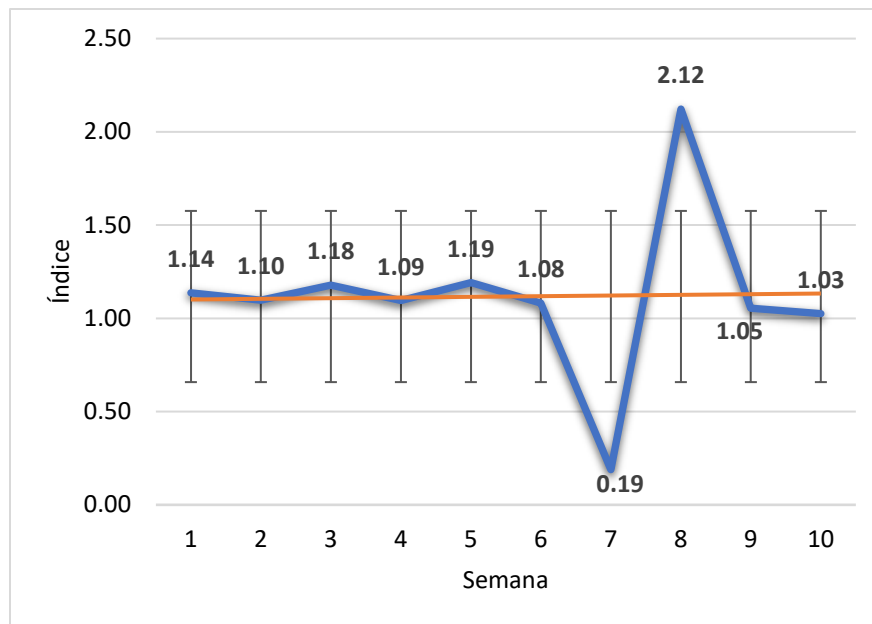


Figura 4.5 Productividad empresa 5

Fuente: Elaboración propia

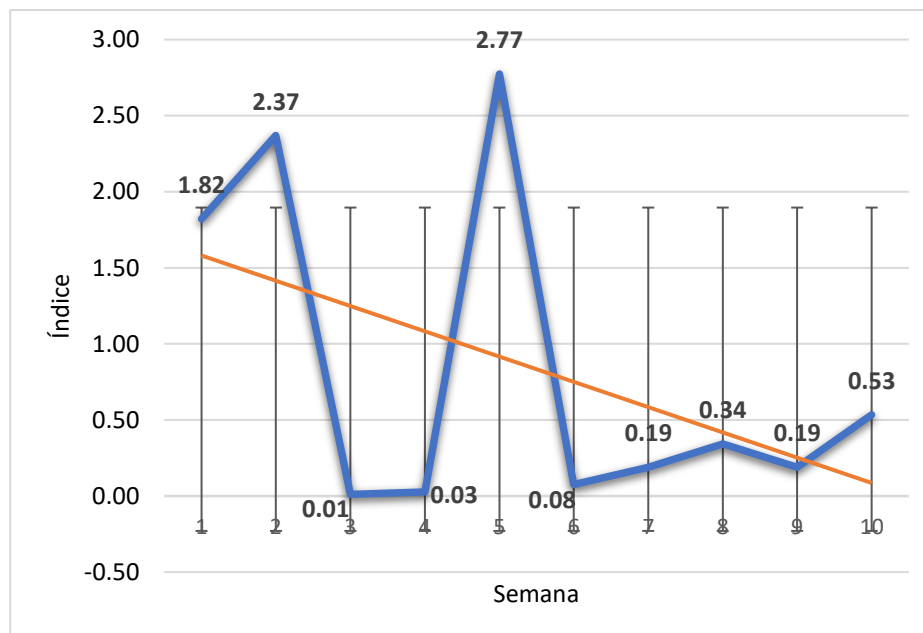


Figura 4.6 Productividad empresa 6

Fuente: Elaboración propia

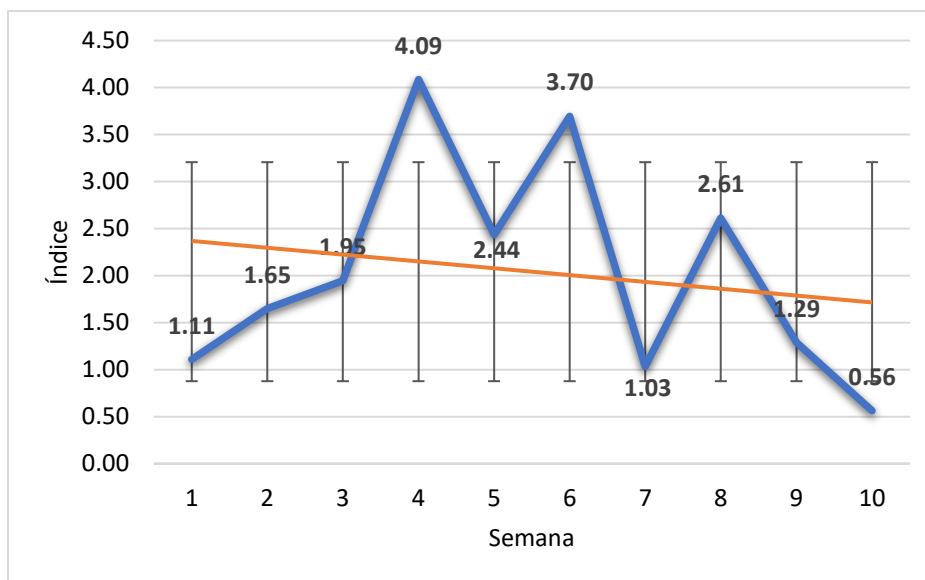


Figura 4.7 Productividad empresa 7

Fuente: Elaboración propia

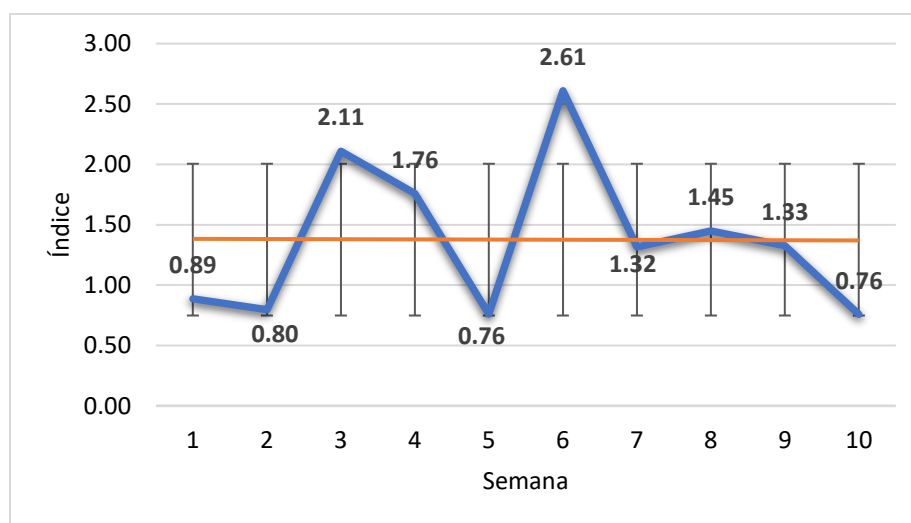


Figura 4.8 Productividad empresa 8

Fuente: Elaboración propia

Estas gráficas proporcionan una visión más clara del comportamiento de cada empresa en términos de '*productividad*', permitiendo observar las líneas de tendencia. Se destaca que la empresa 4 presenta una tendencia positiva, mientras que la empresa 6 muestra una tendencia negativa, lo cual resulta preocupante, al

igual que la empresa 7. En contraste, las demás empresas exhiben una tendencia neutral, lo que indica estabilidad en sus datos y en su *'productividad'*.

De igual forma es posible reconocer los rangos de error de cada una de las empresas, por lo que si el índice de *'productividad'* en determinada semana está fuera de esos límites se considera como una anomalía como anteriormente se mencionó, como existen en prácticamente todas las empresas, lo cual puede resultar en lo mencionado anteriormente referente a producto no terminado y entregas de productos atrasados lo cual desfasa su registro en el estudio.

Analizando comportamientos es notable el de la empresa 6 ya que solo tres veces su índice de *'productividad'* rebasa el 1, además que en 3 semanas prácticamente está en 0.0, lo cual se logra amortizar con las semanas más productivas ya que estas se acercan o rebasan el valor de 2, dejando el promedio que muestra en la tabla, que, si bien está por debajo de 1, quizá con más semanas en estudio se pudiera equilibrar.

4.4 Análisis de correlación y varianza

Como complemento al análisis de la *'productividad'* en las empresas que han formado parte del estudio, se realizó un ANOVA, el cuál es una técnica estadística utilizada para comparar las medias de tres o más grupos, determinando si existen diferencias significativas entre ellas. Esta metodología permite evaluar si las variaciones observadas en los datos se deben al efecto de una o más variables independientes categóricas sobre una variable dependiente continua. En el contexto del ANOVA, se establece una hipótesis nula que asume que todas las medias de productividad de los grupos son iguales, que para este caso se considera que los grupos son los tamaños de empresa que fueron estudiados (mediana, chica y microempresa). Para determinar si se rechaza esta hipótesis, se utiliza el valor p. Si el valor p es menor o igual al nivel de significancia (por lo general, 0.05) (LLC, s.f.) como en este caso, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), con la cual se concluye que al menos una

de las medias de productividad de los grupos difiere significativamente de las demás, indicando la presencia de factores influyentes en los grupos analizados. En otras palabras, se mostró una diferencia estadísticamente significativa en los índices de *‘productividad’* entre las empresas, lo que indica que no todas las empresas tienen niveles de *‘productividad’* homogéneos. Los resultados del análisis de varianza se muestran en la tabla 4.15.

Tabla 4.15 Resultados ANOVA de *‘productividad’*

ANOVA					
Productividad					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig. (P)
Entre grupos	5.139	2	2.570	54.305	0.000
Dentro de grupos	5.583	118	0.047		
Total	10.722	120			

Fuente: Elaboración propia

H₀: Todas las medias de productividad de los grupos de empresas son estadísticamente iguales.

H₁: Al menos una de las medias de productividad de los grupos es significativamente diferente.

Los resultados muestran un valor *p* de 0.0, lo cual al ser menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula. Esto sugiere que existen factores internos o externos que influyen de manera diferencial en la *‘productividad’* de las empresas. Estas diferencias significativas podrían estar relacionadas con aspectos como las estrategias operativas, las prácticas de *‘liderazgo formal’* e informal, o las condiciones de trabajo.

En particular, la *‘satisfacción laboral’* de los empleados podría ser un factor clave que impacta directamente el desempeño organizacional, al igual que la eficiencia en los procesos operativos, el manejo de recursos, o las políticas de costos. Asimismo, no se descarta que factores externos, como variaciones estacionales o eventos puntuales, estén contribuyendo a las diferencias observadas entre los grupos.

Para explorar estas relaciones de manera más profunda, se realizó un análisis de correlación entre las variables estudiadas. Este análisis permitirá identificar cuáles factores están más estrechamente relacionados con la *‘productividad’*, así como la magnitud y dirección de dichas relaciones. Los resultados de este análisis contribuirán a una mejor comprensión de los elementos que inciden en la *‘productividad’* de las empresas fabricantes de muebles en la ciudad de Victoria de Durango.

A continuación, se presentan los índices de correlación entre *‘productividad’* y los indicadores del factor *‘satisfacción laboral’*.

Tabla 4.16 Correlación entre *‘productividad’* y *‘satisfacción laboral’*

		Productividad	‘Motivación’	Comunicación	‘Bienestar’
Productividad	Correlación de Pearson	1	-.313**	-.221*	-.323**
	Sig. (bilateral)		0.001	0.021	0.001
	N	121	109	109	109
‘Satisfacción’ ‘Motivación’	Correlación de Pearson	-.313**	1	.817**	.749**

Fuente: Elaboración propia

Estas relaciones son negativas, lo que puede interpretarse como un hallazgo interesante y atípico. Este resultado podría deberse a cómo se estructuran las empresas fabricantes de muebles, donde factores como *‘motivación’* o *‘bienestar’* podrían no estar alineados con estrategias orientadas a la *‘productividad’*, por ejemplo, en algunos casos, los trabajadores pueden estar motivados por factores ajenos a la *‘productividad’*, como buenas relaciones personales en el trabajo, comodidad laboral o beneficios que no están alineados con las metas productivas de la empresa, lo cual se conecta directamente con el *‘bienestar’*, indicador que también presenta relación negativa y significativa, podría traducirse que al existir *‘bienestar’* o comodidad, que puede provenir de la *‘remuneración’* y estímulos sin exigencia a cambio, los trabajadores en vez de volverse productivos prefieren mantenerse en su confort sin esforzarse más.

Tabla 4.17 Correlación entre *‘productividad’* y *‘liderazgo’* / *‘ausentismo’*

		<i>‘Productividad’</i>	<i>‘Liderazgo Formal’</i>	<i>‘Liderazgo Informal’</i>	<i>‘Causas Ausentismo’</i>	<i>‘Consecuencias Ausentismo’</i>
<i>‘Productividad’</i>	Correlación de Pearson	1	-0.153	-0.157	0.007	-0.123
	Sig. (bilateral)		0.093	0.085	0.948	0.178
	N	121	121	121	97	121

Fuente: Elaboración propia

‘Liderazgo’ (formal e informal), causas y consecuencias (*‘ausentismo’*) no tienen una relación estadísticamente significativa con *‘productividad’*. Desde una perspectiva empresarial, esto sugiere que, según los datos actuales, las empresas no están viendo un impacto directo de estas variables (*‘liderazgo’*, causas o consecuencias de *‘ausentismo’*) en su *‘productividad’* medida por el índice que resultó.

4.5 Discusión

4.5.1 *‘Satisfacción laboral’*

El análisis de los datos reveló que la *‘satisfacción laboral’*, si bien es un aspecto esencial para el *‘bienestar’* de los empleados, no siempre se traduce en una mejora del rendimiento organizacional. La correlación negativa entre *‘satisfacción laboral’* y *‘productividad’* sugiere que los empleados pueden percibir su entorno de trabajo como estable y cómodo, lo que puede reducir su *‘motivación’* para alcanzar mayores niveles de desempeño.

Los resultados de este estudio indican que los factores mejor evaluados en términos de *‘satisfacción laboral’* fueron la *‘remuneración’* y el *‘ambiente laboral’*, mientras que el *‘reconocimiento’* y la formación profesional obtuvieron las calificaciones más bajas. Esto coincide con lo señalado por Salessi (2014), quien menciona que la *‘satisfacción laboral’* está influenciada en gran medida por factores contextuales como el diseño del puesto y la *‘autonomía’* otorgada al trabajador. Sin embargo, a diferencia de lo reportado por Robbins y Judge (2013),

quienes afirman que la *'satisfacción laboral'* alta suele generar mayor compromiso y *'productividad'*, en este estudio se observó una relación negativa, lo que sugiere que un exceso de satisfacción podría llevar a una disminución en el esfuerzo laboral.

Por otro lado, los resultados muestran que los mandos medios presentan un nivel de satisfacción mayor en comparación con el personal operativo, lo que está alineado con lo reportado en estudios previos, donde se menciona que los empleados con mayor *'autonomía'* y *'reconocimiento'* suelen presentar niveles más altos de *'satisfacción laboral'* (Salessi, 2014). Sin embargo, se identificó que la percepción de *'autonomía'* es menor en las mujeres, lo que podría deberse a diferencias en la asignación de responsabilidades dentro de la industria.

En términos de *'comunicación'* dentro del trabajo, se identificó que la calidad de la *'comunicación'* fue el aspecto mejor valorado, mientras que la *'retroalimentación'* fue el menos apreciado, lo que sugiere oportunidades de mejora en la gestión del desempeño y el desarrollo profesional de los empleados. Este hallazgo es consistente con estudios como el de Álvarez Morales et al. (2019), quienes encontraron que la *'comunicación'* efectiva y el compromiso organizacional son factores clave para la *'satisfacción laboral'*.

4.5.2 *'Liderazgo formal e informal'*

Los resultados del análisis de *'liderazgo formal e informal'* en la industria del mueble muestran una tendencia neutral en la evaluación de ambas formas de *'liderazgo'*. Los puntajes promedio se ubicaron entre 3.2 y 3.3, lo que indica que los empleados perciben su *'liderazgo'* como moderadamente efectivo, sin una inclinación fuerte hacia lo positivo o negativo.

Los hallazgos coinciden con estudios previos como el de Campos et al. (2020), quienes resaltan que la importancia del *'liderazgo'* radica en la sinergia entre los estilos más que en su predominancia individual. Esto se alinea con la correlación no significativa entre *'liderazgo'* y *'productividad'* encontrada en este estudio, lo

que sugiere que el *'liderazgo'*, por sí solo, no garantiza un impacto positivo en la eficiencia operativa si no se integra adecuadamente en la cultura organizacional.

Por otro lado, Vilorio-Escobar et al. (2016) afirman que los grupos informales son inevitables dentro de las organizaciones y que su *'liderazgo'* puede tener un impacto positivo o negativo dependiendo de la percepción del equipo. En este estudio, el *'liderazgo informal'* mostró una ligera ventaja en términos de apoyo entre colegas y resolución de problemas, lo que indica que los empleados confían más en la influencia de sus pares que en la autoridad formal para la gestión de conflictos.

4.5.3 *'Ausentismo'*

El *'ausentismo'* laboral es un fenómeno que afecta directamente la *'productividad'* de las empresas, ya que la falta de personal en actividades críticas puede generar retrasos operativos y una redistribución ineficiente de las cargas de trabajo. En este estudio, se encontró una correlación negativa entre *'ausentismo'* y *'productividad'*, lo que indica que un mayor índice de *'ausentismo'* se traduce en una disminución del rendimiento organizacional.

Los resultados obtenidos coinciden con lo señalado por Robbins y Judge (2013), quienes establecen que el *'ausentismo'* frecuente deteriora la moral del equipo de trabajo y genera costos adicionales en términos de cobertura de turnos y reducción de eficiencia. Asimismo, Gómez et al. (2020) mencionan que el *'ausentismo'* es un reflejo del clima organizacional y que altos niveles de pueden indicar problemas estructurales en la empresa, como condiciones laborales deficientes o falta de incentivos adecuados para la asistencia regular.

En este estudio, los empleados señalaron que las principales causas de *'ausentismo'* fueron enfermedades, problemas personales y conflictos laborales. Esto es consistente con lo planteado por Chiavenato (2009), quien destaca que los factores de *'ausentismo'* pueden dividirse en causas justificadas, como problemas de salud, y causas evitables, como el descontento con el *'Ambiente Laboral'* o la falta de *'Motivación'*.

Además, se observó que el *'ausentismo'* es más frecuente en el personal operativo en comparación con los mandos medios y la gerencia, lo que sugiere que la estabilidad y el compromiso con la empresa pueden variar según el nivel jerárquico. Esto concuerda con lo señalado por Fernández et al. (2018), quienes identificaron que la percepción de estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento influyen en la asistencia de los empleados.

4.5.4 *'Rotación de personal'*

Los resultados obtenidos indican que la *'rotación de personal'* es un factor crítico que afecta la estabilidad y *'productividad'* de las empresas fabricantes de muebles. Se encontró que una alta rotación genera costos significativos en términos de contratación, capacitación y adaptación de nuevos empleados, lo cual coincide con lo señalado por Chiavenato (2009), quien destaca que los costos de rotación incluyen la inversión en reclutamiento, selección y formación, además de la disminución temporal en el rendimiento organizacional.

En cuanto a las causas de la rotación, los datos revelaron que la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la desigualdad percibida en la equidad salarial son factores clave que influyen en la decisión de los empleados de abandonar sus puestos. Estos hallazgos son consistentes con los reportados por Huali (2019), quien identificó que la baja *'Remuneración'*, la falta de oportunidades de crecimiento y la carencia de programas de capacitación son determinantes en la *'rotación de personal'*.

Por otro lado, la investigación de Langle Flores et al. (2021) enfatiza que los factores socioeconómicos, como el cuidado de hijos y el abandono de puesto por razones personales, juegan un papel crucial en la rotación laboral. Los datos del presente estudio muestran que estas razones también están presentes en la industria mueblera de Durango, lo que refuerza la idea de que las estrategias para reducir la rotación deben considerar tanto aspectos internos de la organización como factores externos relacionados con la situación personal de los empleados.

Un aspecto relevante identificado en los resultados es la diferencia de percepción entre géneros respecto a las oportunidades de desarrollo profesional. Mientras que los hombres evaluaron de manera moderadamente positiva sus posibilidades de crecimiento, las mujeres reportaron menores niveles de satisfacción en este aspecto. Esto coincide con lo señalado por Flores et al. (2008), quienes encontraron que la percepción de equidad en el acceso a oportunidades influye en la decisión de los empleados de permanecer o dejar una empresa.

Finalmente, la percepción de la '*Comunicación*' interna y la gestión de conflictos también se relacionan con la rotación. Los resultados muestran que los empleados consideran la '*Comunicación*' dentro de la empresa como moderadamente efectiva, pero identifican deficiencias en la gestión de conflictos, lo que puede generar frustración y aumentar la intención de rotación. Esto es consistente con lo señalado por Castillo Olmos de Aguilera (2019), quien menciona que la falta de mecanismos claros de resolución de conflictos y la '*Comunicación*' deficiente pueden incrementar la rotación laboral.

4.5.5 '*Productividad*'

El análisis de los datos revela que la '*productividad*' dentro de las empresas fabricantes de muebles en Durango está influenciada por múltiples factores organizacionales. Los resultados muestran que la '*productividad*' no es un elemento aislado, sino que depende de la interacción entre '*satisfacción laboral*', '*liderazgo*', '*rotación de personal*' y '*ausentismo*'. En este sentido, los hallazgos respaldan la perspectiva de Robbins y Judge (2013), quienes afirman que la '*productividad*' es un indicador global de desempeño influenciado por el entorno laboral y las prácticas organizacionales.

Se observó que la '*productividad*' en las empresas estudiadas presenta una tendencia a fluctuar en función del nivel de rotación y '*ausentismo*', lo que coincide con lo señalado por Chiavenato (2009), quien destaca que las organizaciones con baja estabilidad laboral tienden a experimentar una disminución en la eficiencia productiva debido a la constante necesidad de adaptación y capacitación de nuevos empleados. Además, los resultados muestran que la presencia de

'liderazgo informal' juega un papel importante en la continuidad operativa, aspecto señalado por Bass (1990), quien indica que el *'liderazgo'* dentro de los equipos de trabajo puede compensar parcialmente deficiencias estructurales en la gestión formal de la empresa.

Por otro lado, los datos muestran que las empresas con mejores indicadores de *'productividad'* son aquellas que han implementado estrategias de retención de talento y desarrollo profesional, lo que es consistente con los estudios de Pfeffer (1998), quien sugiere que las empresas con políticas de gestión del talento bien estructuradas tienden a ser más productivas en el largo plazo. Sin embargo, los resultados también reflejan que una *'satisfacción laboral'* elevada no siempre está relacionada con una mayor *'productividad'*, lo que concuerda con la postura de Herzberg (1966) respecto a la *'Motivación'* en el trabajo, señalando que factores higiénicos como el salario y la estabilidad no necesariamente impulsan el desempeño, sino que son los factores motivacionales los que generan mejoras significativas en la *'productividad'*.

Asimismo, aunque algunas correlaciones entre *'productividad'* y los factores organizacionales no fueron estadísticamente significativas, su magnitud permite observar tendencias relevantes. Por ejemplo, una correlación positiva moderada entre *'liderazgo'* y *'productividad'* sugiere que la influencia del *'liderazgo'*, aunque no determinante, podría estar relacionada con una mejor organización del trabajo y una mayor cohesión en los equipos. De manera similar, la correlación negativa entre rotación y *'productividad'*, aunque no altamente significativa, refuerza la idea de que la inestabilidad del personal afecta la continuidad operativa y la eficiencia de los procesos.

Conclusiones y recomendaciones

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la relación entre la *'satisfacción laboral'*, el *'ausentismo'*, la *'rotación de personal'* y el *'liderazgo'* (formal e informal) con la *'productividad'* en empresas fabricantes de muebles en la ciudad de Durango. A partir del análisis de los resultados obtenidos, se presentan conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos específicos establecidos.

Los resultados revelaron que la *'satisfacción laboral'* no siempre se traduce en un incremento de la *'productividad'*, e incluso se identificó una correlación negativa. Los aspectos mejor evaluados fueron la *'estabilidad laboral'* y el *'ambiente de trabajo'*, mientras que el *'reconocimiento'* y la *'formación profesional'* mostraron menor satisfacción. Esto sugiere que, aunque los empleados perciben su entorno laboral como estable, la falta de oportunidades de crecimiento limita su desempeño.

El *'ausentismo'* laboral mostró una correlación negativa con la *'productividad'*, esto indica que una mayor frecuencia de ausencias afecta el rendimiento organizacional. Las principales razones identificadas fueron enfermedades, problemas personales y condiciones laborales desfavorables. Por otro lado, la *'rotación de personal'* también tuvo un impacto negativo en la estabilidad de las empresas, siendo la falta de oportunidades de desarrollo y la equidad salarial las causas más recurrentes de la alta movilidad del personal.

El *'liderazgo informal'* desempeñó un papel más relevante en la organización que el *'liderazgo formal'*, ya que los empleados demostraron mayor confianza en sus pares para la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Sin embargo, la correlación con la *'productividad'* fue moderada, lo que indica que el *'liderazgo'*, aunque influyente, no es el factor determinante en el desempeño organizacional si no se complementa con otros elementos como la *'Motivación'* y el compromiso.

Se confirmó que la *'productividad'* está influenciada por la interacción de los factores analizados, en especial por la rotación y el *'ausentismo'*, los cuales

presentaron los efectos más marcados. Aunque la *‘satisfacción laboral’* y el *‘liderazgo’* mostraron cierta relación con la *‘productividad’*, su impacto no fue tan significativo como el de los otros factores. En términos generales, las empresas fabricantes de muebles en la ciudad de Victoria de Durango presentan niveles de *‘productividad’* variables con una tendencia a la baja, estando directamente condicionadas por la estabilidad de su personal y la capacidad para minimizar el *‘ausentismo’* y la rotación. El análisis de correlaciones permitió identificar que la *‘productividad’* es más sensible a factores como la estabilidad del personal que a la percepción de *‘satisfacción laboral’* o el *‘liderazgo’*.

Las empresas fabricantes de muebles en Durango presentan un panorama complejo, donde la *‘productividad’* depende principalmente de la estabilidad del personal y del control del ausentismo y la rotación. Factores externos, como la disponibilidad de mano de obra calificada, la competencia regional y la variabilidad en los costos de insumos, también influyen en su desempeño.

Se prevé que aquellas empresas que implementen estrategias integrales de retención de talento, formación profesional y adopción de tecnologías para optimizar procesos podrán mejorar su eficiencia y competitividad. Por el contrario, las organizaciones que no atiendan estos factores internos y externos podrían enfrentar una disminución en su productividad y mayores desafíos para mantener su sostenibilidad en el sector mueblero de Durango.

Considerando que la mayoría de las empresas analizadas son microempresas con limitaciones de recursos y estructura, se recomienda implementar estrategias viables y de bajo costo que permitan mejorar la productividad sin comprometer su sostenibilidad. En cuanto a la satisfacción laboral, es conveniente desarrollar esquemas de reconocimiento no monetario, como la mención pública de logros en juntas semanales, la entrega de diplomas simbólicos o la designación de un “empleado del mes”, lo que puede reforzar el sentido de pertenencia sin generar gastos significativos. Para enfrentar el ausentismo, las empresas pueden flexibilizar horarios en temporadas de alta demanda, establecer permisos breves por motivos familiares o aplicar controles sencillos de registro de asistencia que

permitan detectar patrones y actuar oportunamente. Respecto a la rotación, una medida práctica es ofrecer bonificaciones por permanencia al cumplir un año de antigüedad o brindar apoyos como vales de transporte negociados con proveedores locales, los cuales representan beneficios tangibles de bajo costo. En relación con el liderazgo, se recomienda fortalecer a los líderes informales promoviendo talleres internos de comunicación asertiva o reuniones quincenales donde los trabajadores aporten sugerencias para mejorar procesos, lo que facilita la delegación de responsabilidades y la cohesión del equipo. Finalmente, para mejorar la productividad, se sugiere adoptar metodologías sencillas de mejora continua como las 5S, así como establecer indicadores básicos (ejemplo: piezas producidas por jornada) que permitan a los dueños evaluar avances y tomar decisiones estratégicas con información concreta.

Investigaciones futuras

Dado que la presente investigación no incluyó el análisis de la ‘satisfacción laboral’ y del ‘liderazgo’ en los niveles de gerencia, se recomienda que estudios futuros exploren la percepción de estos factores en dicho nivel jerárquico. Esto permitirá obtener una visión más completa sobre su impacto en la toma de decisiones y en la ‘productividad’ global de las organizaciones.

Asimismo, futuras investigaciones podrían centrarse en la implementación de estrategias específicas para reducir la rotación y el ausentismo en microempresas, así como en evaluar cómo la adopción de nuevas tecnologías puede optimizar los procesos productivos. También sería pertinente analizar la interacción entre satisfacción laboral, liderazgo, ausentismo y rotación, para comprender cómo la combinación de estos factores afecta la eficiencia organizacional.

Finalmente, se sugiere considerar factores externos, como la competencia regional, la disponibilidad de mano de obra calificada, los costos de insumos de forma más precisa y las políticas públicas locales, ya que estos elementos pueden condicionar la productividad y sostenibilidad de las empresas fabricantes de

muebles de Durango. La integración de estos aspectos permitirá generar recomendaciones más precisas y aplicables, fortaleciendo la eficiencia, retención de talento y competitividad del sector, especialmente en microempresas con recursos limitados.

Referencias

- Álvarez Morales, C. d., García Muñoz, C., y Navarrete Torres, M. d. (2019). Influencia del clima organizacional en la '*satisfacción laboral*' de un supermercado de la ciudad de Villahermosa, estado de Tabasco, México. *Revista Visión General*. Recuperado el 4 de mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/4655/465566915002/html/>
- Arias Gonzáles, J. L. (Octubre de 2021). Guía para elaborar la operacionalización de variables. *ESPACIO I+D, INNOVACIÓN MÁS DESARROLLO*, 28, 42-56. doi:<https://doi.org/10.31644/IMASD.28.2021.a02>
- Barrientos, C. (08 de Agosto de 2022). Escasez de mano de obra en Durango. *El Siglo de Durango*. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://shorturl.at/zQklj>
- Barrientos, C. (8 de Enero de 2023). Este año habrá muebles más caros por aumentos en insumos. *El Siglo de Durango*. Recuperado el 8 de mayo de 2023, de <https://shorturl.at/HRucl>
- Butto, N. A., Laghari, M. K., y Butt, F.-u.-D. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Bank. *Asian Social Science*, 259-267. doi:10.5539/ass.v8n4p259
- Cachanosky, I. (2012). Eficiencia Técnica, Eficiencia Económica y Eficiencia Dinámica. *Procesos de Mercado: REvista Europea de Economía Política*, IX, 51-80. Recuperado el 16 de Octubre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4158965.pdf>
- Campos, L. A., Sánchez, A. R., y Perez, E. R. (18 de junio de 2020). Importancia de los estilos de '*liderazgo*': un abordaje de revisión teórica. Lima, Perú. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Cárdenas, M. C., Macías, A. G., Saldana, C. d., Flores, K. Y., López, E. M., y Gamez, P. P. (2020). Estudio comparativo de la '*satisfacción laboral*' de una empresa. *Revista Internacional Amdinisrtaciónn y Finanzas*. Monclova, Coahuila, Méxxico. Recuperado el 14 de Marzo de 2023, de <https://ssrn.com/abstract=3696701>
- Castillo Olmos de Aguilera, L. (1 de Agosto de 2019). ¿*Cuáles son los indicadores más relevantes para medir el ausentismo?* Recuperado el 23 de Octubre de 2023, de LinkedIn: <https://shorturl.at/Wr9hW>
- Castillo Olmos de Aguilera, L. (5 de Junio de 2019). *Cuáles son los indicadores más relevantes para medir la ROTACIÓN dentro de tu Empresa*. Recuperado el 23 de Octubre de 2023, de LinkedIn: <https://shorturl.at/llhlt>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 13 de mayo de 2023, de <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>
- CONACYT. (23 de marzo de 2022). *Áreas, Campos y Disciplinas de atención prioritaria*. Recuperado el 15 de 05 de 2023, de CONACYT: <https://shorturl.at/MCsZG>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edimburgo: Edimburg Business School. Recuperado el 16 de marzo de 2023, de https://www.ebc.mx/docs/mba/Comportamiento_Organizacional.pdf
- Espinosa Trujillo, A. R. (2010). *Implementación y generación de estrategias para el mejoramiento de la productividad de la empresa Muebles Velázquez*. Victoria de Durango, Durango, México: Instituto Tecnológico de Durango. Recuperado el 20 de Abril de 2024
- Fernández-Ríos, M., y Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Diaz de Santos. Recuperado el 18 de Octubre de 2023, de <http://bit.ly/3K6iyya>
- Flores, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (Marzo de 2008). Factores que originan la 'rotación de personal' en las empresas mexicanas. *a: International Journal of Good Conscience*, 65-99. Recuperado el 14 de mayo de 2023, de [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Flores, Z. (23 de octubre de 2023). Secretaría del Trabajo ya puede multar tu empresa si no previene el estrés laboral con la NOM-035. *El Financiero*. Recuperado el 28 de Octubre de 2023, de <https://rb.gy/ftqmim>
- Galán Ocampo, Á. (28 de Diciembre de 2022). *Metodología del Factor Bradford: Mide el índice de absentismo de tus trabajadores*. Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de Sage: <http://bit.ly/3HZzDcl>
- Gómez, L. E. (2012). La industria y el comercio del mueble en México. *Revista Internacional de investigación en mobiliario y objetos decorativos*, 15. doi:<https://doi.org/10.17811/rm.1.2012.73-87>
- Gonzalez Estrada, A. C., Jacinto Sanchez, B. A., Salas Monico, G., y Tapia Flores, V. A. (2016). *Análisis y proyección financiera de la industria de muebles en México*. Trabajo para obtener título de contador público, Instituto Politécnico Nacional, Escuela superior de comercio y administración, Ciudad de México. Recuperado el 2 de marzo de 2023, de <http://bit.ly/3V4cKYy>

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill. Recuperado el 25 de enero de 2024, de <http://bit.ly/4gb8IHf>
- Herrera, J. L. (2012). *Productividad*. Bloomington, Indiana, Estados Unidos: Palibrio. Recuperado el 15 de Octubre de 2023, de <http://bit.ly/467uEPc>
- Hualí, R. L. (2019). Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas". 91. Huancayo, Perú. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de <https://hdl.handle.net/20.500.12394/7014>
- Huamani, P. T. (2013). Rotación y 'ausentismo' Laboral en el Parque Industrial de Villa El Salvador. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v16i31.8770>
- INEGI. (2019). *Sistema Automatizado de Información Censal*. Recuperado el 29 de abril de 2023, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>
- INEGI. (2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 19 de abril de 2023, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2019*. Recuperado el 8 de Mayo de 2024, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825198657>
- Judge, T., Locke, E., Durham, C., y Kluger, A. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Applied Psychology*, 17-34. Recuperado el 13 de abril de 2023, de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Langle Flores, M. A., Méndez Cabrera, O., y Sánchez Saavedra, J. (2021). Factores predictores del índice de 'rotación de personal': el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis Económico, vol. XXXVI*. Reynosa, Tamaulipas, México. Recuperado el 26 de abril de 2023, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552021000300119yscript=sci_arttext
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para Los Trabajadores. (18 de Mayo de 2022). L.I.F.N.V.T. Recuperado el 6 de Octubre de 2023, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIFNVT.pdf>
- Ley del Seguro Social. (25 de Abril de 2023). L.S.S. Recuperado el 07 de Octubre de 2023, de <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>

- Ley Federal del Trabajo. (27 de Diciembre de 2022). L.F.T. Recuperado el 2023 de Mayo de 27, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- LLC. (s.f.). Interpretar los resultados clave para la ANOVA de un solo factor. Recuperado de <https://tinyurl.com/2w5unjfd>
- López Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. T., Atlatenco Ibarra, Q., y Ramírez Guerrero, M. (2020). Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MiPyMES en México. *Revista Lasallista de Investigación*, 98-115. Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v17n2/1794-4449-rlsi-17-02-98.pdf>
- Mahecha, L. N., Virguez, L., Vega, M., Murillo, O., y Bolivar, Y. (2020). Diseño de Herramienta para la Medición de Indicadores de 'ausentismo' Laboral. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Empresariales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado el 22 de mayo de 2023, de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/11312>
- Mejía, C. A. (1998). Indicadores de Efectividad y Eficacia. *DOCUMENTOS PLANNIN: Publicación Periódica Coleccionable*, 1-4. Recuperado el 18 de Octubre de 2023, de <https://tinyurl.com/2jmxhyej>
- Meliá, J. L., Oliver, A., y Tomás, J. M. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 139-155. Recuperado el 11 de abril de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80525201.pdf>
- Melle, P. N. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de relaciones laborales*. Recuperado el 20 de mayo de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=165261>
- Morales, G. G., Silla, J. M., y Rodríguez-Molina, I. (2011). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia, Valencia, España: Universitat de Valencia. Recuperado el 14 de 05 de 2023, de <https://tinyurl.com/38ymrr2j>
- Mota, C. (17 de febrero de 2023). México 6° exportador mundial de muebles. *Heraldo de México*. Recuperado el 22 de mayo de 2023, de <https://tinyurl.com/4yjhzbj2>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado el 24 de abril de 2023, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

- Oleta Luna, M. S., Vargas-Hernández, J., y Cañedo Raygoza, L. A. (2018). El financiamiento en la industria del mueble en Mesillas, Concordia, Sinaloa. *Competitividad en las Organizaciones*, 90. doi:10.29410/QTP.18.06
- Peretto, C. (Mayo de 2016). Métodos para Medir y Evaluar la Eficiencia de Unidades Productivas. *Investigación Operativa*, 5-25. Recuperado el 16 de Octubre de 2023, de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/issue/view/1398>
- Porte, S. d. (30 de septiembre de 2022). *Llegarán más muebleros de China a Nuevo León*. Obtenido de Revista Porte: <http://www.revistaporte.com/2022/09/30/llegaran-mas-muebleros-de-china-a-nuevo-leon/>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del trabajo. Recuperado el 2023 de Mayo de 28, de <https://tinyurl.com/27wescdv>
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad* (3ra ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 2023 de Mayo de 29 , de <https://ns1.clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Ríos, M. G. (Diciembre de 2006). La 'rotación de personal' como un elemento laboral. *Tesis para optar al grado de maestría en psicología laboral y organizacional*. Monterrey, Nuevo León, México: Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 19 de abril de 2023, de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/1718>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan: Pearson. Recuperado el 15 de abril de 2023, de <https://tinyurl.com/6aeba3dc>
- Rocafuerte, H. C., Toalombo, W. E., Toalombo, R. A., y Burgos, M. Z. (Marzo de 2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y 'productividad' de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado el 14 de 05 de 2023, de : <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Salessi, S. (2014). 'satisfacción laboral' : acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 67-83. Recuperado el 17 de mayo de 2023, de <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/6077>
- Secretaría de Gobierno. (23 de Octubre de 2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-

- Identificación, análisis y prevención. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 27 de abril de 2023, de <https://tinyurl.com/5c9bxrjz>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (22 de Octubre de 2019). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Recuperado el 28 de Octubre de 2023, de Gobierno de México: <https://tinyurl.com/3bndn4zz>
- Sosa, M. (2019). *Análisis y propuesta para incrementar la productividad del recurso humano que labora en el área de producción de una empresa de fabricación de muebles*. Trabajo de Graduación, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, Guatemala. Recuperado el 02 de 03 de 2023, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3917_IN.pdf
- Staff, N. (14 de Noviembre de 2020). *Fórmula Bradford: El impacto del ausentismo en las organizaciones*. Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de Naaloo: <https://tinyurl.com/mujraph3>
- Supo, J. (2013). *Cómo validar un instrumento*. Recuperado el 24 de Enero de 2024, de https://www.cua.uam.mx/pdfs/coplavi/s_p/doc_ng/validacion-de-instrumentos-de-medicion.pdf
- Tatamuez-Tarapues, R. A. (11 de diciembre de 2018). Revisión sistemática: Factores asociados al 'ausentismo' laboral en países de América Latina. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. <https://doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Templer, K. J. (2011). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: The Importance of Agreeableness in a Tight and Collectivistic Asian Society. *Applied Psychology*, 114-129. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00459.x>
- Torres Hernández, J. L., Pérez Pulgarin, S. M., y Bermúdez Hernández, J. (2014). Implementación del método Justo a Tiempo (JIT). *Revista CIES*, 9-28.
- Viloria-Escobar, J. d., Pedraza-Álvarez, L. P., Cuesta-Tamayo, K., y Pérez-Correa, K. (2016). 'liderazgo informal' de las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la 'productividad' y competitividad. *Revista Clío América*, 31-42. Recuperado el 20 de Octubre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5568046>
- Watson, D., ClarkLee, A., y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.6.1063>

Anexo A: Formato de encuesta para personal operativo

Encuesta para Personal Operativo							
Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, marcando con una x la casilla correspondiente según las opciones siguientes: 1= Totalmente en desacuerdo 2= Desacuerdo 3= Neutral 4= De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo Por favor, responda con honestidad y sinceridad. Sus respuestas son anónimas e importantes para la evaluación de la organización. Género: M_ F_ Edad: ____ Años de antigüedad en la empresa: ____ Años de experiencia en la industria: ____							
Código	#	Afirmación	Escala				
		Satisfacción Laboral	1	2	3	4	5
I,1,a,i	1	Considero que se me valora como miembro del equipo					
I,1,a,ii	2	Se reconocen mis logros y se le da importancia a mi labor en mi lugar de trabajo.					
I,1,a,iii	3	El ' <i>Reconocimiento</i> ' que recibo me motiva a mejorar mi rendimiento laboral					
I,1,b,i	4	Mi jefe me permite tener libertad de opinar en mi trabajo					
I,1,b,ii	5	Es necesario que se me tenga que decir qué hacer en todo momento.					
I,1,c,i	6	La empresa me brinda la capacitación adecuada para realizar mis funciones					
I,1,c,ii	7	La empresa brinda capacitaciones relevantes para el desarrollo de mis habilidades laborales					
I,1,d,i	8	Mi sueldo es adecuado respecto a lo que dicta la ley					
I,1,d,ii	9	Mi salario se me paga en tiempo y forma					
I,1,d,iii	10	Las prestaciones que me brinda la empresa son las que dicta la ley					
I,1,e,i	11	El ambiente de trabajo es de respeto y colaboración					
I,1,e,ii	12	Existe buena relación entre compañeros de trabajo					
I,2,a,i	13	La información que se me proporciona es clara y relevante para mi trabajo diario					
I,2,a,ii	14	La ' <i>Comunicación</i> ' es clara, entendible y directa					
I,2,b,i	15	La frecuencia de las reuniones de equipo me parece adecuada					
I,2,c,i	16	Recibo de manera frecuente comentarios constructivos sobre mi forma de trabajar					
I,2,c,ii	17	Los comentarios que recibo me ayudan a ser mejor en mi trabajo					
I,3,a,i	18	Mi horario de trabajo interfiere con las actividades de mi vida personal					

I,3,a,ii	19	Cumplo horas extras muy seguido					
I,3,b,i	20	En mi trabajo se me brinda apoyo en caso de situaciones o complicaciones personales					
I,3,c,i	21	La carga de trabajo me estresa					
I,3,c,ii	22	El estrés causado por mi trabajo afecta mi actitud o mi humor					
I,3,c,iii	23	Me siento motivado (a) y comprometido (a) con mi trabajo					
I,3,d,i	24	Siento seguridad de mi permanencia dentro de la empresa					
I,3,d,ii	25	Mi trabajo me brinda estabilidad a largo plazo					
I,3,d,iii	26	Las instalaciones de mi lugar de trabajo se encuentran en estado óptimo.					
Liderazgo Formal e Informal			1	2	3	4	5
III,1,a,i	27	Las instrucciones de los líderes formales son comunicadas de manera clara					
III,1,a,ii	28	Mi jefe es claro al informar sobre cambios en procedimientos					
III,1,a,iii	29	Mi jefe me aconseja de manera comprensible y útil para mejorar en mi trabajo					
III,1,b,i	30	Mi jefe toma decisiones para mejorar el ' <i>bienestar</i> ' de los trabajadores					
III,1,b,ii	31	Mi jefe toma decisiones importantes rápidamente					
III,1,b,iii	32	Mi jefe toma diferentes puntos de vista antes de tomar decisiones importantes					
III,1,c,i	33	Mi jefe es firme al aplicar las reglas de la empresa					
III,1,c,ii	34	Mi jefe es capaz de comunicar las reglas de la empresa de forma clara					
III,1,c,iii	35	Las reglas de la empresa son justas e iguales para todos los empleados					
III,1,c,iv	36	Mi jefe está al tanto de que se cumplan las reglas de la empresa					
III,1,d,i	37	Mi jefe supervisa de manera correcta mi trabajo					
III,1,d,ii	38	Mi jefe me supervisa de manera constante y frecuente					
III,1,d,iii	39	Mi jefe reconoce y valora mi labor individual					
III,1,d,iv	40	La supervisión de mi jefe me ayuda a mejorar en el trabajo					
III,2,a,i	41	Existen empleados que tienen influencia sobre el equipo de trabajo					
III,2,a,ii	42	Los empleados que influyen en el equipo motivan e inspiran a los demás					
III,2,a,iii	43	Los empleados que influyen en el grupo ayudan a lograr objetivos					
III,2,a,iv	44	Los empleados que influyen en el grupo resuelven los conflictos adecuadamente					
III,2,b,i	45	La ' <i>Comunicación</i> ' entre los miembros del grupo es clara					
III,2,b,ii	46	Nos entendemos mejor entre miembros del equipo que con mi jefe					

III,2,b,iii	47	Entre compañeros de equipo nos aconsejamos para mejorar nuestro trabajo y la convivencia					
III,2,c,i	48	Los miembros que influyen en el grupo promueven un ambiente de apoyo y trabajo en equipo					
III,2,c,ii	49	El compañero que influye más en el grupo siempre está en disposición de ayudar a los demás					
III,2,d,i	50	Los miembros que influyen en el grupo resuelven problemas de manera adecuada					
III,2,d,ii	51	Los miembros que influyen en el grupo proponen soluciones antes que el jefe encuentre una solución					
Ausentismo			1	2	3	4	5
IV,1,a,i	52	Mis ausencias se deben a enfermedades					
IV,1,a,ii	53	Mis ausencias se deben a problemas con transporte					
IV,1,a,iii	54	Me ausento por problemas de salud mental como estrés o ansiedad					
IV,1,a,iv	55	Me ausento de mi trabajo porque estoy insatisfecho y/o desmotivado					
IV,2,a,iii	56	Cuando un compañero de trabajo no asiste tengo capacitación necesaria para cubrir sus funciones.					
IV,2,b,i	57	Considero justas las reglas de la empresa cuando no asisto a trabajar.					
IV,2,b,ii	58	Las reglas de la empresa relacionadas a las faltas se aplican de manera igualitaria a todos.					
IV,2,b,iii	59	Las justificaciones de faltas se dan por motivos razonables.					

Anexo B: Formato de encuesta para mandos medios

Encuesta para Mandos Medios							
Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, marcando con una × la casilla correspondiente según las opciones siguientes: 1=Totalmente en desacuerdo 2=Desacuerdo 3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo Por favor, responda con honestidad y sinceridad. Sus respuestas son anónimas e importantes para la evaluación de la organización. Género: M_ F_ Edad: ____ Años de antigüedad en la empresa: ____ Años de experiencia en la industria: ____							
Código	#	Afirmación	Escala				
		Satisfacción Laboral	1	2	3	4	5
I,1,a,i	1	Considero que se me valora como miembro del equipo					
I,1,a,ii	2	Se reconocen mis logros y se le da importancia a mi labor en mi lugar de trabajo.					
I,1,a,iii	3	El ' <i>Reconocimiento</i> ' que recibo me motiva a mejorar mi rendimiento laboral					
I,1,b,i	4	Mi jefe me permite tener libertad de opinar en mi trabajo					
I,1,b,ii	5	Es necesario que se me tenga que decir qué hacer en todo momento.					
I,1,c,i	6	La empresa me brinda la capacitación adecuada para realizar mis funciones					
I,1,c,ii	7	La empresa brinda capacitaciones relevantes para el desarrollo de mis habilidades laborales					
I,1,d,i	8	Mi sueldo es adecuado respecto a lo que dicta la ley					
I,1,d,ii	9	Mi salario se me paga en tiempo y forma					
I,1,d,iii	10	Las prestaciones que me brinda la empresa son las que dicta la ley					
I,1,e,i	11	El ambiente de trabajo es de respeto y colaboración					
I,1,e,ii	12	Existe buena relación entre compañeros de trabajo					
I,2,a,i	13	La información que se me proporciona es clara y relevante para mi trabajo diario					
I,2,a,ii	14	La ' <i>Comunicación</i> ' es clara, entendible y directa					
I,2,b,i	15	La frecuencia de las reuniones de equipo me parece adecuada					

I,2,c,i	16	Recibo de manera frecuente comentarios constructivos sobre mi forma de trabajar					
I,2,c,ii	17	Los comentarios que recibo me ayudan a ser mejor en mi trabajo					
I,3,a,i	18	Mi horario de trabajo interfiere con las actividades de mi vida personal					
I,3,a,ii	19	Cumplo horas extras muy seguido					
I,3,b,i	20	En mi trabajo se me brinda apoyo en caso de situaciones o complicaciones personales					
I,3,c,i	21	La carga de trabajo me estresa					
I,3,c,ii	22	El estrés causado por mi trabajo afecta mi actitud o mi humor					
I,3,c,iii	23	Me siento motivado (a) y comprometido (a) con mi trabajo					
I,3,d,i	24	Siento seguridad de mi permanencia dentro de la empresa					
I,3,d,ii	25	Mi trabajo me brinda estabilidad a largo plazo					
I,3,d,iii	26	Las instalaciones de mi lugar de trabajo se encuentran en estado óptimo.					
Liderazgo Formal e Informal			1	2	3	4	5
II,3,e,i	27	La frecuencia con la que se evalúa el desempeño laboral es adecuada.					
III,1,a,i	28	Las instrucciones de los líderes formales son comunicadas de manera clara					
III,2,a,i	29	Existen empleados que tienen influencia sobre el equipo de trabajo					
III,2,a,ii	30	Los empleados que influyen en el equipo motivan e inspiran a los demás					
III,2,a,iii	31	Los empleados que influyen en el grupo ayudan a lograr objetivos					
III,2,a,iv	32	Los empleados que influyen en el grupo resuelven los conflictos adecuadamente					
III,2,b,i	33	La 'Comunicación' entre los miembros del grupo es clara					
III,2,c,i	34	Los miembros que influyen en el grupo promueven un ambiente de apoyo y trabajo en equipo					
III,2,c,ii	35	El compañero que influye más en el grupo siempre está en disposición de ayudar a los demás					
III,2,d,i	36	Los miembros que influyen en el grupo resuelven problemas de manera adecuada					
III,2,d,ii	37	Los miembros que influyen en el grupo proponen soluciones antes que el jefe encuentre una solución					
Ausentismo			1	2	3	4	5
IV,2,a,i	38	Cuando se ausentan trabajadores la producción se ve afectada					

IV,2,a,ii	39	La carga de trabajo se puede adaptar a la ausencia de empleados.					
IV,2,b,ii	40	Las reglas de la empresa relacionadas a las faltas se aplican de manera igualitaria a todos.					

Anexo C: Formato de encuesta para gerencia

Encuesta para Gerencia							
Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, marcando con una × la casilla correspondiente según las opciones siguientes: 1= Totalmente en desacuerdo 2= Desacuerdo 3= Neutral 4= De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo Por favor, responda con honestidad y sinceridad. Sus respuestas son anónimas e importantes para la evaluación de la organización. Género: M_ F_ Edad: ____ Años de antigüedad en la empresa: ____ Años de experiencia en la industria: ____							
Código	#	Afirmación	Escala				
		Rotación de Personal	1	2	3	4	5
II,1,a,i	1	Se tiene un proceso de contratación adecuado					
II,1,b,i	2	Considero que las oportunidades de capacitación y formación son suficientes y adecuadas					
II,2,a,i	3	La cultura organizacional que se maneja en la empresa se alinea a los valores que se buscan					
II,2,b,i	4	La empresa brinda equilibrio entre trabajo y vida personal					
II,3,a,i	5	El salario y prestaciones que se brindan vuelven competitiva a la empresa en el mercado laboral					
II,3,b,i	6	El salario que se brinda es justo respecto a lo que estipula la ley					
II,4,a,i	7	La empresa brinda oportunidades de crecimiento laboral					
II,5,a,i	8	La 'Comunicación' de la empresa es clara y efectiva, sin lugar a confusiones o asunciones					
II,5,b,i	9	Las decisiones en la empresa se toman de forma transparente y analizada					
II,6,a,i	10	Los departamentos de la empresa mantienen buena relación entre sí					
II,6,b,i	11	Los conflictos internos se manejan de manera correcta, no escalan a situaciones más graves					
Liderazgo			1	2	3	4	5
III,1,a,i	12	Las instrucciones de los líderes formales son comunicadas de manera clara					
III,2,a,i	13	Existen empleados que tienen influencia sobre el equipo de trabajo					

III,2,a,ii	14	Los empleados que influyen en el equipo motivan e inspiran a los demás					
III,2,a,iii	15	Los empleados que influyen en el grupo ayudan a lograr objetivos					
III,2,a,iv	16	Los empleados que influyen en el grupo resuelven los conflictos adecuadamente					
III,2,b,i	17	La ' <i>Comunicación</i> ' entre los miembros del grupo es clara					
III,2,c,i	18	Los miembros que influyen en el grupo promueven un ambiente de apoyo y trabajo en equipo					
III,2,c,ii	19	El compañero que influye más en el grupo siempre está en disposición de ayudar a los demás					
III,2,d,i	20	Los miembros que influyen en el grupo resuelven problemas de manera adecuada					
III,2,d,ii	21	Los miembros que influyen en el grupo proponen soluciones antes que el jefe encuentre una solución					
Ausentismo			1	2	3	4	5
IV,2,a,i	22	Cuando se ausentan trabajadores la producción se ve afectada					
IV,2,a,ii	23	La carga de trabajo se puede adaptar a la ausencia de empleados.					

Anexo D: Formato de registro para productividad

[illegible][illegible]