



S.E.P. TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Tuxtepec

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE UNA EMPRESA DE
AUTOSERVICIO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

BORJA JOSÉ ROSA

NUM. DE CONTROL
M08350437

ASESOR:
DRA. MAYTE PULIDO CRUZ

San Juan Bautista Tuxtepec, Oax. Enero 2021



Autorización de Presentación Electrónica de Tesis

San Juan Bautista Tuxtepec, Oax., **02/Febrero/2021**

No. de Oficio 0715

C. ROSA BORJA JOSÉ
EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON NÚMERO DE CONTROL M08350437
PRESENTE

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME PERMITO COMUNICARLE QUE EL COMITÉ TUTORIAL INTEGRADO POR LOS CC. MAYTÉ PULIDO CRUZ, MARGARITA LIMÓN MENDOZA, SERGIO CASTILLO LAGUNES Y ALVARO DÍAZ AZAMAR, REVISÓ Y APROBÓ EN SU TOTALIDAD EL TRABAJO PROFESIONAL DENOMINADO "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO" PRESENTADO POR USTED COMO PRODUCTO DE TESIS DE ACUERDO AL LINEAMIENTO DE TITULACIÓN CORRESPONDIENTE, PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

POR LO ANTERIOR Y DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES SE LE DA TRÁMITE LEGAL PARA QUE PROCEDA A LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL.

ATENTAMENTE
Excellencia en Educación Tecnológica

[Handwritten signature]
JULIÁN KURI MAR
SUBDIRECTOR ACADÉMICO

ccp. Depto. Servicios Escolares
Archivo

MJC/mdom*



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC

**SUBDIRECCIÓN
ACADÉMICA**



Calzada Dr. Victor Bravo Ahuja Num. 561, Col. Predio el Paraíso,
C.P. 68350, Sn. Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.
Tels. (287) 875-10-44, 875-18-80 ext. 131
email profesional @ tuxtepec tecn.mx, contacto: division@ittux.edu.mx





Carta de Cesión de Derechos Autorales

Título de la Tesis	EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON LA SATISFACCION LABORAL DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO
Autor principal	LIC. ROSA BORJA JOSÉ
Email de contacto	dborges89estf@gmail.com
Segundo autor	DRA. MAYTE PULIDO CRUZ
Tercer autor	MDF. MARGARITA LIMON MENDOZA
Cuarto autor	DR. SERGIO CASTILLO LAGUNES
Registro ISBN / ISSN (Cuando aplique)	

Tuxtepec, Oaxaca **20/ENERO/2021**

Por este conducto manifiesto que es mi libre voluntad el ceder los derechos patrimoniales relativos a la obra literaria de la cual soy el autor, a favor del Tecnológico Nacional de México / Campus Tuxtepec; para que sea publicada, sin más límites que los establecidos en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Extiendo la presente para los fines legales a que haya lugar.

Atentamente

Autor 1: [LIC. ROSA BORJA JOSÉ]

Firma 


Autor 2: [DRA. MAYTE PULIDO CRUZ]

Firma 

Autor 3: [MDF. MARGARITA LIMON MENDOZA]

Firma 

Autor 4: [DR. SERGIO CASTILLO LAGUNES]

Firma 

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

Yo, **Rosa Borja José** con número de control: **M08350437**, RFC: **BOJR9008079A8**, alumna de la Maestría en Administración, del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec, autor (a) de la tesis titulada **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UNA EMPRESA DE AUTOSERVICIO”**.

DECLARO QUÉ:

1. El presente trabajo de investigación y tema de la tesis presentada para la obtención del **Título de Maestra en Administración** es original y asignado por mi Director de tesis la **Dra. Mayté Pulido Cruz**, siendo resultado de mi trabajo de investigación y escritura personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación, ni utilizado ideas, fórmulas, ni citas completas, así como ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, etc., (en versión digital o impresa). Caso contrario, menciono de forma clara y exacta su origen o autor, tanto en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tengan derechos de autor.
2. Declaro que el trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en sitio alguno.
3. Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objeto de sanciones administrativas y/o legales por parte del Instituto, por lo que asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en la tesis, así como de los derechos sobre la obra presentada.

Asimismo, me hago responsable ante la institución o terceros, de cualquier irregularidad o daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado. De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Tuxtepec.

Tuxtepec, Oaxaca a 09 de febrero de 2021.



L. A. Rosa Borja José
Nombre y firma

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a DIOS que en todo momento está conmigo apoyándome, por haberme permitido la oportunidad de cursar esta Maestría, no tengo dudas que sus tiempos son perfectos.

A mi familia, por darme infinitamente su valioso apoyo y comprensión, por darme esa confianza y los ánimos para seguir adelante.

Al Tecnológico de Tuxtepec, por haber logrado aperturar esta Maestría y seguir formando profesionales.

A cada uno de los catedráticos que tomo parte de este proceso integral de formación por su valioso tiempo, esfuerzo y dedicación para lograr un grupo de graduados.

Estoy muy agradecida con la vida ya que de esta manera pude tener una experiencia maravillosa al conocer y convivir con los compañeros de grupo y formar nuevas amistades, gracias a cada uno por compartir sus conocimientos y experiencias.

De manera significativa quiero agradecer a la Lic. Mónica Ayala Maldonado quien representa Chedraui Suc. 042 Tuxtepec, por darme la oportunidad de poder formar parte de su equipo de trabajo, por compartir su gran experiencia.

Así mismo, me siento muy afortunada de haber tenido como directora de tesis a la Dra. Mayte Pulido Cruz, por su tiempo y dedicación para poder culminar con éxito esta investigación.

En general a todos los que con su valioso apoyo hicieron todo lo posible para el logro de esta meta, agradezco por haber estado presente en esta etapa importante de mi vida.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en memoria de mis padres, que aunque no se encuentran presentes físicamente en mi vida los llevo presente en mi mente y en mi corazón, y estoy segura que me han acompañado en el trayecto para el cumplimiento de esta importante meta.

Gracias por haberme forjado como un valioso ser humano, por sus enseñanzas y valores, por sus consejos, por su excelente manera de instruirme para enfrentar cualquier obstáculo pero sobre todo por motivarme a luchar siempre para cumplir un objetivo, porque el que no arriesga no alcanza.

Les doy mis más sinceros agradecimientos queridos padres, los amo con todo mi corazón y siempre los tengo presente.

Rosa Borja José

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional de la empresa de autoservicio Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. de Tuxtepec, Oaxaca a través del conocimiento del ambiente de trabajo para reducir la rotación de personal y proponer mejoras al equipo. Actualmente, muchas organizaciones del sector de autoservicios tienen una alta rotación de personal que por diversas causas inciden en la productividad laboral considerando entre otras el tener que laborar horas extras, incumplimiento en pago de prestaciones o inconsistencias en los sueldos del tabulador que no van acorde a la situación financiera actual; se puede establecer que la inconsistencia en los sueldos del trabajador en base al tabulador actual es una de las causas principales del índice de rotación de personal.

Por otra parte es necesario conocer de manera detallada la satisfacción laboral de los colaboradores para tener las bases suficientes y de este modo tener una opinión más sensata. Este proyecto es una investigación de tipo descriptiva y se lleva a cabo mediante la aplicación de encuestas con el cual se pretende conocer el grado de satisfacción de los colaboradores, reconocimiento, y la competencia laboral de los superiores. Para recabar los datos necesarios y conocer los factores que influyen en el ambiente laboral se elaboró un instrumento de investigación que consta de 14 preguntas el cual fue aplicado a 100 colaboradores que cuentan con 6 meses de antigüedad en adelante, excepto a los colaboradores de recién ingreso, jefes de área y gerente de tienda.

Es de suma importancia conocer la parte que influye en un colaborador y haga que no se sienta a gusto o que forme parte de la organización, quizás no haya un buen incentivo o quizás por otra parte no se reconoce la labor que este realiza, en un caso más extremo que no haya un proceso de selección adecuado. Existen muchos factores tanto internos como externos que pueden llevar a presentar un alto índice en la rotación de personal de las organizaciones de hoy en día y esto es preocupante, por tal razón una empresa competitiva, es aquella que se preocupa por cuidar y mantener su capital

humano, generando entornos donde se favorecen las relaciones interpersonales, donde los colaboradores se sienten comprometidos con la organización y están dispuestos a alinearse a las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, donde se preocupen por ser un buen lugar para trabajar. Por todo lo anteriormente mencionado radica la importancia de esta investigación.

Palabras clave: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Rotación de personal, Productividad Laboral.

ABSTRACT

The purpose of this research project is to analyze the organizational climate of the self-service company Crystal Ejecutivo S.A. from C.V. from Tuxtepec, Oaxaca through knowledge of the work environment to reduce staff turnover and propose improvements to the team. Currently, many organizations in the self-service sector have a high turnover of personnel that, due to various reasons, affect labor productivity, considering among others having to work overtime, non-payment of benefits or inconsistencies in tabular salaries that are not consistent with the current financial situation; it can be established that the inconsistency in the salaries of the worker based on the current tabulator is one of the main causes of the turnover rate.

On the other hand, it is necessary to know in detail the job satisfaction of employees to have sufficient bases and thus have a more sensible opinion. This project is a descriptive research and is carried out through the application of surveys with which it is intended to know the degree of satisfaction of employees, recognition, and the labor competence of superiors. In order to collect the necessary data and know the factors that influence the work environment, a research instrument was developed that consists of 14 questions which was applied to 100 employees who are 6 months old and up, except for newly enrolled employees, area managers and store manager.

It is of the utmost importance to know the part that influences a collaborator and makes them not feel at ease or that is part of the organization, there may not be a good incentive or perhaps on the other hand the work they do is not recognized, in a most extreme case that there is no proper selection process. There are many internal and external factors that can lead to a high rate of turnover in today's organizations and this is worrying, for this reason a competitive company, is one that cares about caring for and maintaining its capital human, generating environments where interpersonal relationships are favored, where employees feel committed to the organization and are willing to align themselves with strategies for meeting the objectives, where they worry

about being a good place to work. For all the above mentioned lies the importance of this research.

Keywords: Organizational Climate, Labor Satisfaction, Personnel Rotation, Labor Productivity.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	14
INTRODUCCIÓN	15
I. MARCO TEÓRICO.....	17
1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
1.1.1 Concepto e importancia.....	17
1.1.2 Evolución del concepto de clima organizacional	19
1.1.3 Características	20
1.1.4 Componentes subjetivos y objetivos	21
1.1.5 Principales variables y tipos de clima organizacional	30
1.1.6 Instrumentos para medir el clima organizacional	36
1.2 SATISFACCIÓN LABORAL	37
1.2.1 Concepto de Satisfacción Laboral.....	38
1.2.2 Determinantes de la satisfacción laboral.....	39
1.2.3 Satisfacción y Productividad	40
1.2.4 Los valores en las organizaciones	41
1.2.5 La Relación entre actitudes y comportamiento.....	42
1.3 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	43
1.3.1 Causas de la Rotación de Personal.....	44
1.3.2 Tipos de rotación de personal	45
1.3.3 Consecuencias de la rotación de personal en la empresa.....	49
1.3.4 Costos de rotación de personal.....	50
1.3.5 Retención de personal.....	52
1.3.5.1 ¿Cuándo empieza la retención de personal?	53
1.3.5.2 Compromiso y Retención	54
1.3.5.3 Impacto del compromiso en la retención de los talentos	56

1.4 PRODUCTIVIDAD LABORAL	57
1.4.1 Evolución del concepto de Productividad	58
1.4.2 Definición de productividad	59
1.4.3 Importancia de la productividad	60
1.4.4 La influencia del liderazgo en la productividad	60
1.4.5 Desarrollo de Capacidades Personales	62
1.4.6 Objetivos del empleado y la empresa	63
1.4.7 Ventajas y desventajas de las recompensas monetarias y no monetarias	66
1.4.7.1 Tipos de recompensas no monetarias y como utilizarlas	67
II. ANTECEDENTES	70
III. JUSTIFICACIÓN	75
IV. OBJETIVOS.....	78
4.1 Objetivo general	78
4.2 Objetivos específicos	78
V. MATERIALES Y MÉTODOS.....	79
5.1 Tipo de investigación	79
5.2 Descripción general del procedimiento	81
5.3 Población y muestra	81
5.4 Técnicas a utilizar	82
5.5 Encuesta de clima laboral	84
VII. RESULTADOS	86
6.1 Características del área de estudio.	86
6.2 Análisis de variables	86
VII. CONCLUSIONES	102
VIII. RECOMENDACIONES	104
IX. REFERENCIAS	106
ANEXOS	110

ÍNDICE DE FIGURAS

▪ Gráficos

Gráfico 1 Grado de Satisfacción.....	87
Gráfico 2 Grado de acuerdo/desacuerdo	88
Gráfico 3 Sugerencias de mejora	90
Gráfico 4 Equipo Gerencial	90
Gráfico 5 Satisfacción con la respuesta recibida.....	91
Gráfico 6 Grado de reconocimiento.....	92
Gráfico 7 Reconocimiento de mérito	93
Gráfico 8 Opinión sobre la empresa.....	94
Gráfico 9 Satisfacción con el salario percibido	94
Gráfico 10 Pagos de Tiempo extra.....	95
Gráfico 11 Habilidades y competencias del jefe inmediato	96
Gráfico 12 Grado de satisfacción con Recursos Humanos	98
Gráfico 13 Solución a problemas	100
Gráfico 14 Antigüedad laboral	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución del Concepto de clima organizacional	19
Tabla 2 Los componentes subjetivos y objetivos del clima laboral.....	22
Tabla 3 Ventajas y desventajas de las recompensas monetarias y no monetarias...	66
Tabla 4 Indicadores de medición.....	86

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se considera al recurso humano como uno de los pilares más importantes de una organización no solo para lograr los objetivos planteados, sino como un elemento esencial que mantienen un equilibrio con los otros recursos como son: los materiales, financieros y tecnológicos.

El trabajo que lleva a cabo un colaborador independientemente del lugar que ocupe en un organigrama dentro de la organización es de suma importancia, ya que implica esfuerzo y dedicación, además que la organización permite al colaborador desarrollarse tanto de manera personal, económico y adquirir un estatus social, es así como las empresas deben poner mayor ímpetu en la integración de conceptos como: comportamiento humano al proceso administrativo, puesto que hará posible comprender cómo influye en las personas y en el cumplimiento de las metas organizacionales.

En una empresa de autoservicio como Crystal Ejecutivo, en la que se tiene un contacto tan cercano con el cliente, el contar con colaboradores comprometidos, preparados, responsables pero sobre todo que se sientan motivados y por otra parte que estén satisfechos con las actividades que desarrollen son elementos esenciales, por esta razón este proyecto de investigación pretende analizar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral.

Con respecto a la razón de investigación, actualmente existe una alta rotación de personal situación que representa una preocupación para el equipo gerencial ya que no se logra la estabilidad o permanencia necesaria de los colaboradores para aprovechar las competencias en el puesto, esta situación es un signo de intranquilidad ya que, disminuye la productividad de acuerdo a los objetivos que persigue la empresa, lo que ocasiona retrasos en los diferentes procesos.

El presente documento está compuesto de la siguiente manera: en el Capítulo I se describe el marco teórico, el cual conlleva el desarrollo de los temas con mayor relación en el que se fundamenta el proyecto de acuerdo al planteamiento del problema. El Capítulo II describe los antecedentes y consiste en la información descriptiva en el cual se especifica la relación de los modelos y variables tangibles e intangibles para medir el clima organizacional, la cual servirá de base para poder argumentar la justificación que se describe en el Capítulo III y de este modo conocer que influye en el comportamiento de los individuos, ya que el comportamiento de éstos en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afecta tanto a los individuos como a los objetivos de la misma que se mencionan en el Capítulo IV; el Capítulo V se describe los materiales y métodos: en este apartado se puntualiza el procedimiento que se usó para poder recabar los datos de dicha investigación, sin perder de vista el cumplimiento del objetivo que se pretende resolver. El Capítulo VI son los resultados: en este apartado se dará a conocer valga la redundancia los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación, esto mediante la ilustración de gráficos para una mejor comprensión. Mientras tanto en el Capítulo VII, se detallan las conclusiones de la investigación realizada, y para finalizar en el Capítulo VIII, se enlistan las recomendaciones pertinentes que servirá de apoyo para mejorar el ambiente organizacional.

I. MARCO TEÓRICO

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de Clima Organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra Clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos con su interacción laboral.

Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el de clima. La fuente principal de confusión se sitúa en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir que, que los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de esos atributos; el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010, pág. 14)

1.1.1 Concepto e importancia

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación que desarrollo Lewin en 1951 (Bonoma y Zaltman, 1981), pero el concepto mismo, se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de Litwin y Stringer (1968), y de los dos trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer (1964) y de James y Jones (1974). Durante los últimos albores del siglo XX, los estudios de La Follette y Sims (1975), Jackofsky y Slocum (1988) junto con el de Payne (1990), arrojaron nuevos destellos de luz al respecto. Se trata pues, de un tema que ha sido y continúa siendo motivo de interés para los investigadores

organizacionales (Payne, 1990; Goncalves, 2000; Durán, 2003; Brunet, 2004). (Chiang, Martín, & Núñez, 2010, págs. 14-15)

Hay distintas aproximaciones al concepto de clima laboral, aproximaciones, mayoritariamente, que destacan la importancia del clima sobre la motivación y el rendimiento profesional.

En las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

1. Pone el peso en factores organizacionales –visión más objetiva-. Las características más relevantes son que el clima:
 - Es externo al individuo.
 - Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones.
 - Existe en la realidad organizacional.
2. Pone el peso en factores individuales o psicológicos –visión más subjetiva-. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

En sus inicios, el concepto de clima parte de supuestos acerca de la primera tendencia: el clima no son las percepciones de los individuos, aunque estén influidas por el clima.

- Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (1964) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

El clima laboral, bajo esta concepción, está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas. (Bustos & Giménez, 2007, pág. 173)

1.1.2 Evolución del concepto de clima organizacional

1930	Mayo	ATMÓSFERA, AMBIENTE. Percepción subjetiva de la experiencia laboral (influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertenencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de la autoridad y los grupos informales).
1930-40	Lewin, Lippit y White	Introducen el término clima social y atmosfera de grupo.
1958	Argyris	Introduce el término clima organizacional, como combinación de variables organizaciones y personales.
1960	Forehand y Gilmer	Clima laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno, moral, situación laboral) + factores psicológicos.
1968	Tagiuri	Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores.
1970	Schneider	Clima (s). Hay diferentes marcos de referencias en una organización o empresa. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en él.
1980	Silva. Destaca la importancia de la comunicación en la constitución de los climas	Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización. Clima: Pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.
1985	Poole	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

Tabla 1 Evolución del Concepto de clima organizacional

Hemos ido viendo qué se entiende por clima y cómo se ha enriquecida y evolucionado –desde que se comenzó a estudiar- el concepto. (Bustos & Giménez, 2007, pág. 176)

1.1.3 Características

Intentemos, en primer lugar, clasificar y ordenar, las características que hoy, ya adentrados en el siglo XXI, se identifican con clima:

1. El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
2. El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afectan de forma relevante el devenir organizacional.
3. El clima, como atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección.
4. El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.
5. El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están contribuyendo a mantener un clima insatisfecho y descontento.
6. El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos,

promoción y movilidad funcional, etc. Estas variables, a su vez, pueden verse afectadas por el clima.

Dentro de los enfoques sobre el clima laboral, se resaltan dos percepciones:

- 1) Enfoque dimensional: clima como percepción “multidimensional”. Variedad de percepciones –por la variabilidad de las distintas áreas dentro de una organización, con circunstancias, ritmos, personas, estilos... diferentes.
 - 2) Enfoque tipológico: clima como configuración total, integrado por distintas propiedades, pero con la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.
7. La percepción de bienestar y de satisfacción laboral (surgida de la interacción entre los miembros) es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas, etc.
 8. El clima está conformado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.
 9. En relación con el concepto o programa de desarrollo del factor humano: clima laboral se superpone a otros programas: cultura de empresa, comunicación interna, satisfacción laboral, motivación, etc., que parece conveniente diferenciar para acotar mejor la proyección e importancia del clima laboral. (Bustos & Giménez, 2007, págs. 176-179)

1.1.4 Componentes subjetivos y objetivos

De las diferentes aproximaciones al concepto de clima laboral, hemos distinguido dos tipos de componentes: subjetivos (1) y objetivos (2):

1. Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el

propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo. Componentes subjetivos.

2. Relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo...). componentes objetivos.

CLIMA LABORAL	
Componentes SUBJETIVOS	Componentes OBJETIVOS
<p>AUTONOMIA (Opuesto a... control)</p> <p>*Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona.</p>	<p>CONDICIONES FISICAS Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (Opuesto a... incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales)</p> <p>*Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.</p>
<p>PARTICIPACIÓN (Opuesto a... pasividad-indiferencia)</p> <p>*Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.)</p>	<p>POLÍTICA SALARIAL (Opuesto a... ausencia de política salarial o ineficaz/injusta)</p> <p>*Política salarial con fijos y variables en función de la productividad...</p>
<p>LIDERAZGO (Opuesto a... ausencia de liderazgo)</p> <p>*Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Perfil del líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantiene con los miembros del equipo.</p>	<p>DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO (Opuesto a... caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo)</p> <p>*Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades...)</p>
<p>COMUNICACIÓN (Opuesto a... mala comunicación o incomunicación)</p> <p>*existencia de canales para compartir...</p>	<p>PROCESOS Y FORMAS DE TRABAJAR (opuesto a... ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc.)</p> <p>*Procedimientos, TIC, instrucciones, acceso a información...</p>

Tabla 2 Los componentes subjetivos y objetivos del clima laboral

Veamos los tipos de componentes de forma más detallada.

COMPONENTES SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

Dentro de los enfoques que sostienen que el clima laboral está constituido fundamentalmente por las percepciones de las personas que integran la organización, también debemos prestar atención a las actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, las percepciones.

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a elementos de la organización, analizando la satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral”.

Consideramos, a continuación, los factores subjetivos dentro del clima laboral:

- a) **Autonomía.** El componente autonomía es contrario y se polariza al componente control. Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control, y de baja autonomía cuando el control ejercido es amplio.
- b) **Participación.** El componente participación se polariza con la pasividad e indiferencia. Sin embargo, pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y las sitúen – involuntariamente para la persona- en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación. Está en relación directa con el próximo componente.

- c) **Liderazgo.** El componente liderazgo se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.

El polo contrario a liderazgo es la ausencia de liderazgo, que plantea dos proyecciones totalmente distintas:

- Ausencia de liderazgo por transferencia o delegación al equipo de trabajo de facultades o competencias: análisis de problemas, desarrollo de iniciativas, toma de decisiones, etc.
- Ausencia de liderazgo por incapacidad del supuesto líder formal para integrar las necesidades del trabajo y las necesidades de las personas.

Robbins (1996) menciona el liderazgo informal (o natural en los grupos, distinto del formal o de autoridad oficial). “(...) El liderazgo informal –capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.”

- d) **El valor comunicación.** El valor comunicación se polariza con la incomunicación o mala comunicación. El valor comunicación es un ingrediente fundamental en la percepción del clima. Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín communis y significa “compartir con”.

No saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios, como suponer lo que otra persona siente o piensa, que a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina rumor. Los rumores surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando se producen distorsiones en la comunicación –omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir- o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre y provoca graves distorsiones de lo que verdaderamente se requiere transmitir.

COMPONENTE OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

Consideramos, a continuación, los factores objetivos dentro del clima laboral:

1. Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.
2. La remuneración o salario.
3. El diseño de puestos de trabajo.
4. Los procesos, procedimientos y facilitadores.

1. Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo

En España, por ejemplo, se legisla a través de la Ley de prevención de riesgos laborales (Ley 35/1995); el Reglamento de los servicios de prevención (RD 39/1997); la nueva ley 54/2003 de reforma de la Ley 35/1995 y de la normativa sancionaría, en un intento de que la implantación de la prevención en las empresas sea, por lo menos, una realidad tenida en cuenta dentro de la gestión de las empresas.

En el orden de las condiciones físicas e infraestructuras, la progresiva importancia otorgada a los espacios de trabajo a disciplinas como la ergonomía indica una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial (factores “higiénicos” no directamente motivadores –según Herzberg-), pero que cuando son deficientes producen irritación y frustración, que a su vez generan un clima laboral negativo.

La iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y el confort material, entre otros factores puramente físicos, así como la protección de la integridad física y mental del trabajador en el entorno donde ejecuta sus tareas, deben ser considerados una prioridad de la gestión laboral, y se les debe otorgar además carácter de valor organizacional dentro de la cultura de trabajo.

En caso contrario, la desatención a esos factores provocará efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados y en su identificación con la empresa, lo que creará desmotivación e insatisfacción, y degradará el clima laboral.

Dentro de la prevención, la ergonomía persigue, ante todo, la mejora de los siguientes factores:

- Seguridad: no deben haber riesgos o deben ser mínimos.
- Eficacia o efectividad, en cuanto a que los resultados respondan a los objetivos.
- Bienestar o satisfacción: el trabajo debe tener efectos saludables para el individuo/trabajador.

La ergonomía se ocupa o trata aspectos como las demandas energéticas, las posturas, los movimientos y las fuerzas aplicada en los trabajos, las condiciones ambientales (ruido, iluminación, vibraciones), las condiciones temporales (horarios, ritmos, turnos, pausas), las condiciones sociales (urgencia del trabajo, estilo de mando, sistemas de promoción, cauces de participación, estatus social, salarios...), las condiciones de información (ordenes e instrucciones) y de la interacción persona-máquina.

2. Remuneración/Salario

Para la inmensa mayoría de personas, su remuneración/salario tiene una relación directa no solo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Por ello, cabe incluir este factor primordial entre los componentes subjetivos o sujetos a la percepción de la persona, ya que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de su expectativa, no sólo laboral sino también vital: la estimación que puede hacer sobre una retribución adecuada es tanto una proyección sobre su modo de vida y sus necesidades –personales, familiares, sociales- como sobre la tarea que realiza y su importancia para la organización.

La compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño o productividad, e incrementar el ausentismo, la rotación y otras formas

de protesta pasiva, tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto (Sherman y Bohlander, 1994).

“Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del departamento de recursos humanos” (Davis, 1995).

Además de la adecuación entre el salario recibido y necesidades, con la consiguiente seguridad de que aquellas serán satisfechas, debemos enfocar nuestra atención a la percepción de otros factores de calidad de vida –horario, condiciones del puesto, estabilidad.

La comunicación interna sobre el sistema retributivo de la empresa resulta especialmente sensible en muchos climas laborales. La comunicación de la información respecto al sistema puede crear un clima favorable que genere confianza de los empleados hacia la dirección, cuando los pilares del sistema son claros y suponen estímulos hacia el logro y los resultados. Suele producir hostilidad cuando dicha comunicación tiene puntos oscuros y discriminatorios entre los distintos colectivos.

Sin entrar en profundidad en el tema, cabe afirmar que los sistemas dotados de dos pilares complementarios: remuneraciones fijas e incentivos variables en función de objetivos, resultados, logros, etc., consiguen efectos de productividad generalmente superiores a los sistemas dotados de uno solo de los pilares.

3. Diseño de puestos de trabajo

Un buen diseño de puesto persigue dimensionar el trabajo, evitar dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras –y evitar así conflictos potenciales.

Todo puesto de trabajo tiene un valor intrínseco que puede ser descrito y medido con las técnicas adecuadas (observación de tareas, entrevistas con ocupantes del puesto, descripción de procedimientos, estudio de problemas e incidentes críticos, etc.).

Analizar un puesto de trabajo significa estudiar cuales son los elementos constitutivos de dicho puesto de trabajo.

Los factores más relevantes (adaptado de Robbins y Davis, 1996) que hay que considerar en el estudio y diseño de los puestos de trabajo son los siguientes:

- **Habilidades-competencias:** censo de las diferentes operaciones o tareas, y dentro de cada una las diferentes habilidades y competencias requeridas (de comunicación, de organización, de trabajo en equipo, etc.).
- **Identificación con las tareas:** análisis de los diferentes métodos y procesos de realización, de modo que puedan valorarse también los resultados finales. Ello permite que los empleados se identifiquen con sus tareas, lo que aumenta su grado de responsabilidad subjetiva y de motivación.
- **Significación de tareas:** grado de impacto que tiene el trabajo en otras personas. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación. Los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la empresa, los compañeros, los clientes y la sociedad.
- **Responsabilidad/Autonomía:** ser responsable de la labor desempeñada. Ésta característica del trabajo otorga a los empleados discrecionalidad y control sobre sus decisiones. Deben evitarse percepciones del tipo: “Me hacen responsable pero no puedo tomar decisiones”, “Puedo tomar las decisiones que me parecen pero no me hago responsable de sus consecuencias” –dar poder sin exigir responsabilidad-, y “Algunos hacen lo que quieren pero no asumen responsabilidades”. Negativas para el sentido de equipo y el clima.
- **Retroalimentación:** información que se les da a los trabajadores sobre los grados de eficacia con los que están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación hay pocos motivos para la mejora.

- **Desafío:** evitar el aburrimiento. Demasiado desafío puede crear frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción, dependiendo, claro está, del perfil y las capacidades del trabajador.
- **Enriquecimiento de tareas:** con descripciones de puestos y competencias de amplio enfoque. Ofrecer libertad a los empleados, con suficiente cualificación, para innovar y desarrollar iniciativas. Rompe con el paradigma de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona.

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

- Horizontal: También llamado ampliación del puesto, consiste en incrementar el número y la variedad de tareas que un individuo desarrolla, mediante la rotación, la creación de itinerarios de aprendizaje para la polivalencia o la creación de un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnologías. Se apunta a la diversidad.
- Vertical o empowerment: Consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea, así como en la toma de decisiones en su ámbito de influencia, tanto individual como colectiva. Implica participación, mayor independencia y responsabilidad del empleado; hay más retroalimentación. Se apunta más a la intensidad o profundidad en su desempeño, se disminuyen los costos en supervisión y control, y se toman decisiones más cerca de los problemas y de sus afectados.

El trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo del potencial personal resultan insustanciales, poco desafiantes y, en consecuencia, desmotivadoras.

4. Procesos, procedimientos y facilitadores

Es obvio que trabajar basándose en procedimientos e instrucciones perfectamente establecidas y abiertas a la mejora continua –con la participación de los propios afectados- favorece un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Así mismo, contar con los equipos y la tecnología requerida también favorece un mejor clima de trabajo.

En muchas ocasiones, nos encontramos con empresas donde no existen procedimientos claros, ni operativos, donde se trabaja de distintas formas –según la persona-, donde no hay procesos de mejora continua abiertos y donde tampoco se dispone de los equipos y la tecnología mínima requerida; aspectos que obviamente pueden influir en el deterioro del clima laboral. (Bustos & Giménez, 2007, págs. 188-195)

1.1.5 Principales variables y tipos de clima organizacional

En este apartado se detallan, partiendo de las premisas de multidimensionalidad –deducibles del concepto-, diferentes variables y tipos de clima laboral. El objetivo es ofrecer herramientas que le permitan identificar el tipo de clima que tiene o debería tener su organización.

1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.

Likert (1967) define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

▪ CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

- ✓ **Sistema I. Autoritario explotador.** La dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- ✓ **Sistema II. Autoritarismo paternalista.** Existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos

como fuentes de motivación para los trabajadores, los superiores manejan mecanismos de control. Desde fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

▪ **CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO**

- ✓ **Sistema III. Consultivo.** Se basa en la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
- ✓ **Sistema IV. Participación en grupo.** La dirección tiene plena confianza en los empleados, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.

Para Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre

las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Las percepciones y respuesta que abarcan el clima organizacional se originan, según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores.

Propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa. A continuación se especifican las dimensiones o enfoques.

- **ESTRUCTURA.** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto).
- **RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervisión.
- **RECOMPENSA.** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
- **DESAFÍO.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
- **RELACIONES.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de

buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

- **COOPERACIÓN.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o “ir cada uno a los suyos”.
- **ESTÁNDARES.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento...)
- **CONFLICTOS.** Es el sentimiento de que los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **IDENTIDAD.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

3. EL CLIMA DE PLURAL: LOS “CLIMAS” EN LA ORGANIZACIÓN

Schneider y Reichers (1993) plantean la hipótesis de que una organización puede existir y de hecho existen diferentes climas, ante los cuales conviene construir los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima concreto que hay que estudiar.

▪ COMPONENTES DEL CLIMA DE SEGURIDAD/PREVENCIÓN

En el ámbito del comportamiento organizacional, y en relación con la prevención de riesgos laborales, las siguientes son algunas de las variables que pueden integrar una aproximación hacia el clima existente en esta materia:

- ✓ Cultura y valores hacia la seguridad
- ✓ Riesgos y peligros percibidos para la seguridad
- ✓ Expresión y detalle de comportamiento seguros
- ✓ Compromiso de la dirección en medidas de seguridad
- ✓ Control de la dirección en la aplicación de esas medidas
- ✓ Motivación hacia la seguridad
- ✓ Comunicación mando-empleado sobre temas de seguridad
- ✓ Actitud cooperativa ante la seguridad en el grupo de trabajo
- ✓ Datos de accidentabilidad, etc.

Zohar (1980), en su cuestionario sobre clima de seguridad, destaca los siguientes dos primeros factores de los ocho de los que consta, como los más discriminativos de dicho clima:

- I. Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad
- II. Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad

▪ **COMPONENTES DEL CLIMA DE COMUNICACIÓN**

Falcione y Kaplan (1984) presentan un instrumento que consta de cinco dimensiones para medir la satisfacción de los subordinados como una variable esencial del clima de comunicación y de las percepciones de la supervisión inmediata:

- I. Receptividad de la comunicación
- II. Toma de decisiones
- III. Compromiso organizacional
- IV. Coordinación
- V. Satisfacción y expectativas de comunicación

Daly, Falcione y Damhorst (1984) identificaron cuatro dimensiones del clima de comunicación:

- I. La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo.
- II. La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida y percibida y su implementación por parte de las fuentes emisoras.

- III. La oportunidad de las respuestas.
- IV. El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por parte de los diferentes niveles de personal.

En la medida en la que el clima laboral es el resultado de las interacciones entre individuos hay que estudiar el “clima de comunicación” en una empresa u organización; como enfoque específico, se aconseja –sin duda- aislar a priori las situaciones que enmarcan la comunicación existente (reuniones, entregas de información, encuentros de comunicación informal, existencia de rumorología, etc.) y considerar estas situaciones dentro de la realidad “clima de comunicación”.

▪ **COMPONENTES DE CLIMA DE RELACIÓN EMPRESA-SINDICATO**

Silva (1996) menciona la investigación de Dastmalchian, Blyton y Adamson, llevada a cabo en dos empresas canadienses: “(...) es un estudio del clima de relaciones empresa-sindicato, como un subconjunto del clima organizacional”. Las dimensiones son:

- I. Cooperación sindicato-dirección
- II. Visión mutua sindicato-dirección
- III. Participación conjunta
- IV. Apatía
- V. Hostilidad
- VI. Confianza/Imparcialidad

El estudio de este clima específico, en la actualidad, se revela de enorme interés, dada la extraordinaria importancia de las relaciones dirección-empresa/sindicatos en la convivencia dentro de las organizaciones, sobre todo en las de mediano y gran tamaño.

▪ **COMPONENTES DE CLIMA DE CREATIVIDAD/INNOVACIÓN**

En el ámbito empresarial, las aceleraciones tecnológicas y organizativas, y su impacto en la competitividad durante las dos últimas décadas, ha generado un creciente interés

por cómo el clima laboral influye sobre la creatividad e innovación de los equipos de trabajo.

Las aproximaciones de este clima, sin embargo, suelen ser enfocadas desde perspectivas cuyo relieve está más cercano a necesidades muy concretas de la organización:

- Planes de calidad: donde es clave un clima favorable o desfavorable a la creatividad/innovación como motor de mejora de la calidad.
- Cambio de políticas (productivas, comerciales, de desarrollo de nuevos productos o servicios, etc.): Interesa sondear el clima orientado a la innovación o bien resistente a la misma, dentro de los diversos equipos de trabajo.
- Cambio de cultura: hay que identificar la realidad de la posición “innovación y mejora” dentro de la cultura actual, y dentro de esa realidad, la existencia de un clima favorable o desfavorable. (Bustos & Giménez, 2007, págs. 195-198)

1.1.6 Instrumentos para medir el clima organizacional

Existen multitud de instrumentos, cuestionarios o test (pruebas psicométricas) para medir el clima laboral, en cualquiera de sus dimensiones.

La medición podría realizarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros métodos.

Lo habitual es adquirir, adaptar o construir cuestionarios o tests, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados.

Dimensiones y factores descriptivos del clima laboral

Las dimensiones de mayor interés en los estudios de clima laboral, de carácter general, son:

- Actitudes hacia la compañía
- Actitudes hacia la dirección de la empresa

- Actitudes hacia la promoción y las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto de trabajo
- Actitudes hacia la supervisión y apoyo recibido por el jefe
- Actitudes hacia los salarios e incentivos
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Otro enfoque es a partir de cuestionarios relativas a aspectos de la gestión interna:

- Higiene y seguridad laboral
- Remuneración
- Liderazgo
- Participación, delegación y empowerment
- Comunicación
- Enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación

Así como sobre aspectos de perfiles personales:

- Aptitudes empleadas en el desempeño del trabajo
- Actitudes generadas en el desempeño del trabajo
- Motivaciones intrínsecas en el desempeño del trabajo (Bustos & Giménez, 2007, págs. 198-199)

1.2 SATISFACCIÓN LABORAL

La comprensión del comportamiento del individuo empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al CO, que se dividen en las siguientes cuatro categorías: actitudes, personalidad, percepción y aprendizaje.

Actitudes: Las actitudes son afirmaciones de valor –favorables o desfavorables– acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo “me gusta mi empleo” estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el CO se concentra en muy

limitado número de las que se refieren al trabajo: la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de la lealtad y la identificación con la empresa). (Robbins, 1998, págs. 35-36)

1.2.1 Concepto de Satisfacción Laboral

Porter y Lawyer acuñaron el concepto de satisfacción en el trabajo en la década de los 70. Posteriormente Porter desarrolló el instrumento, cuya cumplimentación por parte de los empleados de una organización ayuda a ponderar los niveles de satisfacción individual y colectiva tras el tratamiento estadístico de las respuestas. La satisfacción debe entenderse como “una función de la suma de la satisfacción en los diferentes aspectos del trabajo” (modelo aditivo), o bien ser percibida como “la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen o colman las necesidades de las personas (realidad) y el grado en que deberían satisfacerse (idealmente)”.

Porter define la satisfacción en el trabajo como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectivamente recibida, basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow. (Gan & Triginé, 2006, pág. 287)

La satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. (Robbins, 1998, pág. 36)

1.2.2 Determinantes de la satisfacción laboral

¿Qué variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral? Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarían placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto por lo que respecta a su bienestar personal como por lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Por último, la gente obtiene del trabajo más que solo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también sacia las necesidades de trato personal; por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumenten la satisfacción laboral. (Robbins, 1998, pág. 36)

1.2.3 Satisfacción y Productividad

Pocos temas han atraído tanto el interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos.

Es posible resumir los primeros dictámenes sobre la relación entre la productividad y satisfacción en un enunciado: “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Buena parte del paternalismo que muestran los gerentes de los años treinta, cuarenta y cincuenta –que formaban equipos internos de boliche y cajas de crédito, daban paseos campestres y capacitaban a los superiores para que fueran sensibles a las preocupaciones de los empleados- se debía al propósito de tratar de hacer felices a los trabajadores. Pero la creencia en la teoría del trabajador feliz estaba basada en ilusiones que en evidencias sólidas.

Un análisis más cuidadoso indica que si la satisfacción tiene algún efecto positivo en la productividad, es bastante pequeño; sin embargo, la introducción de variables moderadoras ha fomentado la relación que, por ejemplo, es más acusada cuando el comportamiento del empleado no está constreñido o controlado por factores externos, como en el caso de los trabajos que siguen el ritmo que imponen las máquinas, cuya velocidad va a influir más en la productividad del empleado que su grado de satisfacción.

En la actualidad, sobre la base de una revisión extensa de las evidencias, resulta que es más probable que la productividad lleve a la satisfacción y no a la inversa.

Cuando usted hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien al respecto. Además, si asumimos que la organización recompensa la productividad, su mayor producción aumentará los reconocimientos verbales, su nivel salarial y sus probabilidades de ascender. A su vez, estas recompensas incrementarán su grado de satisfacción con el trabajo. (Robbins, 1998, págs. 36-37)

1.2.4 Los valores en las organizaciones

En el ámbito laboral, los valores pueden afectar decisiones sobre la aceptación o no aceptación de la oferta de empleo, una promoción o un cambio de domicilio; también inciden en el compromiso, el sentido de pertenencia, las relaciones con los colegas y la fidelidad a la empresa. Los valores representan el nivel más profundo de la cultura organizacional, el más difícil de cambiar por ser el más duradero y el más arraigado. Los valores se tejen con los sentimientos, muchas veces inconscientes e irreversibles, sobre lo que es bueno o malo, bonito o feo, racional o irracional, honesto o deshonesto, justo o injusto, sagrado o profano (Alas, y otros, 2006).

Los valores se convierten en una influencia importante en el comportamiento organizacional y, sobre todo, en la ética organizacional, operando en múltiples niveles: social, organizacional e individual. Por tanto, es necesario integrar el estudio de los valores en el estudio de la ética empresarial y del comportamiento organizacional. De esta manera, la integración da algunos elementos de utilidad sobre el origen de los valores y su aplicación en la empresa, como sigue (Pucik, 1993):

- Los valores son estructuras cognitivas que apoyan los intereses de algunos miembros a nivel social.
- Los valores motivan el comportamiento y proveen dirección e intensidad emocional a las acciones.
- Los valores son medidas para juzgar o justificar las acciones.
- Los valores se adquieren a través de actividades de socialización (como la formación) y de experiencias individuales únicas (como la formación experiencial).

Apoyándose en la discusión anterior, se pueden definir los valores humanos como cualidades atribuibles a los seres humanos y a sus acciones, las cuales cobran importancia a partir de su relación con la vida, haciendo atractivo a quien los practica y ocasionando rechazo frente a quien no lo hace (Pucik, 1993).

Grojean en el año 2004, plantea que “Dada la importancia de los valores en el establecimiento de un clima organizacional ético, se sugiere que los aspectos relacionados con el liderazgo basado en valores, son un mecanismo de transmisión particularmente importante” (Rodríguez, 2008). (López, 2011, págs. 31-32)

1.2.5 La Relación entre actitudes y comportamiento

Las primeras investigaciones de la relación entre actitudes y comportamiento suponían que era una relación causal, es decir, que las actitudes que mostrara la gente determinarían su proceder. También el sentido común apunta a una relación.

¿Acaso no es lógico que la gente vea los programas de televisión que le gusta o que los empleados traten de evitar los cometidos que les desagradan?

Sin embargo, a finales de los sesenta esta supuesta relación entre actitudes y comportamiento (A-C) fue puesta en tela de juicio por una revisión de las investigaciones. A partir de la evaluación de numerosos estudios que examinaban la relación A-C, el revisor concluyó que las actitudes no se relacionaban con el comportamiento o que, cuando mucho, se trataba de una relación leve. Las investigaciones posteriores han demostrado que en realidad hay una relación mensurable si se toma en cuenta las variables contingentes moderadoras.

Acudir tanto a actitudes concretas como a comportamientos específicos aumenta nuestras oportunidades de encontrar relaciones A-C significativas. Una cosa es hablar de la actitud de cierta persona hacia el acto de “asumir las responsabilidades sociales” y otra es referirse a su actitud hacia la posibilidad de “donar 25 dólares a la Sociedad Nacional contra la Esclerosis Múltiple”. Entre más concreta sea la actitud que medimos y más específicos seamos al identificar un comportamiento relacionado, mayor es la probabilidad de que podamos mostrar una relación entre A y C.

Otro moderador son las restricciones sociales a la conducta. Puede haber discrepancias entre actitudes y comportamiento porque las presiones sociales para que el individuo se conduzca de cierto modo tienen un poder excepcional; por ejemplo, las presiones grupales suelen explicar por qué un empleado cuyas actitudes rechazan con firmeza los sindicatos asiste a las juntas de organización gremial.

Desde luego, A y C tampoco coinciden por otras razones. Los individuos ostentan actitudes contradictorias en ciertos momentos aunque, como hemos advertido, haya presiones en favor de la congruencia. Además, influyen en la conducta otras cosas aparte de las actitudes. Pero es acertado decir que, a pesar de algunos ataques, la mayor parte de los estudios A y C arrojan resultados positivos; en otras palabras, las actitudes sí influyen en el comportamiento. (Robbins, 1998, págs. 38-39)

1.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

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

El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales. (Aponte, 2006, pág. 68)

1.3.1 Causas de la Rotación de Personal

Los principales motivos de separar -momentánea o permanentemente- a alguien del cargo -ya sea de forma voluntaria o involuntaria- son los siguientes:

- Poca motivación
- Incumplimiento del contrato de trabajo
- Faltas graves, como el acoso sexual, hurtos, etc.
- Paquetes de salario y gratificaciones deficientes
- Disputas entre compañeros de trabajo o jefes
- Mal clima laboral
- Descontento con el rol del cargo
- Falta de oportunidades de ascenso
- Falta de interés del personal
- Ambiente sobresaturado de trabajo
- Incapacidad para identificarse con la empresa o sus trabajadores

Según los estudios, un quinto de los casos de rotación de personal ocurre dentro de los primeros dos meses de trabajo. Esto podría suponer fallas en el proceso de reclutamiento que deben ser subsanadas por la empresa.

Como los costos de la rotación de personal son elevados -de 15 días a 6 meses de salario por empleado- es conveniente que las compañías siempre revisen el índice de rotación de personal y tomen los correctivos necesarios, ya sea elevando las gratificaciones, fortaleciendo el reclutamiento o con actividades de team building que generen sentido de permanencia y pertenencia con la empresa. (Cansino, 2019)

1.3.2 Tipos de rotación de personal

La desvinculación de la empresa no siempre se da de la misma forma. De hecho, hay diferentes tipos de rotación de personal clasificados según el carácter de la rotación - voluntario o involuntario- y el destino del empleado, es decir, interno o externo.

A. Rotación interna de personal

La rotación interna es una de las más saludables porque no implica una desconexión del empleado con la empresa, sino todo lo contrario. El trabajador pareciera sentirse a gusto con el ambiente laboral y ha dejado su cargo -de manera temporal o definitiva- para cubrir a otro compañero de trabajo (suplencia), para trasladarse a otro departamento o sede, o para ocupar un puesto de mayor jerarquía, como en el caso de los ascensos y promociones. (Cansino, 2019)

Una gran parte de las relaciones internas con los empleados tiene que ver con las transferencias, las promociones, las renunciaciones y los retiros.

Transferencias

El movimiento lateral de un trabajador dentro de una organización se conoce como una transferencia. Ésta puede ser iniciada tanto por el empleado o por la empresa. El proceso no implica que una persona reciba una promoción o sufra una democión. Las transferencias tienen varios propósitos. En primer lugar, las empresas las consideran necesarias para la reorganización. Se crean y eliminan departamentos en respuesta a las necesidades de la empresa. Para llenar los puestos que se crean debido a la reorganización, la empresa debe trasladar a los empleados sin promoverlos. Las relocalizaciones son mucho más comunes por transferencias que por promociones. Una situación similar existe cuando se cierra una oficina o departamento. En vez de cesar a los empleados valiosos, la administración los transfiere a otras áreas dentro de la organización. Estas transferencias implican transferir a un empleado a otro escritorio en la misma oficina o a un lugar ubicado en cualquier parte del mundo.

Una segunda razón para las transferencias es que haya puestos disponibles en los canales principales de promoción. Las empresas comúnmente se organizan en una estructura jerárquica semejante a una pirámide. Cada promoción sucesiva es más difícil de obtener porque existen menos puestos. En ocasiones, los trabajadores muy productivos, pero que no pueden ser promovidos, bloquean los canales de promoción y otros trabajadores calificados de la organización encuentran bloqueadas sus oportunidades de promoción. Cuando esto sucede, los gerentes más capaces de una empresa pueden buscar empleo en otro lado. Para mantener abiertos los canales de promoción, la empresa puede decidir transferir a los empleados que no pueden ser promovidos, pero que son productivos en su nivel organizacional.

Otra razón de las transferencias es satisfacer los deseos personales de los empleados. Las razones para desear una transferencia son numerosas. Un empleado puede necesitar acompañar a su cónyuge transferido a una nueva ubicación, o trabajar cerca de su hogar para cuidar de sus padres ancianos o bien le disgusta recorrer largas distancias de ida y vuelta al trabajo. Factores como estos pueden ser tan importantes que los empleados pueden renunciar si no se aprueba una transferencia solicitada. En vez de arriesgarse a perder a un empleado valioso, la empresa acepta la transferencia. Las transferencias también son un medio eficaz para manejar choques de personalidad. Simplemente, algunas personas no se llevan bien con otras. Como cada una de estas personas puede ser un empleado valioso, la transferencia puede ser una solución adecuada para el problema. Pero los gerentes deben ser cautelosos con el síndrome de el pasto siempre es más verde del otro lado de la barda. Cuando algunos trabajadores encuentran un problema temporal, solicitan inmediatamente una transferencia incluso antes de lograr una promoción. Los empleados que desean ascender con frecuencia exploran posibles cambios laterales para aprender nuevas habilidades.

Si el trabajador inicia la solicitud de transferencia, ésta se debe analizar en cuanto a lo que es más conveniente tanto para la empresa como para el empleado, ya que es probable que haya rupturas cuando el empleado es transferido. Por ejemplo, quizá no

haya un empleado calificado disponible para ocupar el puesto vacante. La administración debe establecer políticas claras con relación a las transferencias. Estas políticas permiten a los trabajadores conocer de antemano cuándo es probable que se apruebe una solicitud de transferencia y cuáles serán sus repercusiones. Por ejemplo, si la transferencia es por motivos personales, algunas empresas no pagan costos de mudanza. La organización debe definir con claridad si pagará o no estos gastos.

Promociones

Una promoción es el cambio de una persona a un puesto de nivel más alto dentro de una organización. El término promoción es una de las palabras que tienen más significado emocional en el campo de la administración de recursos humanos. Una persona que recibe una promoción normalmente obtiene remuneraciones económicas adicionales, así como el estímulo personal relacionado con el logro y el cumplimiento. La mayoría de los empleados se sienten bien al ser promovidos. Pero, por cada empleado que recibe una promoción, quizá haya otros que no fueron seleccionados. Si estos empleados deseaban mucho la promoción o su candidato favorito fue ignorado, pueden disminuir su desempeño e incluso renunciar. Si el consenso de los empleados directamente involucrados es que se promovió a la persona equivocada, se puede generar mucho resentimiento.

Renuncias

Aunque una empresa esté totalmente comprometida a transformar su ambiente en un buen lugar de trabajo, habrá trabajadores que renuncien. Algunos empleados no observan oportunidades de promoción, o por lo menos no las suficientes, y por lo tanto, decidirán irse.

Cierta cantidad de rotación de empleados es saludable para la organización y con frecuencia es necesaria para proporcionar a los empleados la oportunidad de satisfacer los objetivos de sus carreras. Sin embargo, cuando la rotación de personal se vuelve excesiva, la empresa debe hacer algo para reducirla. Los empleados más calificados son los que renuncias con más frecuencia porque tienen mayor movilidad.

Por otro lado, los empleados poco calificados parecen nunca irse. Si un número excesivo de trabajadores competentes y altamente calificados abandona una empresa, se debe encontrar una solución para revertir la tendencia. (Mondy & Noe, 2005, págs. 468-469)

B. Rotación externa de personal

Es la concepción clásica de rotación de personal. La rotación de personal externa supone la ruptura con el sentido de permanencia y pertenencia de la empresa; en pocas palabras, incluye solo los movimientos de salida, como el despido o la renuncia. La rotación externa de personal puede ser, a su vez, voluntaria o involuntaria. (Cansino, 2019)

C. Rotación de personal voluntaria

Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en tu empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados, etcétera.

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía.

Por eso, si detectas que algunos empleados deciden aprovechar otra oportunidad o directamente dejar de trabajar en tu empresa, es hora de que te plantees cuál puede ser el problema, y pensar en una solución para fidelizar a tus empleados. También debes tener en cuenta si es un problema de raíz, como estar contratando a las personas no adecuadas para tu organización, que no comparten los mismos valores o no se sienten motivados por el propósito de la empresa.

D. Rotación de personal involuntaria

Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección. (Almeda, 2017)

1.3.3 Consecuencias de la rotación de personal en la empresa

La rotación de personal genera varias consecuencias tangibles e intangibles:

1. Mala reputación de marca

Hay empresas que publican una vacante, la cubren, transcurren pocos días o semanas y vuelven a publicar la vacante... como candidato te causa varias emociones y dudas, una empresa con elevada rotación laboral, es percibida negativamente en el mercado laboral.

2. Mal ambiente Laboral

Cuando hay constante rotación laboral, se genera un ambiente hostil, las percepciones de los colaboradores, son: “seguiré yo”, “...y sí me despiden, ¿cómo voy a seguir pagando mi crédito?”, etc.

La incertidumbre laboral, impacta en el rendimiento de los colaboradores generando depresión, falta de concentración en el trabajo.

3. Altos costos económicos

Costos elevados por publicación de vacante, contratación, capacitación, por lo tanto menores ingresos netos.

¿Tienes controlada la rotación laboral en tu empresa o a toda persona que se va le hayas justificación?, todo implica costos, ejemplo:

Publicación de vacante, Tiempo para cubrir vacante, Curva de aprendizaje, Capacitación y adiestramiento, Mermas, Equipo de protección personal (operarios), comedor, permisos, etc.

4. Falta de seguimiento a cliente

Constantes quejas y frustraciones de clientes porque no se le ha dado solución a su problema y luego, alguien diferente responde: “lo siento, esa persona, ya no labora con nosotros”.

5. Perdida del know How (conocimiento)

Los colaboradores viven una Curva de aprendizaje en la empresa, promueven ideas, generan iniciativas, hacen ver que su labor es muy fácil y que cualquier persona puede sustituirlos y posteriormente surgen los problemas. ¡Documenta procesos!

Ejemplo:

Hoy alguien te presenta su renuncia, por razones varias, ¿estás preparado?, sí fomentaste políticas como documentar y actualizar procesos, muy bien, pero sí no lo hiciste, ¿dónde quedó el registro del seguimiento a procesos? (Aca, 2018)

1.3.4 Costos de rotación de personal

Uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es sin duda el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente.

Los argumentos que se han utilizado, han tenido relación con criterios de índole subjetiva más que objetiva. Esta quizás es la crítica que más se escucha hacia muchos departamentos de Recursos Humanos en las empresas: la incapacidad para demostrar el impacto que tiene la rotación de personal en términos económicos.

Según Roberto Estrada, al momento de reemplazar a un colaborador se consideran dos costos directos: la selección y los días de entrenamiento o inducción, así también la salida de alguien en un puesto clave, trae una disminución del costo laboral, finalmente y el último punto a considerar es el nivel de productividad, cuando un colaborador se ha desvinculado y contaba con cierto nivel de experiencia, el reemplazo no tendrá la misma productividad desde el primer día, pues las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. (Estrada, 2019)

La rotación de personal puede representar altos costos para tu empresa, siendo un obstáculo importante para el logro de las metas estratégicas, y que en última instancia impactan negativamente en el Retorno de Inversión (ROI) del negocio.

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

Para tener una idea del costo que representa, en un estudio realizado por “The Bureau of National Affairs”, se calcula que la rotación les cuesta a las empresas en Estados Unidos más de 11 mil millones de dólares anualmente. De acuerdo a un estudio realizado por Catalyst, el costo de reemplazar una posición puede representar del 50% al 60% del salario anual de esta posición, mientras que el costo total de la rotación va del 150% al 200%, y el tiempo promedio que tardan en reemplazarla es de 52 días.

Estos porcentajes siempre variarán de acuerdo a la posición, por ejemplo, en Argentina se calcula que el costo de reemplazar a un colaborador es de aproximadamente 20% del sueldo anual, pero si se tratara de un CEO, ese número puede dispararse mucho más (1). En México el costo de reemplazo, en promedio, puede ser hasta el 35%.

Los costos de rotación de personal más comunes y fáciles de calcular, incluyen gastos de promoción de vacantes, portales de empleo, medios tradicionales de reclutamiento o la contratación de empresas especializadas en la cobertura de vacantes, procesos administrativos, pruebas psicométricas, inducción, entrenamiento y la curva de aprendizaje que según la posición puede durar hasta 4 meses para que el candidato contratado genere un resultado aceptable.

Sin embargo, también hay otros costos asociados que son más difíciles de medir, como el aumento de la carga de trabajo de los colaboradores del departamento donde se da la baja, el aumento de horas extras o turnos adicionales, la pérdida de productividad antes y durante el proceso de reemplazo, la fuga de capital intelectual o conocimiento del negocio, y la rotación que se da en cascada cuando un líder se retira e invita a los colaboradores a formar parte de su nuevo equipo en otra organización, etc. (Pérez, 2017)

1.3.5 Retención de personal

En pocas palabras, retener al personal significa mantener a esos miembros de la plantilla que se quieren conservar y no dejar que se marchen de la empresa, bajo ninguna razón, pero sobre todo para irse a la competencia. Las empresas deben tener a la gente adecuada, con las capacidades requeridas, en el sitio adecuado en el mejor momento. Esto implica una planificación, una contratación eficaz, una selección, una preparación, un desarrollo y una retención de los miembros que se quieren conservar. Pensar en las siguientes preguntas será un punto de partida útil:

- ¿Cuál es el valor del personal eficaz?
- ¿Cómo define a los miembros clave o adecuados de la plantilla: por su conocimiento, experiencia, buenas actuaciones, compromiso, lealtad, creatividad, calificaciones buenas en los estudios, competencias técnicas?

- ¿Qué es lo que convierte en especial a su empresa y por qué la gente debería ir a trabajar?
- ¿Qué es lo que hace que su empresa sea un sitio atractivo para trabajar y cómo atrae a las personas?

La supervivencia y el éxito de las empresas en los próximos años dependerán principalmente del personal. Las personas pueden marcar, y lo hacen, la diferencia dentro de las compañías y suelen ser sus activos más valiosos. Las políticas de interrelación e integración, un énfasis en las actuaciones, la motivación, la preparación y el desarrollo están relacionados con la gestión eficaz de la plantilla y con sacarle ventaja a la competencia. Es importante que una empresa comprenda:

- El entorno en el que existe
- Las presiones a las que se enfrenta
- Lo que tiene que hacer para cambiar y adaptarse
- La contribución de su personal al crecimiento y a la innovación
- Los temas relacionados con la eficacia de gastos en un mundo cada vez más competitivo. (Browell, 2002, págs. 9-10)

1.3.5.1 ¿Cuándo empieza la retención de personal?

La retención del personal empieza mucho antes de la contratación. Podría pensar que esto es extraño y que la retención solo empezará una vez que tenga personal trabajando para la empresa. Sin embargo, tiene que preguntarse si la empresa tiene una buena reputación y si es un lugar en el que la gente quiere trabajar, lo que significará que atrae a las personas adecuadas. Si no es un buen sitio para trabajar y tiene dificultades a la hora de conservar a la plantilla, entonces seguramente no atraerá a las personas adecuadas. Los detalles que incluye en los anuncios de trabajo, como se abordan las candidaturas y la contratación actual y el proceso de selección: todos estos aspectos reflejan de algún modo a la empresa. Si no es detallista ni honesto en

este aspecto, cualquier trabajador nuevo puede marcharse rápidamente. (Browell, 2002, pág. 12)

1.3.5.2 Compromiso y Retención

El compromiso es una dimensión de mayor complejidad utilizada por las empresas y es más que un buen clima. Se refiere al poder de identificación y lealtad que tiene un empleado con su trabajo y la organización, su grado de internalización de la marca y el negocio. Es el indicador de pertenencia y valoración de la persona respecto de la empresa en la que se desempeña. Conceptualmente, el compromiso se caracteriza por:

- Fuerte convicción y aceptación de los valores y objetivos de la compañía;
- Voluntad de esforzarse proactivamente en beneficio de la empresa;
- Deseo de participar en la definición y materialización de la estrategia del negocio;
- Fuerte interés en ser parte de la organización en el corto y largo plazo.

La satisfacción no alcanza para garantizar un excelente desempeño individual y organizacional. Tener empleados felices y complacidos no asegura la lealtad, el buen servicio a los clientes ni los más altos rendimientos. En la actualidad, lo que interesa a las compañías es determinar cómo se puede facilitar un entorno y una cultura en los que los empleados se sientan involucrados y motivados a realizar tareas de calidad superior y valor agregado.

Se puede hablar de compromiso cuando a la satisfacción se añade el orgullo de pertenecer al grupo, el deseo de lograr la transcendencia en la organización a través de las propias contribuciones con entusiasmo y consagración al objetivo. Lo que mejora la productividad, la eficiencia, la calidad de los servicios y productos y el rendimiento general de la organización es el clima óptimo junto con la adhesión individual y participación efectiva de los talentos.

Según Perryman y Hayday, el compromiso se caracteriza por una actitud positiva y de orgullo hacia la organización, la creencia en sus productos y servicios, una percepción de que la organización habilita a sus empleados para que estos se desempeñen bien, un deseo de comportarse altruistamente y ser un buen jugador en equipo, un entendimiento más amplio y más estratégico del negocio, y el deseo y voluntad de ir más allá de los requerimientos del puesto. Los empleados comprometidos son respetuosos y colaboradores con sus colegas, y se mantienen actualizados en su campo de especialidad.

El concepto de compromiso es bidireccional: las organizaciones gestionan en cierta dirección para involucrar a sus empleados, quienes a su vez optan por actuar con cierto grado de compromiso y obtienen así beneficios indirectos en reconocimiento, sensación de logro y pertenencia. El compromiso es resultado entonces del equilibrio entre dos variables:

- ***La satisfacción intelectual***

Esto es, la percepción de los empleados de que obtienen por parte de la empresa algo justo a cambio del esfuerzo que realizan; está constituida por la opinión de los talentos sobre diferentes variables que los afectan o les interesan, como la organización y su liderazgo, el rol de su supervisor, las condiciones laborales, la calidad de vida, la disponibilidad de recursos, la implementación equitativa de prácticas de capacitación, carrera, compensación; es el resultado del análisis que hacen de que lo que reciben de la organización se corresponde o no con el tiempo y energía que le dedican;

- ***La satisfacción afectiva***

Entendida como el grado en que las percepciones y experiencias de un empleado han creado un sentido de pertenencia o lazo con la empresa. La combinación de los sentimientos positivos o negativos condiciona las competencias que la persona desplegara y el valor agregado que ofrecerá a la organización. El vínculo emocional tiene que ver con el esfuerzo discrecional que los empleados brindan a la tarea y la empresa en forma de tiempo extra, dedicación y energía. Es fundamental que las personas se sientan involucradas y escuchadas. (Gadow, 2010, págs. 57-59)

1.3.5.3 Impacto del compromiso en la retención de los talentos

El nivel de compromiso con el líder, la tarea y la organización es uno de los predictores de retención, preocupación habitual de los empresarios, especialmente si esta afecta a los altos potenciales. En general, se considera que si la persona está satisfecha con aquellas condiciones racionales y objetivas que le ofrece la empresa, permanecerá más tiempo en ella. Sin embargo, el vínculo emocional con el líder, los valores, la marca y la estrategia constituyen el factor más importante de retención.

Por supuesto que el mercado laboral opera como una variable importante, pero su impacto se minimiza cuando la pertenencia emocional es mayor. La percepción sobre nuevas oportunidades laborales es más filtrante y se vuelve más crítica y exigente.

Atender las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos es absolutamente necesario, pero no suficiente para retener al talento. El mundo se vuelve cada vez más complejo y permanentemente se presentan distintas realidades que operan sobre esta variable y exigen modificaciones. Un nuevo beneficio se convierte en derecho adquirido en cuanto se instala; puede satisfacer al principio, pero luego pasa a ser un dato más de la realidad.

En cambio, trabajar sobre el componente emocional y afectivo tendrá un efecto poderoso en la percepción positiva del clima y en la lealtad a largo plazo. Un ambiente percibido como hostil, la falta de comprensión de la estrategia, la incompatibilidad entre valores personales y organizacionales, no sentirse parte, la falta de liderazgo serán, casi por definición, obstáculos para generar compromiso afectivo e identificación con la organización.

El objetivo de los líderes y de los mismos talentos deber ser el desarrollo de sentimientos positivos para que las personas deseen promover su bienestar y crecimiento, y actuar a favor de los intereses propios y de la empresa. Clima y

compromiso adquieren así una significación vinculante y se necesitan mutuamente. (Gadow, 2010, págs. 59-60)

1.4 PRODUCTIVIDAD LABORAL

La productividad laboral es un indicador que muestra la eficiencia con la cual los recursos humanos producen bienes o servicios. De los recursos con los que cuenta una empresa u organización el más importante son las personas por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad. Una compañía que desea aumentar la productividad de sus trabajadores y captar y retener personas con talento debe favorecer un clima laboral adecuado donde el empleado se sienta valorado y cuente con la confianza de sus compañeros y superiores. Conseguir la motivación laboral de los empleados para contar con personas productivas es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas para aumentar la productividad laboral.

Los trabajadores que están motivados y satisfechos con su trabajo son personas que disfrutan de lo que hacen, les gusta poner en marcha nuevos proyectos, apuestan por un trabajo colaborativo, asumen un rol más proactivo y más responsabilidades con lo que el grado de compromiso con la empresa aumenta. Todas estas actitudes frente al trabajo generan múltiples ventajas para la empresa con lo que es de vital importancia trabajar y poner los esfuerzos en crear unas condiciones y un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan cómodos valorados y satisfechos con su trabajo.

Por otro lado el papel del empleado también juega un papel fundamental, pues si la empresa hace todo lo que está en su mano para mejorar las condiciones pero las personas no ponen de su parte para mejorar, los resultados no serán los esperados. Existen numerosas acciones que podemos implementar en el trabajo diario para mejorar nuestra productividad laboral y conseguir ser más felices en el trabajo. (JOBBLERS, 2019)

1.4.1 Evolución del concepto de Productividad

En la década de los noventa se empieza a transformar el llamado de los administradores hacia la eficiencia, características de los años setenta y ochenta. Hoy los líderes de las organizaciones exitosas requieren un concepto más amplio y sobre todo más defendible de la productividad.

A continuación se presentan cuatro criterios que permiten dar mayor precisión a los términos de la productividad:

- Incorporar la eficacia como concepto clave; es decir, el logro de los objetivos organizacionales pues de nada sirve la eficiencia, por muy alta que ésta sea, si no se logra la misión de la empresa. La efectividad resulta precisamente cuando se suman la eficacia y la eficiencia, cuando se logran los objetivos deseados haciendo las cosas bien.
- Asegurar que la productividad tenga efectos positivos en el cliente, lo cual solo se puede realizar a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, que no sólo satisfagan sus necesidades sino que superen sus expectativas.
- Establecer que la alta productividad implica el fenómeno del desarrollo de los trabajadores, lo cual significa atender la calidad de vida en el trabajo, desde una perspectiva integral y mucho más amplia, en donde el salario es suficiente y equitativo, la capacitación es en realidad formación personal, la tarea es enriquecida y variada y, sobre todo, la dirección es justa, humana y respetuosa.
- Aceptar como parte de la productividad a la responsabilidad social de la empresa, lo cual dignifica, justifica y hace defendibles los esfuerzos de superación de la gestión directiva, a la vez que se reconocen los límites naturales que se derivan del respeto a la ecología, las prácticas éticas en los

negocios y la contribución económica que debe hacer la empresa a la sociedad en la cual está inserta.

Con estos elementos los procesos para incrementar la productividad, que deben conducir los dirigentes de las organizaciones para sobrevivir y mantenerse competitivos en el mundo actual, se orientan a la generación de la riqueza indispensable, necesaria y conveniente en las circunstancias vigentes y recobran los valores humanos y la dignidad que se habían perdido por causa de prácticas gerenciales irreflexivas e irresponsables, que en el futuro inmediato deberán corregirse o eliminarse, ya que si no podían justificarse ayer, serán seguramente inaceptables mañana. (Combeller, 1993, pág. 24)

1.4.2 Definición de productividad

Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que:

- Se logren los objetivos institucionales
- Se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente
- Se fomente el desarrollo de los trabajadores
- Se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad. (Combeller, 1993, pág. 25)

La productividad laboral, es un indicador de eficiencia que se obtiene de la relación entre el producto obtenido y la cantidad insumos laborales invertidos en su producción. Más concretamente, la productividad laboral puede medirse en función de las horas de trabajo necesarias para la obtención de un producto determinado.

En este sentido, el objetivo de toda empresa es un alto nivel de productividad, es decir, un alto aprovechamiento de los recursos en el proceso de producción que redunde en

una mayor producción, y, en consecuencia, una mayor rentabilidad. (SIGNIFICADOS.COM, 2019)

1.4.3 Importancia de la productividad

La productividad empresarial es el resultado de las acciones que se deben ejecutar eficientemente para lograr los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral.

Se deben tomar en cuenta también la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de éstos. Dar la debida importancia a la productividad en una empresa es la clave para obtener crecimiento, ganancias y un recurso humano satisfecho.

Para lograr una productividad efectiva en la empresa, cualquiera sea su rama o campo, es importante tomar en cuenta estos puntos clave:

- ✓ Establecer metas y objetivos
- ✓ Incentivación de la creatividad
- ✓ Fomentar las sinergias
- ✓ Innovación tecnológica
- ✓ Saber delegar responsabilidades
- ✓ Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral
- ✓ Planificar el día con antelación (MEJOR.COM, 2019)

1.4.4 La influencia del liderazgo en la productividad

Los grandes y profundos cambios tecnológicos que se han producido en las dos últimas décadas han tenido un efecto significativo en los nuevos retos que se les

plantean a las organizaciones, por ello resulta importante que las empresas se fortalezcan mediante un funcionamiento adecuado de los equipos directivos.

Es necesario conocer y manejar conceptos, procesos y técnicas que permitan garantizar una gestión efectiva, en función de metas y objetivos a alcanzar, haciéndose corresponsables por la visión y la estrategia de cada organización.

Dos de estos conceptos clave en la compañía moderna y que determinan su capacidad competitiva son el liderazgo y la productividad. Sin duda, la capacidad del primero incide en el segundo, pues tiene efectos en el clima laboral y en el nivel de eficiencia de las empresas.

Un líder es una persona que debe fijar los objetivos de su área y de sus subalternos, definir estrategias, establecer tareas, evaluar el desempeño, tener la capacidad de ser firme y empático, aplicar políticas de recursos humanos, y poder hacer todo esto en forma propositiva y nutritiva para él y los demás.

De acuerdo con una encuesta reciente de OCCMundial, 60% de los profesionistas mexicanos valora el liderazgo como el principal atributo de sus superiores. Así pues un líder es mucho más que un jefe, es una persona que tiene la capacidad de tomar decisiones acertadas y asertivas para un grupo de trabajo, inspirando al resto a alcanzar una meta común.

El jefe o jefa que consigue que sus trabajadores lo vean como un líder, logra que se sientan cómodos en su trabajo, que encuentren satisfacción, que se sientan parte de un equipo y, sobre todo, que confíen en su líder y su capacidad para dirigirlos correctamente.

Deepak Chopra, uno de los mayores expertos en desarrollo potencial humano, señala que el liderazgo es una cualidad con la que se nace, pero que también puede formarse moldeando las actitudes.

Para ser un buen líder debes ser una persona ética, preocupada por el bienestar de quienes conforman tu equipo, interesada en hacer un buen trabajo y no sólo en ganar dinero o crecer en tu carrera profesional.

Recuerda que los mejores líderes son innovadores y visionarios, capaces de identificar oportunidades para la empresa y crear un ambiente que estimule la creatividad e impulse la productividad. Analiza tus habilidades de liderazgo y establece metas realistas para convertirte en un buen jefe. (Calderón, 2014)

1.4.5 Desarrollo de Capacidades Personales

Las capacidades para ser altamente productivo, tienen que ver con el tipo de actividad, oficio y objetivo que pretendas. Este oficio, profesión, objetivo o actividad tiene que ver con tu Misión en la vida.

Cada oficio o actividad tiene su tipo de resultados, que muestran la productividad.

Las capacidades se refieren a tus habilidades para el desempeño de esa actividad u oficio, pero esas habilidades dependen para que sean efectivas y sustentables de unas actitudes y unos comportamientos dentro y fuera del ejercicio de tu oficio. Dependen también de tu constitución física y mental.

Lo que está atrás, dando soporte a las habilidades, son actitudes y comportamientos internalizados en la persona. Es un grave error pensar que las habilidades se adquieren técnicamente mediante un entrenamiento general y todas se obtienen por igual para todos. No es cierto, cada persona es distinta y sus habilidades serán distintas, dependiendo de sus actitudes y sus comportamientos dentro y fuera del ejercicio de su oficio, profesión o actividad.

Tus actitudes dependen de tus creencias e intenciones.

Para ser altamente productivo y feliz, tiene que ver con tus creencias e intenciones, tus actitudes, tus comportamientos, tus habilidades de orden físico, tus habilidades de orden emocional, de orden racional, de orden técnico, que redundan todo esto en acrecentar tus talentos y en fortalecer tus habilidades naturales que son Fuerza, Resistencia, Flexibilidad, Agilidad, Determinación y Equilibrio, para un determinado tema o especialidad.

Altamente productivo en términos de poder dar frutos, para beneficio de los demás, para el bien común y por consiguiente en beneficio de ti mismo.

Para ser feliz, en términos de poder estar en paz, ya sea en reposo, en actividad media o en actividad intensa.

Hay 2 caras de la felicidad, el lado activo, es la actividad productiva con amor y el lado pasivo es la tranquilidad del saberte protegido y que te da la paz.

Hay algunos comportamientos que son productivos para una actividad u oficio y hay otros no productivos o menos productivos dependiendo de la actividad, oficio y objetivo que se trate.

Hay actitudes que te conducen a la paz y hay actitudes que te conducen a la guerra, unas que te conducen a dar y otras que te conducen a recibir.

Hay creencias e intenciones que te forman actitudes para la felicidad y hay creencias e intenciones que te forman actitudes, para la miseria, que no te hacen feliz. (Arizpe, 2012, págs. 41-43)

1.4.6 Objetivos del empleado y la empresa

El proceso de la gestión del rendimiento acabará siendo una pérdida de tiempo si los objetivos del empleado y las responsabilidades del puesto no están directamente

vinculados a los objetivos y a la misión del departamento, unidad de trabajo y empresa. El motivo es que los trabajadores además de hacer las cosas bien han de hacer las cosas correctas. Su trabajo consiste en asegurarse de que el empleado participa en la consecución de los objetivos empresariales.

¿Cómo alinear los objetivos del trabajador con los de la organización?

El mecanismo principal para conseguirlo es el proceso de planificación del rendimiento.

Lo mejor sería que la compañía realizara una planificación estratégica y táctica para determinar unos objetivos claros. Estos objetivos serán distribuidos entre las unidades de trabajo individuales, de manera que cada una de ellas tenga un conjunto de objetivos que alcanzar. Estos objetivos de la unidad serán utilizados durante la fase de planificación del rendimiento para determinar los de cada empleado. Es como un proceso en cascada.

La razón de ello es que si cada empleado consigue sus objetivos, la unidad de trabajo conseguirá los suyos, lo cual a su vez ayudará a la organización a conseguir los propios.

Aparte de mejorar el rendimiento general, este proceso tiene otro beneficio: ayuda a los empleados a entender su trabajo en el contexto global y a estar más motivados. Conocer los objetivos de la unidad les permite tomar decisiones teniéndolos en cuenta.

Tres formas de alinear los objetivos de los empleados:

- **Comience con la visión global:** Comience el proceso de planificación del rendimiento revisando la dirección que lleva la organización. Después revise los objetivos del departamento o unidad y hable con los empleados de ello. El intercambio de ideas en esta fase es muy importante.
- **Modifique el calendario en caso necesario:** Alinear los objetivos quiere decir que la planificación organizacional y del departamento ha de ocurrir antes que la planificación del rendimiento individual. Si es necesario, modifique su ciclo de

gestión de la productividad para que esté alineado con el ciclo de planificación general del departamento.

- ***Aproveche las revisiones para reforzar los vínculos:*** Al final del ciclo (la evaluación del rendimiento), no se olvide de destacar los logros individuales y cómo éstos han contribuido a los objetivos más generales. Refuerce los vínculos. Los empleados que saben cómo están contribuyendo tienden a sentirse más dueños y orgullosos.

Independientemente de lo que haga el resto de la compañía, muchos directivos consideran útil dedicar un día del año a reunirse con sus empleados e identificar qué necesita conseguir la unidad el año próximo. (Bacal, 2009, págs. 35-37)

1.4.7 Ventajas y desventajas de las recompensas monetarias y no monetarias

Depende de la naturaleza del plan y de sus objetivos.

MONETARIAS	NO MONETARIAS
De fácil comprensión.	Más difíciles de explicar.
Sistemas de administración ya disponibles.	Sistema de administración exclusivo.
Flexibles; los empleados las pueden utilizar para cualquier fin.	Flexibles; los empleados disponen de un amplio abanico de premios.
Tienen implicaciones fiscales.	La empresa se hace cargo de los impuestos; se incluyen en la dinámica financiera.
Valor como reconocimiento o trofeo limitado; se gasta rápidamente.	Alto valor como reconocimiento o trofeo.
Se pueden confundir con la compensación; se usa el mismo medio.	No se puede confundir con la compensación; el uso de un medio distinto capta más la atención.
Pueden convertirse en un derecho adquirido o considerarse parte de la compensación, dependiendo del plan y la cantidad.	Tienden a no convertirse en un derecho adquirido.
No se acumularán.	Se acumularán.
Generan poco entusiasmo.	Generan mucho entusiasmo.
Se comunican en el lugar de trabajo.	Se comunican en el lugar de trabajo y en la propia casa.

Tabla 3 Ventajas y desventajas de las recompensas monetarias y no monetarias

Las recompensas en metálico son más tradicionales y, por tanto, se está más preparado para aceptarlas. Ciertamente, hay menos “lucha”. Pero si su objetivo es crear excitación, compromiso y actividad en sus empleados, las recompensas no económicas pueden ser más adecuadas. (McAdams, 2013, pág. 267)

1.4.7.1 Tipos de recompensas no monetarias y como utilizarlas

Las recompensas no monetarias de valores significativos más populares, recibidos por una mejora en el desempeño o como reconocimiento, son los artículos, los viajes, las oportunidades educativas, el tiempo remunerado, las tarjetas de crédito acumulado, los premios simbólicos (normalmente conocidos como reconocimientos) y las recompensas sociales. (McAdams, 2013, pág. 269)

A medida que las organizaciones amplían su forma de pensar sobre como diseñar diferentes planes de reconocimiento y de incentivos de grupo para mejorar el desempeño empresarial, es necesario que se considere una gama más amplia de recompensas. Casi todo funciona. Es una cuestión de retorno sobre la inversión. Si usted puede motivar a los empleados con dinero suficiente para conseguir sus objetivos, el dinero será su mejor alternativa. Ciertamente, es la más habitual. Sin embargo, he observado que se necesita más y más dinero para captar la atención de alguien y mantenerle motivado para que participe. Usted no tiene que gastar tanto si utiliza recompensas no monetarias y consigue los mismos o mejores resultados. (McAdams, 2013, pág. 279)

Estos son los mejores incentivos no salariales que podemos ofrecer a nuestros empleados:

- **Flexibilidad horaria**

Si se quiere atraer talento de los profesionales más jóvenes, éstos ya no valoran por encima de todo un buen sueldo, desean tener facilidades para compaginar su vida personal y familiar con la profesional. Para ello es necesario implantar horarios flexibles y la posibilidad del teletrabajo.

Si el trabajo lo permite, se puede ofrecer a los trabajadores, realizar su trabajo desde casa uno o dos días a la semana o facilitarles que puedan elegir su propio horario de trabajo en lugar del habitual de oficina de 9 a 18.

También sería adecuado proporcionar algún día de descanso además de las vacaciones como recompensa de un objetivo cumplido o la realización de una importante tarea.

- **El reconocimiento**

El reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general.

Es la técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa, no saber apreciar la labor y el desempeño de nuestros trabajadores es darles un aliciente para que se busquen otra empresa donde sí se les reconozca.

El jefe debería felicitar al trabajador que realiza esfuerzos y obtiene un buen desempeño y resultado y también sería muy aconsejable que un reconocimiento ante el resto de los compañeros por un trabajo excepcional o por un buen rendimiento.

- **Formación y desarrollo profesional**

Si los trabajadores tienen una perspectiva de progreso en la empresa y conocen cómo desarrollarse y cuáles son los pasos para ascender en la organización, sabrán que su esfuerzo y dedicación valdrá la pena. Los planes de carrera deben venir acompañados de planes de formación para que el personal realice cursos acreditados para su desarrollo profesional.

- **Ofrecer regalos o recompensas**

Los programas de estos incentivos para que estén diseñados con éxito se debe conocer bien las necesidades, gustos e intereses particulares de los colaboradores, es sumamente gratificante para ellos que se les reconozca su trabajo bien hecho con

aquello que realmente les gusta y motiva, puede ser un viaje, la entrada a un espectáculo etc.

En algunas ocasiones es difícil elegir cuál sería el premio más adecuado, también se puede facilitar un catálogo de recompensas en el que el empleado elija. Estos premios deben ser programados con rigor, para que los premios sean obtenidos como consecuencia de buenos resultados o un esfuerzo desempeñado.

- **Ambiente laboral**

Es necesario mejorar el ambiente de trabajo para que los trabajadores se sientan cómodos, existen estrategias muy simples y de bajo costo, como instalar una cafetera o una pequeña sala para comer con microondas y neveras o decorar de forma agradable el espacio físico, todo esto puede ayudar a mejorar de manera considerable el ambiente en la oficina y las relaciones de compañerismo.

- **Actividades fuera de la oficina**

Las actividades recreativas y ajenas a lo laboral pueden ser claves para mejorar la motivación de los equipos de trabajo y favorecer la comunicación. Se podría organizar partidos de fútbol, o visitas a algún acto cultural o artístico etc. Es necesario crear equipos integrados para mejorar el compromiso con la organización.

Todos estos incentivos y recompensas deben estar diseñados con el objetivo de mostrar agradecimiento a nuestros colaboradores por su implicación y esfuerzo. El dinero, es cierto que es clave para motivar a los empleados, pero frecuentemente son las recompensas e incentivos no monetarios los que tienen el mayor impacto en el ánimo del personal y como consecuencia en unos mejores resultados. (Martínez, 2019)

II. ANTECEDENTES

Con el paso del tiempo el elemento humano se ha vuelto tan importante para las empresas en los tiempos actuales, tan es así que es motivo de preocupación y de trabajo constante tanto para el gerente como para el responsable del área de Recursos Humanos, ya que sobre este último recae la gran responsabilidad de reclutar, capacitar, mantener, retener y promover a los colaboradores durante su estancia en una empresa. Pero como empresa se tienen dudas y pueden surgir algunas preguntas como: ¿El personal está satisfecho?, ¿Se ofrece un buen clima organizacional?, ¿Se cumplen con los objetivos?, etc. Es así como el estudio de esta investigación se enfoca en cómo analizar el ambiente organizacional y su relación con la satisfacción laboral, para ello se ha tomado como referencia lo siguiente:

Las Normas Oficiales Mexicanas que emiten la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, determinan las condiciones mínimas necesarias en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales.

La NOM 035 tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

De acuerdo con el campo de aplicación, la NOM 035 rige en todo el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo. Sin embargo, las disposiciones de esta norma aplican de acuerdo con el número de trabajadores que laboran en el centro de trabajo. Derivado de lo anterior, existen tres niveles:

- Centros de trabajo donde laboran hasta 15 trabajadores;
- Centros de trabajo donde laboran entre 16 y 50 trabajadores, y
- Centros de trabajo donde laboran más de 50 trabajadores.

Por lo que el centro de trabajo debe determinar en qué nivel se encuentra, para que cumpla con las disposiciones que le corresponden de acuerdo con el número de trabajadores que emplea.

La NOM 035 entra en vigor en dos etapas, las cuales delimitan los requisitos con los que los centros de trabajo tendrán que dar cumplimiento:

- 1ª. Etapa – 23 de octubre de 2019.- La política; las medidas de prevención; la identificación de los trabajadores expuestos a acontecimientos traumáticos severos, y la difusión de la información.

- 2ª. Etapa – 23 de octubre de 2020.- La identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial; la evaluación del entorno organizacional; las medidas y acciones de control; la práctica de exámenes médicos, y los registros. (STPS, 2019)

Es de esta manera como se está tomando en consideración la gran importancia que tiene el colaborador para las empresas, pero el otro motivo es que aún son muchas las empresas que desconocen las herramientas existentes para medir el clima laboral. Siendo esta medición el primer paso para contar con un equipo de trabajo productivo y comprometido con la estrategia de la organización.

Al medir el clima laboral las empresas son capaces de conocer las percepciones que tienen los empleados sobre las condiciones tanto físicas como emocionales en las que desarrollan sus labores. De esta manera, se identifican áreas de mejora que permiten crear un ambiente laboral positivo e integral.

¿Qué componentes se tienen en cuenta para medir el clima laboral?

Son varios componentes los que se tienen en cuenta, los cuales van desde la relación entre el colaborador y su cargo hasta las compensaciones y reconocimientos entregados por la empresa. Sin embargo, aquí los vamos a dividir entre componentes tangibles e intangibles.

Variables tangibles:

- Remuneración en términos económicos (salario, bonos, primas, etc.)
- Condiciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad)
- Capacidad organizacional, entendido como la disposición de los recursos que necesita la persona para trabajar.

Variables intangibles:

- Comunicación
- Tipos de liderazgo
- Grado de motivación y compromiso de los empleados
- Relaciones interpersonales y autonomía de las personas

Algunas de las herramientas más comunes son la observación, los grupos focales, las entrevistas y la encuesta.

- Observación.- La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo.
- Grupos focales.- Los grupos focales son una forma muy común de medir el clima laboral. Se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente.
- Entrevistas.- Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las

condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales.

- Encuestas.- Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora. (Morales, 2018)

Tomando en cuenta lo anterior, también cabe recalcar:

Por mucho tiempo México ha sido uno de los países que han mostrado más insatisfacción laboral en el mundo. Un informe de la firma Gallup de 2016 mostró que México solo 12% de los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo, un 60% está desconectado, mientras que un 28% no duda en afirmar que está totalmente insatisfecho con su empleo.

Por lo general se piensa que la insatisfacción laboral es producto del estrés, los altos niveles de presión o las varias horas de trabajo intenso y concentrado; esto no siempre es así. Un colaborador puede soportar fuertes cargas de trabajo y aun así sentirse satisfecho.

De acuerdo con diversos estudios de la Asociación Americana de Sociología, se encontró que el nivel de satisfacción laboral entre los 20 y 30 años tiene un efecto directo en el estado de salud mental a los 40 años. Aunado a que, las personas que en los primeros años de su vida laboral muestran insatisfacción, con los años podrían presentar problemas de depresión, miedo, sueño y preocupación excesiva.

La falta de claridad en las funciones crea zonas grises al interior de la organización y son las que generan insatisfacción laboral. Para resolverlo deben delimitarse responsabilidades que eviten la duplicación de funciones, dejar claro a los

colaboradores cuál es su área de acción y cuál les compete a otras personas.
(Maldonado, 2019)

Lo anterior descrito confirma una vez más que, como empresa es hora de actuar y tomar las medidas necesarias en primera instancia para conocer cuáles son los elementos que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores, cómo se percibe el ambiente laboral, y de esta manera llevar un trabajo arduo y constante para evitar llegar la rotación del personal en la empresa. Ya que si bien es cierto, otro de los temas que tiene mayor relación dentro de esta investigación precisamente es la rotación de personal.

III. JUSTIFICACIÓN

En la situación actual, las empresas privadas en México enfrentan un gran desafío ya que la rotación de personal ha ido en aumento en los últimos años, situación que ha sido de gran preocupación puesto que la mayoría del personal que deja un trabajo es durante los primeros tres meses o bien son colaboradores que no rebasan los 3 años de antigüedad.

¿Qué sucede con los directivos de las empresas?

Solamente el 20% de los directivos de empresas a nivel nacional creen que es importante y necesario desarrollar al capital humano y solo el 60% de esos directivos toman acciones para implementar acciones de ese tipo, informó Jacqueline De La Torre Sánchez, directora de Crese Coaching.

Actualmente, dijo, se puede manejar un híbrido entre las estructuras tradicionales y nuevas formas de generar mayor productividad y resultados; además de que existen tres modelos distintos que podrían generar mejores ambientes de trabajo y mayores resultados.

Uno es la olocracia, donde el sistema de trabajo es a través de círculos, las posiciones como jefes empiezan a desaparecer y se les da la oportunidad a otros de que asuman el rol de liderazgo en diferentes áreas dependiendo de los proyectos y las necesidades de la organización.

El otro, comentó, tiene un ambiente de trabajo orientado a resultados, donde los colaboradores van a ganar en función de sus éxitos y no del número de horas que laboran todos los días.

Agregó que la tercera opción es que se usen sus dispositivos móviles y se utilicen aplicaciones digitales con las que ya están familiarizados y así puedan ser más productivos en menor tiempo.

En cuanto la aplicación de estos mecanismos en el país contestó que existe una gran oportunidad para poder aplicar estos mecanismos en México pero que se debe dejar de ser tan rígido además de entender a las nuevas generaciones.

La directora de Crese Coaching concluyo en que se debe romper el mito de que mayor número de horas es igual a mayor producción; que se deben aprovechar las nuevas tecnologías. (Villa, 2020)

Esta problemática es relevante y no se debe dejar pasar por alto, hay que tomar cartas en el asunto de manera inmediata buscando los factores que inciden o que llevan a los colaboradores a tomar la decisión de renunciar o dejar un trabajo, para ello se debe empezar por analizar en primer lugar qué ocurre en el interior de la organización, quizás es algo que parece tan sencillo pero no lo es. Desde luego, es un trabajo laborioso pero no imposible, es de esta manera que la presente investigación se enfocara a realizar un análisis sobre el clima organizacional, todo esto para tener un panorama más detallado sobre ¿cómo influye el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral?, ya que actualmente existe una alta rotación de personal en la empresa Crystal Ejecutivo S. A. de C. V. de Tuxtepec, Oaxaca situación que representa una preocupación para el equipo gerencial, puesto que no se logra la estabilidad o permanencia necesaria para aprovechar las competencias en el puesto.

Hay que tomar en cuenta que la empresa es un segundo hogar ya que, la mayor parte de vida del desarrollo de una persona se realiza dentro de una empresa.

A lo largo de las últimas décadas, son múltiples los estudios que se han ido realizando y que demuestran que el clima laboral, o el ambiente de trabajo, es uno de los factores que más influyen en la productividad de los trabajadores y, en consecuencia, en la rentabilidad de la empresa.

Según los estudios, una de las condiciones más valoradas por los trabajadores, es el establecimiento de un ambiente de trabajo agradable, seguro y positivo, donde reinen

unas buenas relaciones entre todos sus miembros, tanto con los altos cargos de la empresa como con el resto de compañeros. No obstante, el clima laboral no se mide sólo en función de las condiciones físicas del lugar o de las relaciones con los demás.

El ambiente de trabajo contiene una parte subjetiva que varía en función de las perspectivas y de las expectativas personales de cada trabajador y por las aspiraciones individuales. Así, pese a que las relaciones entre sus miembros sean positivas, un trabajador que no encuentra satisfacción personal en su puesto laboral, no podrá hablar de un clima laboral positivo. (ISOTOOLS, 2015)

Al no haber una satisfacción personal en el puesto laboral se tendrá un clima organizacional negativo que va a repercutir de manera significativa en los objetivos que persigue la organización, lo que en algún momento va a provocar desmotivación, baja productividad, y en los casos más extremos el cierre de la empresa.

Por lo anterior descrito, la importancia de esta investigación radica en un análisis sobre el ambiente organizacional para obtener la información necesaria, lo cual va a originar las recomendaciones necesarias que sea beneficioso tanto para el colaborador como para la empresa, puesto que de esta forma se tendrá la oportunidad de retroalimentar todas aquellas deficiencias que se lleguen a tener y es aquí donde se tendrán los planes para la mejora de la empresa, tomando en consideración a todos los que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

IV. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Analizar el clima organizacional de Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. de Tuxtepec, Oaxaca a través del conocimiento del ambiente de trabajo para reducir la rotación de personal y proponer mejoras al equipo.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar los conceptos teóricos mediante la revisión de publicaciones especializadas del impacto en el clima organizacional.
- Elaborar un instrumento de medición de variables no probabilísticas con enfoque cualitativo.
- Entregar las recomendaciones importantes al equipo gerencial de la empresa en base a los resultados de la investigación para tener un buen ambiente organizacional y reducir la rotación de personal.

V. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 Tipo de investigación

Una de las cualidades esenciales del ser humano es su tendencia a comprender y explicar el mundo que le rodea y buscar el sentido de las cosas. Esta capacidad innata, tendiente a la búsqueda de la verdad y la razón de ser de la existencia, constituye el motor que lo ha impulsado, para lograr un avance substancial de la ciencia y la tecnología. Así pues, la investigación es una actividad inherente a la naturaleza humana, aunque no por eso se pretenda afirmar que todos los seres humanos sean investigadores. (Moguel, 2005, pág. 19)

Cuando se va a resolver un problema es conveniente tener conocimiento de los tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Es importante recalcar que los tipos de investigación no se presentan puros, generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación. Tradicionalmente se presentan tres tipos de investigación.

- **Investigación histórica**

La investigación histórica, es una investigación retrospectiva; trata de la experiencia pasada, se aplica no sólo a la historia sino también a las ciencias de la naturaleza, al derecho, a la medicina, a las ingenierías y a cualquier otra disciplina científica. Ejemplo: “Fronteras y Relaciones Internacionales de México durante el siglo XIX”.

En la actualidad, la investigación histórica se presenta como una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos del pasado. (Moguel, 2005, pág. 23)

- **Investigación Experimental**

Este tipo de investigación, se refiere a una investigación prospectiva. Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué

causa se produce una situación o acontecimiento particular. El experimento es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas. En el experimento, el investigador maneja de manera deliberada la variable experimental y luego observa lo que ocurre en condiciones controladas. (Moguel, 2005, pág. 25)

- **Investigación Descriptiva**

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

La tarea del investigador en este tipo de investigaciones tiene las siguientes etapas:

- a. Descripción del problema
- b. Definición y formulación de hipótesis
- c. Supuestos en que se basan las hipótesis
- d. Marco teórico y conceptual
- e. Selección de técnicas de recolección de datos (muestreo)
- f. Categorías de datos a fin de facilitar relaciones
- g. Verificación de validez de instrumentos
- h. Recolección de los datos
- i. Descripción, análisis e interpretación. (Moguel, 2005, págs. 24-25)

De acuerdo a los tipos de investigación mencionados anteriormente, en este caso se trata de una investigación de tipo descriptiva puesto que, en base al nivel de profundización de los datos se pretende describir la realidad de la situación el ambiente organizacional de reconocida tienda de autoservicio, la cual se lleva a cabo mediante la aplicación de encuestas con el cual se pretende conocer el grado de satisfacción de los colaboradores, reconocimiento, y la competencia laboral de los superiores.

5.2 Descripción general del procedimiento

Para llevar a cabo esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional a través del conocimiento del ambiente de trabajo, identificando los factores que causan la rotación de personal y de esta manera proponer mejoras al equipo gerencial de dicha tienda de autoservicio.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se elaboró un instrumento de investigación que consta de 14 preguntas el cual fue aplicado a 100 colaboradores que cuentan con 6 meses de antigüedad en adelante, excepto a los colaboradores de recién ingreso, jefes de área y gerente de tienda, con la intención de recabar los datos necesarios y conocer los factores que influyen en el ambiente organizacional.

5.3 Población y muestra

Determinar el tamaño de la muestra que se va a seleccionar es un paso importante en cualquier estudio de investigación, se debe justificar convenientemente de acuerdo al planteamiento del problema, la población, los objetivos y el propósito de la investigación.

El tamaño de la muestra dependerá de decisiones estadísticas y no estadísticas, pueden incluir por ejemplo la disponibilidad de los recursos, el presupuesto o el equipo que estará en campo. (Pickers, 2015)

Actualmente la empresa Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca, cuenta con una población total de 133 colaboradores que laboran en siete áreas principales que son: PGC comestibles (Productos de Gran Consumo), PGC no comestibles, Perecederos, Alimentos, Mercancías Generales, Ropa y Electrónica.

Para efectos de esta investigación se determinó utilizar un muestreo no probabilístico, el cual es la técnica de muestreo donde los elementos son elegidos a juicio del

investigador. No se conoce la probabilidad con la que se puede seleccionar a cada individuo.

Pero específicamente se eligió el método de muestreo discrecional (o muestreo por juicio) es un método de muestreo no probabilístico. Los sujetos se seleccionan a base del conocimiento y juicio del investigador. El investigador selecciona a los individuos a través de su criterio profesional. Puede basarse en la experiencia de otros estudios anteriores o en su conocimiento sobre la población y el comportamiento de ésta frente a las características que se estudian. (UNIVERSOFORMULAS.COM, 2019)

Por lo anterior descrito, la población total de colaboradores se compone de la siguiente manera: 1 gerente de tienda, 4 jefes de área, 17 jefes de departamento, 11 colaboradores de recién ingreso y el resto equivalen a 100 colaboradores que cuentan con seis meses de antigüedad en adelante, esta información se obtuvo mediante un informe actualizado sobre la plantilla activa del personal que labora dentro de esta tienda de autoservicio la cual fue proporcionada por el departamento de recursos humanos.

El motivo que llevo a determinar la muestra de 100, fue para tener la información más verídica y profunda referente al clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores.

5.4 Técnicas a utilizar

Las técnicas de recolección de datos son mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico. Usualmente se usan en investigación científica y empresarial, estadística y marketing. Cada una de estas técnicas permite recopilar información de diferente tipo. Por este motivo, es importante conocer sus características y tener claros los objetivos para elegir aquellas que permitan recoger la información apropiada.

Las técnicas de recolección de datos se clasifican en cualitativas, cuantitativas y mixtas.

La investigación cuantitativa busca recolectar datos numéricos o exactos. Mientras que, la investigación cualitativa, en cambio, busca obtener información sobre el contexto y las características de los fenómenos sociales.

Las técnicas mixtas, como su nombre lo indica, son aquellas que permiten recolectar información cualitativa y cuantitativa a la vez.

A continuación se mencionan siete técnicas eficaces para la recolección de datos:

1. Entrevistas
2. Cuestionarios y encuestas
3. Observaciones.
4. Grupos focales
5. Documentos y registros
6. Etnografía
7. Técnica Delphi (Caro, 2019)

Para esta investigación se determinó utilizar la técnica de encuestas, puesto que permite obtener información precisa de una gran cantidad de personas. Así mismo se la información obtenida se complementara con el conocimiento sobre el ambiente organizacional y las relaciones entre los participantes gracias al análisis de sus comportamientos y de su comunicación.

Una empresa competitiva, es aquella que tiene la responsabilidad por velar, cuidar y mantener el recurso humano, propiciando entornos favorables entre todos los miembros que colaboran en la organización, donde los colaboradores se sienten parte del equipo de trabajo y de esta manera adquieran el compromiso con la organización y están dispuestos a alinearse a las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, donde se preocupen por ser un buen lugar para trabajar.

Por lo tanto a través de un análisis del clima organizacional, permitirá conocer la apreciación y sentimientos que tienen los colaboradores respecto a la organización y la manera en que influyen los diferentes factores organizacionales en su actividad diaria y, por consiguiente, en su rendimiento.

Un buen ambiente laboral crea una mayor productividad, y esto es muy importante en una empresa. Al fin y al cabo, todo lo que sea aumentar la productividad de una empresa, ayuda a que ésta prospere. Pero... ¿Por qué un buen ambiente hace que la empresa sea más productiva? Es muy sencillo: Un buen ambiente de trabajo relaja a las personas que participan en el equipo, porque se sienten cómodas unas al lado de las otras. En cambio, si reina una mala vibra, el equipo tiene la constante tentación de observar a su alrededor para ver si alguien le va a pegar la próxima puñalada o le va a decir algo que no le gusta.

Esto implica una menor concentración y, en consecuencia, una menor productividad. Pero hay más. Un mal ambiente de laboral hace que la gente, cuando, por ejemplo, toma el teléfono, tenga una predisposición distinta que si hay un buen ambiente. En el primer caso, es probable que responda de mala manera, pero, en el segundo caso, las dará buenas. Por ello, lo que tienes que hacer es tratar de incentivar el buen ambiente de trabajo, de tal forma que la productividad de la empresa aumente... Y esto tiene cuantiosas ventajas. (Godoy, 2016)

5.5 Encuesta de clima laboral

Algunas ventajas de aplicar una encuesta de Clima Laboral son:

- Los directivos pueden tener información de primera fuente sobre lo que pasa en todos los rincones de la organización.
- Permite prevenir la desmotivación masiva que repercutiría en baja productividad, fuga de talentos, huelgas u otras expresiones de insatisfacción laboral.
- Brinda importante información para elaborar una estrategia de recursos humanos de gran impacto.

- Se ahorra en gastos ineficientes de recursos humanos al poder priorizar las acciones de mejora que tendrán mayores resultados.
- Refuerza el liderazgo y mejora la comunicación a nivel de toda la organización.
(Reyna, 2016)

Por lo anterior antes mencionado aunque parezca sencillo, es la razón por el cual la importancia de la aplicación de encuestas de clima laboral ayuda a describir de manera significativa la percepción de los colaboradores respecto a esta reconocida tienda de autoservicio sobre los distintos procesos que se llevan a cabo y esta es una manera única en que se conoce la parte interna de una compañía.

Para conocer la encuesta que se empleó para esta investigación (ver anexo).

Se decidió aplicar esta encuesta a los colaboradores que tuvieran 6 meses de antigüedad en la empresa, ya que se considera que tienen un mejor conocimiento sobre los procesos que se manejan en la empresa, por otro lado no se consideró a los colaboradores de recién ingreso al igual que los jefes de área, jefes de departamento y gerente, puesto que en unas preguntas se relaciona sobre el desempeño que tienen y cómo influye en los colaboradores.

VII. RESULTADOS

6.1 Características del área de estudio.

La investigación se lleva a cabo en la empresa Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. en la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.

El formato de tienda de autoservicio cuenta con una superficie promedio de piso de venta de 6,893 metros cuadrados, que se dividen en siete áreas principales que son: PGC comestibles (Productos de Gran Consumo), PGC no comestibles, Perecederos, Alimentos, Mercancías Generales, Ropa y Electrónica. En las que el consumidor podrá encontrar una gran variedad y un amplio surtido de productos de calidad a los mejores precios del mercado; los cuales cumplen con las disposiciones oficiales de empaque y etiquetación normadas y definidas por la SECOFI. (CHEDRAUI, 2019)

6.2 Análisis de variables

En relación al análisis de las variables que se evalúan en cada pregunta, se encuentran relacionadas en la siguiente tabla (ver tabla 4):

PREGUNTAS	INDICADORES DE MEDICIÓN
1,4,7,8,9	Grado de satisfacción
2,3,11,12,13	Reconocimiento
5,6,10	Competencia laboral de los superiores
14	Antigüedad laboral

Tabla 4 Indicadores de medición

En primera instancia se presentan las preguntas que tienen relación con el “Grado de satisfacción”.

A. GRADO DE SATISFACCIÓN



Gráfico 1 Grado de Satisfacción

Interpretación: El 55% del personal encuestado se considera “Bastante satisfecho” con esta tienda de autoservicio como lugar de trabajo, mientras que el 32% se considera “Muy satisfecho”, y el 13% se muestra “Poco satisfecho”. Lo que quiere decir que el 87% muestran un grado de satisfacción saludable.

4. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe inmediato:

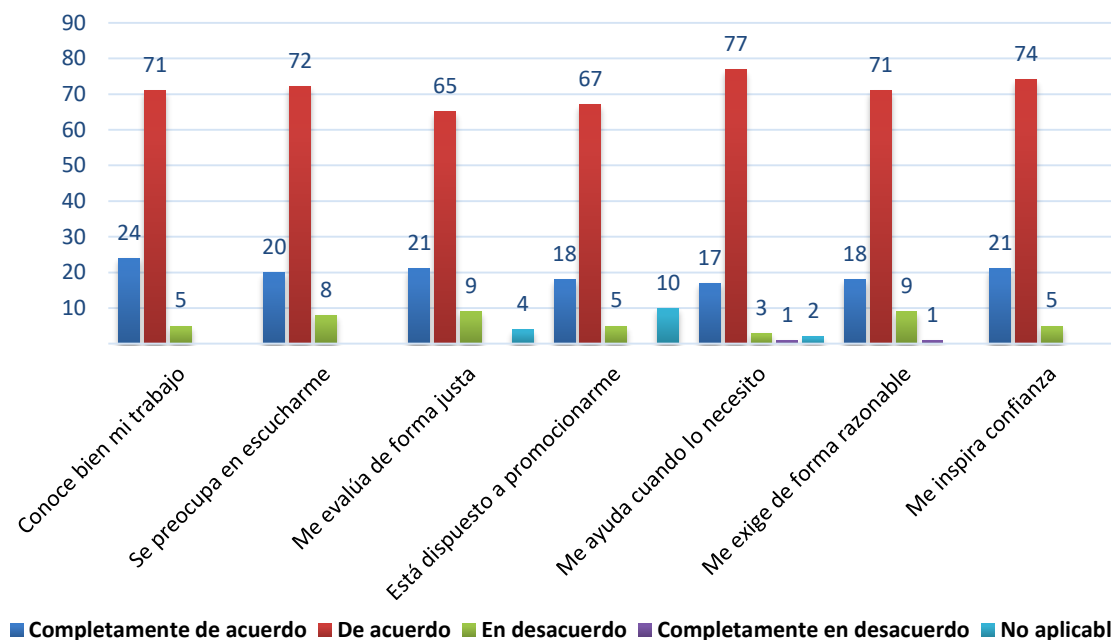


Gráfico 2 Grado de acuerdo/desacuerdo

Interpretación:

Conoce bien mi trabajo. El 71% considera que su jefe inmediato conoce bien el trabajo que realizan por lo que eligieron la opción “De acuerdo”, el 24% eligió la opción “Completamente de acuerdo”, mientras que el 5% considera que están “En desacuerdo”.

Se preocupa en escucharme. El 72% están “De acuerdo” en que su jefe inmediato se preocupa en escucharle. El 20% eligió la opción de “Completamente de acuerdo” y el 8% se encuentra “En desacuerdo”.

Me evalúa de forma justa. El 65% está “De acuerdo” que su jefe inmediato le evalúa de forma justa, mientras que el 21% está “Completamente de acuerdo” sobre la forma en que le evalúa su jefe inmediato. El 9% está “En desacuerdo” con la forma en que su jefe inmediato le evalúa y solo el 4% considera que “No aplica”.

Esta dispuesto a promocionarme. El 67% eligió la opción “De acuerdo” por lo que consideran que su jefe inmediato si los pueden promocionar, por otra parte el 18% eligió que están “Completamente de acuerdo” ante tal acción de promoción. La opción "En desacuerdo" fue elegida por el 5% de los encuestados y el 10% considera que “No aplica”.

Me ayuda cuando lo necesito. El 77% de los encuestados eligieron la opción “De acuerdo” por lo que consideran que su jefe inmediato les ayuda cuando lo necesitan, el 17% está “Completamente de acuerdo” que reciben la ayuda por parte de su jefe inmediato cuando lo requieren. Del otro lado el 3% considera que están “En desacuerdo” con esta acción, el 1% se encuentra “Completamente en desacuerdo” y el 2% considera que “No aplica”.

Me exige de forma razonable. El 71% de los colaboradores encuestados eligieron “De acuerdo” ya que consideran que su jefe inmediato les exige de forma razonable, el 18% eligió la opción “Completamente de acuerdo”. Mientras tanto el 9% se encuentran “En desacuerdo” ya que consideran que su jefe inmediato no les exigen de manera razonable. La opción "No aplicable" fue elegida por el 1% de los encuestados.

Me inspira confianza. El 74% eligió la opción “De acuerdo” ya que consideran que su jefe inmediato les inspira confianza, por otra parte el 21% considera que están “Completamente de acuerdo” con este hecho. El 5% representa que están “En desacuerdo”.

En síntesis, en todas las afirmaciones antes mencionadas los colaboradores encuestados respondieron de manera positiva ya que están “De acuerdo” con el trabajo que realiza su jefe inmediato.

7. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia de mejora para la empresa?

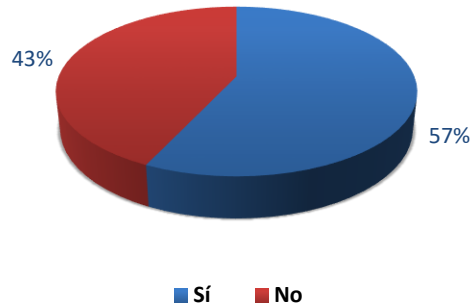


Gráfico 3 Sugerencias de mejora

Interpretación: El 57% de los colaboradores encuestados respondieron que “Sí” ha realizado alguna sugerencia de mejora para la empresa, mientras que el 43% respondió que “No” ha realizado alguna sugerencia de mejora.

De acuerdo a estos resultados se puede confirmar el compromiso por parte de los colaboradores al realizar sugerencias de mejora para la empresa.

8. ¿A quién le ha hecho la sugerencia de mejora?

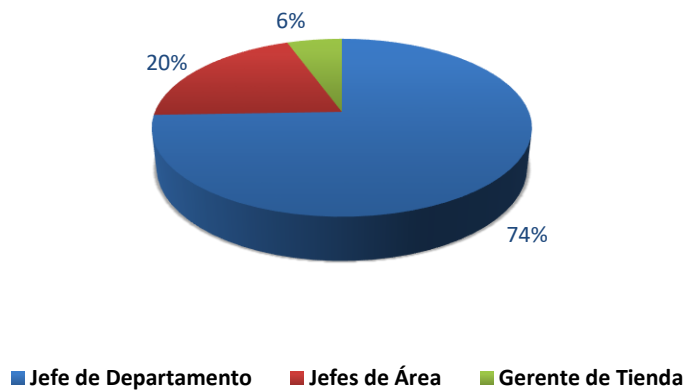


Gráfico 4 Equipo Gerencial

Interpretación: El 74% respondió que han hecho la sugerencia de mejora con el “Jefe de departamento”. El 20% ha hecho dicha aportación con los “Jefes de área”, mientras que solo el 6% ha hecho alguna sugerencia de mejora directamente con el “Gerente de tienda”.

Con los resultados obtenidos se demuestra que los colaboradores tienen una gran cercanía con los jefes de departamento, es decir que tienen más confianza con ellos para dar sugerencias o aportaciones de mejora para la empresa.

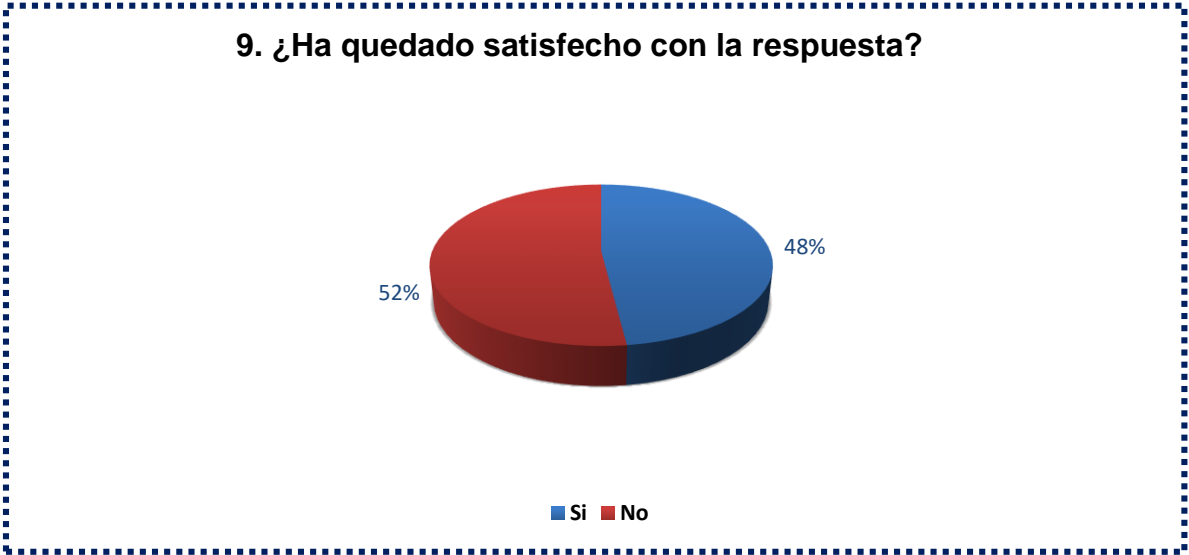


Gráfico 5 Satisfacción con la respuesta recibida

Interpretación: La mayoría de los encuestados que representa en este caso el 52% “No” están satisfechos con la respuesta que han recibido, mientras que el 48% “Si” se encuentran satisfechos con la respuesta recibida.

Los resultados obtenidos sugieren que los jefes de departamentos deben poner mayor hincapié para que los colaboradores tengan una respuesta satisfecha y se lleven a cabo las propuestas de mejoras para la empresa, de esta manera se logren obtener mejores resultados de manera general.

En segundo lugar, se presentan las preguntas que tienen relación con el “Reconocimiento”.

B. RECONOCIMIENTO



Gráfico 6 Grado de reconocimiento

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, el 70% eligió la opción “Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no”, el 19% respondió “No se me reconoce en absoluto”, y la opción menos elegida representa el 11% la cual hace referencia a la opción “Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas”.

En síntesis los resultados obtenidos arrojan un claro reconocimiento a los colaboradores que realizan alguna propuesta o idea de mejora, independientemente si esta se lleva a cabo o no; pero es importante no dejar en visto estas ideas, se debe analizarlas y comenzar por implementarlas ya que aunque sea un pequeño aporte, el colaborador se sentirá satisfecho al saber que se está tomando en cuenta su colaboración.

3. Si usted aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?

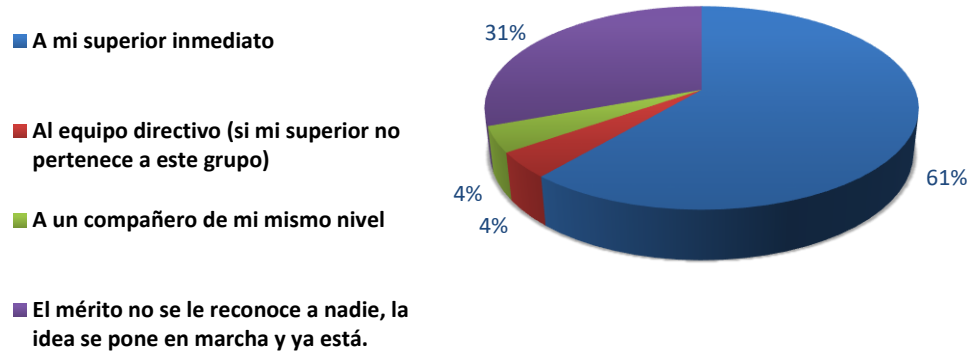


Gráfico 7 Reconocimiento de mérito

Interpretación: El 61% eligió por respuesta la opción “A mi superior inmediato”, mientras que el 31% respondió eligiendo la opción “El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está”. Mientras que un 4% respondió “Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo)” y el 4% restante eligieron como respuesta la opción “A un compañero de mí mismo nivel”.

Es importante reconocer la aportación que realiza todo colaborador para mejora de la empresa, independientemente del cargo que ocupe dentro del organigrama de la misma, puesto que dicho aporte o idea es un signo de compromiso, trabajo en equipo y respeto para el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.

11. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre Crystal Ejecutivo S.A. de C.V.?

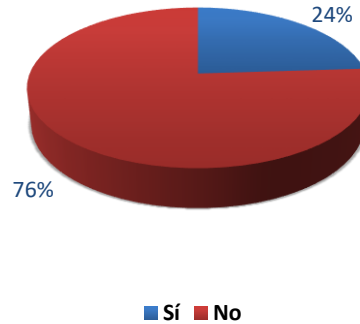


Gráfico 8 Opinión sobre la empresa

Interpretación: El 76% de los encuestados consideran que "No" todos piensan lo mismo acerca de la empresa; mientras que el 24% eligió como respuesta la opción "Sí".

Estos resultados dan como respuesta que cada quien tiene un pensamiento distinto, en este aspecto puede haber una confusión ya que se puede interpretar de manera positiva o negativa hacia la empresa, esto significa un trabajo en conjunto para que los colaboradores se sientan parte del mismo equipo de trabajo.

12. El salario que recibes va de acuerdo a las actividades que realizas

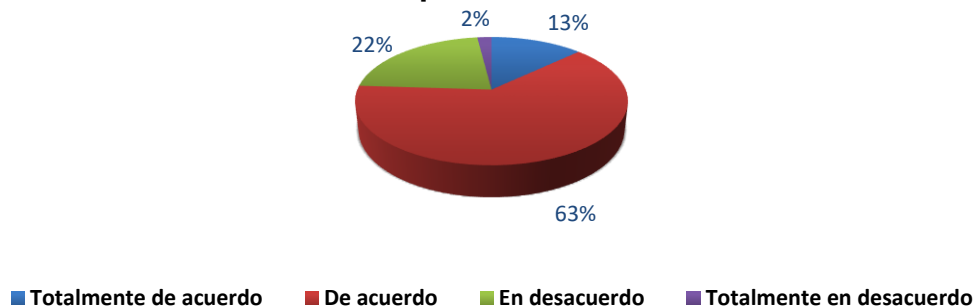


Gráfico 9 Satisfacción con el salario percibido

Interpretación: El 63% respondió que están “De acuerdo” con el salario que reciben, el 22% se encuentran “En desacuerdo”, el 13% considera que están “Totalmente de acuerdo” y solamente el 2% se encuentran “Totalmente en desacuerdo” con el salario que reciben de acuerdo a las actividades que realizan.

Lo anterior se puede resumir que la gran mayoría de los colaboradores se encuentran “satisfechos” con el salario que reciben de acuerdo a las actividades que realizan, pero no está de más seguir reforzando esta afirmación, proporcionando una motivación no monetaria que logre la fidelidad de los colaboradores en general.



Gráfico 10 Pagos de Tiempo extra

Interpretación: La gran mayoría de los encuestados en este caso representada con el 52% eligió por respuesta la opción “Si” lo que quiere decir que reciben su pago de tiempo extra como se acordó. Mientras que el 48% considero que “No” reciben el pago de tiempo extra como fue acordado.

En este apartado se debe tomar en cuenta la importancia del pago de tiempo extra, ya que es el esfuerzo de los colaboradores por asumir el compromiso de alcanzar el logro de los objetivos que persigue la empresa. Si un pago de tiempo extra ya fue acordado anteriormente entre la empresa y el colaborador, entonces se debe respetar, el

incumplimiento de esto puede provocar descontento o satisfacción en una de las partes involucradas y es preferible evitarlos.

A continuación se enlistan los gráficos de las preguntas que tienen relación con la “Competencia laboral de los superiores”.

C. COMPETENCIA LABORAL DE LOS SUPERIORES

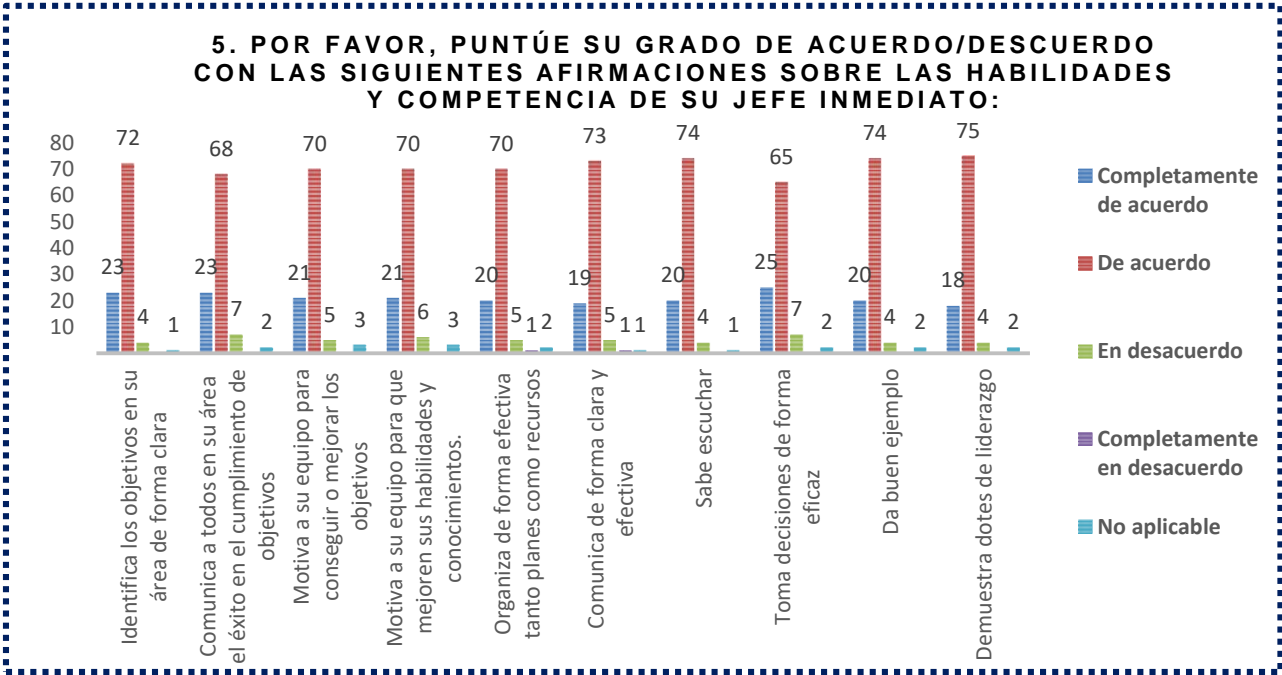


Gráfico 11 Habilidades y competencias del jefe inmediato

Interpretación:

Identifica los objetivos en su área de forma clara. El 72% eligió como respuesta “De acuerdo”, el 23% se encuentra “Completamente de acuerdo”, mientras que el 4% se muestra "En desacuerdo", el 1% considera que “No aplica”.

Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos. El 68% se encuentran “De acuerdo”, el 23% se encuentran “Completamente de acuerdo”. Por otra parte el 7% se encuentra “En desacuerdo” ante tal hecho y el 2% eligió la opción “No aplica”.

Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos. El 70% de los encuestados eligieron como respuesta la opción “De acuerdo”, el 21% se encuentra “Completamente de acuerdo”, el 5% se encuentra “En desacuerdo” y el 3% eligió la opción “No aplica”.

Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos. El 70% se encuentran “De acuerdo” ante tal mención, el 21% se encuentran “Completamente de acuerdo”. El 6% representa la opción "En desacuerdo", y el 3% considera que “No aplica”.

Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos. El 70% eligió como respuesta la opción “De acuerdo”, el 20% se encuentran “Completamente de acuerdo”, mientras que el 5% en encuentran “En desacuerdo”, el 1% está “Completamente en desacuerdo” y solamente el 2% considera que “No aplica”.

Comunica de forma clara y efectiva. El 73% consideran que su jefe inmediato comunica de forma clara y efectiva por lo que se encuentran “De acuerdo”, 19% se encuentran “Completamente de acuerdo”. El 5% representa la parte “En desacuerdo”, el 1% representa la parte “Completamente en desacuerdo” y el 1% restante considera que “No aplica”.

Sabe escuchar. En este apartado el 74% se encuentran “De acuerdo”, el 20% están “Completamente de acuerdo” ya que consideran que su jefe inmediato sabe escuchar. Por otra parte, el 4% se encuentran “En desacuerdo” y el 1% considera que “No aplica”.

Toma decisiones de forma eficaz. El 65% de los colaboradores encuestados consideran que su jefe inmediato toma las decisiones de forma eficaz por lo que están “De acuerdo”, el 25% se encuentran “Completamente de acuerdo”. Mientras tanto el 7% se encuentran “En desacuerdo” y 2% de los encuestados considera que “No aplica”.

Da buen ejemplo. En este otro aspecto el 74% están “De acuerdo” por lo que consideran que su jefe inmediato da buen ejemplo, el 20% se encuentran “Completamente de acuerdo”, solo el 4% de los encuestados se muestran “En desacuerdo”, y el 2% considera que “No aplica”.

Demuestra dotes de liderazgo. El 75% eligió como respuesta la opción “De acuerdo” ya que consideran que su jefe inmediato demuestra dotes de liderazgo, el 18% están “Completamente de acuerdo”, la parte “En desacuerdo” representa el 4% y el 2% considera que “No aplica”.

De manera general, en todas las afirmaciones que tienen que ver con las habilidades y competencias del jefe inmediato los colaboradores se encuentran “De acuerdo”, esto da a entender que los jefes en todos los niveles están cumpliendo con el grado de responsabilidad que deben ejercer dentro de esta empresa de autoservicio.

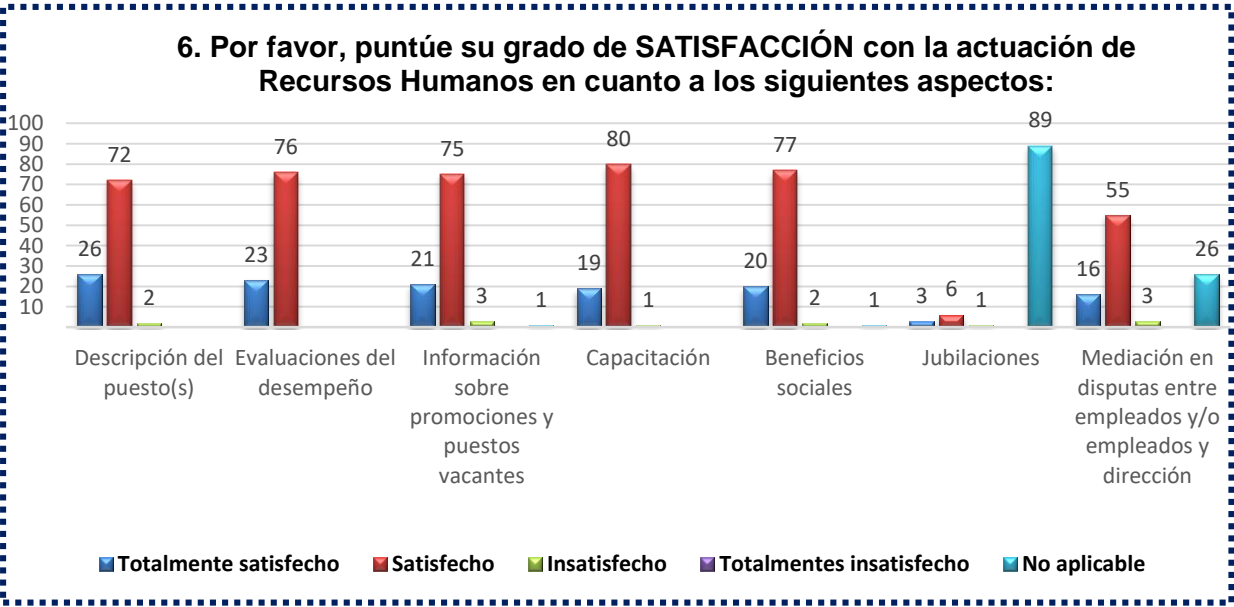


Gráfico 12 Grado de satisfacción con Recursos Humanos

Interpretación:

Descripción del puesto(s). El 26% de los encuestados se encuentran “Totalmente satisfechos”, el 72% están “Satisfechos” ya que consideran que Recursos Humanos cumple con esta función. El 2% se encuentran “Insatisfechos”.

Evaluaciones del desempeño. El 23% eligió como respuesta la opción “Totalmente satisfecho”, mientras que la mayoría de los encuestados eligió como respuesta la opción “Satisfecho”.

Información sobre promociones y puestos vacantes. El 21% de los colaboradores se encuentran “Totalmente satisfechos”, el 75% se encuentran “Satisfechos” y tan solo el 3% se encuentran “Insatisfechos”.

Capacitación. En este aspecto el 19% se encuentran “Totalmente satisfechos”, el 80% eligió como respuesta la opción “Satisfecho”, mientras tanto el 1% se considera “Insatisfecho”.

Beneficios sociales. El 20% representa la parte “Totalmente satisfecho”, el 70% representa la opción “Satisfecho” y el 2% representa la parte “Insatisfecho”.

Jubilaciones. En este aspecto los colaboradores respondieron de la siguiente manera: 3% “Totalmente satisfecho”, 6% “Satisfecho”, 1% “Insatisfecho” y el 89% eligió la opción “No aplica”.

Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección. Los encuestados se consideran de la siguiente manera: 16% representa la parte “Totalmente satisfecho”, 55% se consideran “Satisfechos”, el 3% se encuentran “Insatisfechos” y el 26% considera que “No aplica”.

Para este caso, los colaboradores se encuentran “Satisfechos” en la mayoría de las afirmaciones mencionadas, esto quiere decir que el departamento de Recursos Humanos está cumpliendo con sus actividades y funciones para con el personal. Solo

hay que reforzar en el aspecto “Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección”, pero de manera general todo marcha bien de acuerdo a los resultados obtenidos.

10. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?

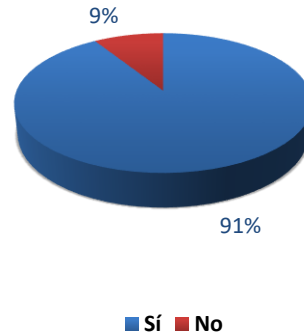


Gráfico 13 Solución a problemas

Interpretación: El 91% de los encuestados eligió como respuesta la opción “Sí” ya que en caso de tener algún problema tienen el respaldo de otra persona aparte de su jefe inmediato con quien pueden hablar para dar solución al problema. El 9% eligió como respuesta la opción “No”.

Cabe resaltar que cuando se presenta alguna situación es importante contar con el apoyo de alguien más en caso de ausencia del jefe inmediato, para este aspecto más del 50% de los encuestados respondieron que si tienen el apoyo de alguien más para dar solución al problema o alguna eventualidad que se llegue a presentar. La empresa cuenta con jefes de departamento, jefes de área, gerente de tienda y el departamento de recursos humanos.

Finalmente a continuación se presenta el grafico de “Antigüedad laboral”.

D. ANTIGÜEDAD LABORAL

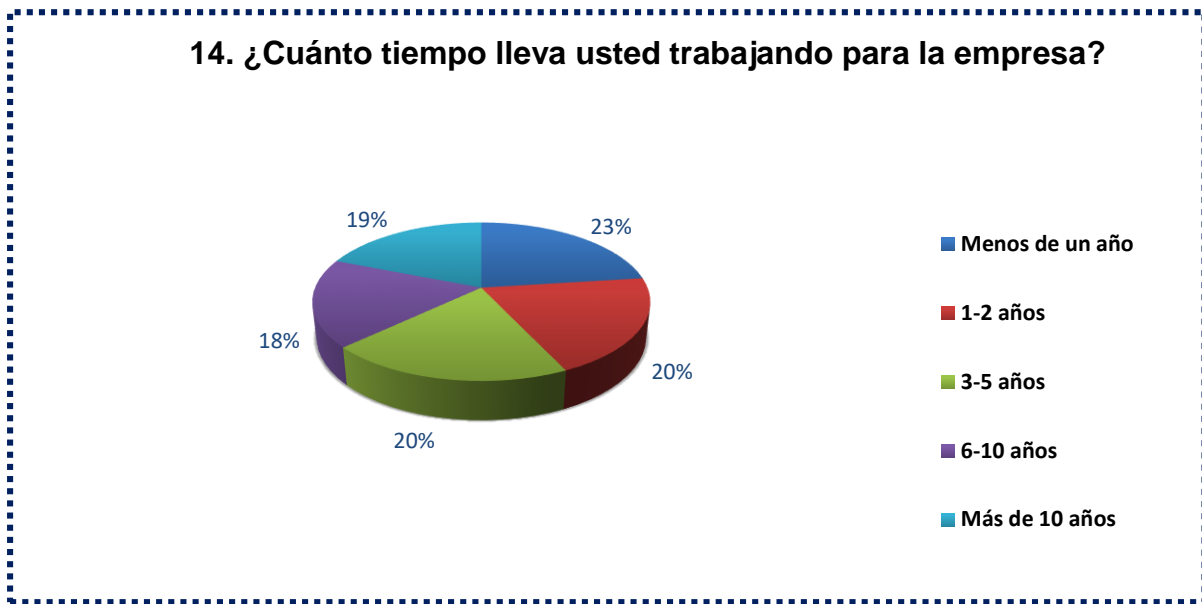


Gráfico 14 Antigüedad laboral

Interpretación. Los encuestados respondieron de la siguiente manera: menos de un año representa el 23%, de 1-2 años representa el 20%, de 3-5 años representa el 20%, de 6-10 años representa el 18% y más de 10 años de antigüedad representa el 19%. Como se puede apreciar en el último grafico haciendo referencia a la antigüedad laboral el 43% incluye a colaboradores entre 6 meses hasta 2 años de antigüedad. El 20% corresponde a los colaboradores de 3-5 años de antigüedad, mientras que el 37% está representado por colaboradores a partir de más de 6 años de antigüedad laboral en adelante.

Estos porcentajes indican que existe un porcentaje mayor en los colaboradores con hasta 2 años de antigüedad laboral, en comparación con los que ya tienen más de 6 años de antigüedad, por lo que efectivamente ha habido rotación de personal y no se están aprovechando las competencias necesarias para establecer una estabilidad laboral.

VII. CONCLUSIONES

El análisis del clima laboral es un estudio en el cual se obtiene información detallada de lo que verdaderamente ocurre en el interior de una empresa, es decir, cómo se sienten los colaboradores en ella.

Es de suma importancia recalcar que los colaboradores son los clientes internos de una empresa, por consiguiente se les debe tratar con la debida atención, respeto y amabilidad con la que se trata a los clientes externos, ya que de los colaboradores depende que cuiden de los clientes y por consecuencia que se logren los objetivos que la organización persigue. La principal ventaja competitiva de las empresas son las personas que laboran en ella, por tal razón el departamento de recursos humanos en la actualidad debe enfocarse en administrar las emociones de las personas es decir, escuchar y apoyarlos en todo momento, ya que esto repercute en la productividad del mismo.

Haciendo un análisis en base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. de la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca de manera general se puede concluir que los colaboradores de dicha tienda de autoservicio se encuentran satisfechos con los factores objetivos del clima laboral que son:

- Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.
- La remuneración o salario.
- El diseño de puestos de trabajo.
- Los procesos, procedimientos y facilitadores.

La parte donde no queda muy satisfecha o quizás haya confusión por parte de los colaboradores es la parte subjetiva del clima organizacional la cual se refiere a las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones

previstas y, en última instancia, su comportamiento”, que a la vez tiene relación con algunas de las Variables intangibles como pueden ser:

- Comunicación
- Grados de motivación y reconocimientos
- Relaciones interpersonales y autonomía de las personas

Para que la organización pueda alcanzar eficientemente sus objetivos debe renovar y revitalizar la cultura de la organización buscando la estabilidad de los colaboradores, cubriendo los objetivos individuales, es decir que se preocupen por la realización personal de los miembros del equipo de trabajo mediante el desarrollo de una formación, así como fomentar la motivación, creatividad, y satisfacción. El colaborador es el centro de la actividad, por la única y sencilla razón que es el activo más importante de la organización y con ello se propicia la ayuda e interés mutuos.

VIII. RECOMENDACIONES

En este apartado contiene un listado de recomendaciones de acuerdo a la información obtenida por esta investigación la cual servirá de base para el equipo gerencial (Gerente de tienda y Jefes de área) de la empresa Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. de Tuxtepec, Oaxaca, con el objetivo de mejorar el ambiente organizacional y calidad de vida de los colaboradores, teniendo un cambio favorable y benéfico para ambas partes.

Los aspectos a reforzar son en función a las dimensiones de comunicación, grados de reconocimiento, gestión del talento humano, los cuales se presentan a continuación:

- Reforzar en primera instancia la confianza de los colaboradores, logrando un ambiente participativo en donde estos sean escuchados y sientan que son tomados en cuenta.
- Para que las metas de la organización se cumplan, el departamento de recursos humanos debe actuar como estratega, lo cual infiere en estar atentos tanto en las habilidades como en las competencias del nuevo candidato al momento de reclutar.
- Utilizar las redes sociales de manera favorable lo cual indica hacer publicidad a la empresa y esta tenga presencia de forma positiva como un “gran lugar para trabajar”.
- Potencializar la marca del colaborador, es decir hacer branding dentro de la empresa.
- Actualizar las políticas de los recursos humanos acorde a las nuevas generaciones.

- Renovar y revitalizar la cultura de la organización buscando promover un clima participativo.
- Crear sistemas de recompensas para reconocer a los colaboradores, una opción pueden ser los incentivos no monetarios.
- Fomentar la motivación de los colaboradores en todo momento, implementado programas o cursos en el cual se tenga como propósito mejorar la interrelación y el desempeño de los mismos.

Es relevante que esta tienda de autoservicio empiece por actuar de manera inmediata, generando la confianza de sus colaboradores para que sean aprovechadas las habilidades de capacitación y de esta manera se logre una estabilidad laboral.

También es importante que se siga monitoreando el estudio sobre el clima organizacional en un periodo no mayor a 6 meses, ya que los tiempos son cambiantes.

El compromiso es de todos, no solo del equipo gerencial, por esta razón es que se solicita de la manera más atenta se empiece por revitalizar la cultura organizacional propiciando la confianza y el cambio en la percepción de los colaboradores.

Sin más que agregar, con este pequeño listado de recomendaciones se da por terminada la presente investigación esperando que estas propuestas sean útil para el mejoramiento de esta reconocida tienda de autoservicio.

IX. REFERENCIAS

- Aca, N. (2018). *5 CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN LABORAL EN TU EMPRESA*. Recuperado el 22 de Octubre de 2019, de <https://www.merca20.com/5-consecuencias-de-la-rotacion-laboral-en-tu-empresa/>
- Almeda, C. (2017). *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: Edit. ECOE.
- Arizpe, J. F. (2012). *Cómo ser más productivo y feliz: Inteligencia Emocional y Comportamiento Autodirigido*. Estados Unidos de América: Edit. TRAFFORD.
- Bacal, R. (2009). *Cómo mejorar el rendimiento: Técnicas para aumentar la productividad*. Barcelona, España: Edit. PROFIT.
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona, España: Edit. GESTION 2000.
- Bustos, F. G., & Giménez, G. B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: Edit. UOC.
- Calderón, F. (2014). *Liderazgo, clave para la productividad*. Recuperado el 28 de Enero de 2020, de <http://mundoejecutivo.com.mx/management/2014/07/18/liderazgo-clave-productividad/>
- Cansino, M. (2019). *Tipos de rotación de personal*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2019, de <https://www.cuidatudinero.com/13176584/tipos-de-rotacion-de-personal>

- Caro, L. (2019). *7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos*. Recuperado el 06 de Marzo de 2020, de <https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>
- CHEBRAUI. (2019). *Áreas Comerciales*. Recuperado el 06 de Febrero de 2019, de http://grupochedraui.com.mx/areas_comerciales/
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacinoal y la Satisfacción Laboral*. Madrid, España: Edit. COMILLAS.
- Combeller, C. R. (1993). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Tlaquepaque, Jalisco, México: Edit. ITESO.
- Estrada, R. (2019). *Costo de Rotación de Personal*. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: "La Gestión del Talento en tiempos de cambios"*. Buenos Aires, Argentina: Edit. Granica.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid, España: Edit. Diaz de Santos.
- Godoy, A. (2016). *La importancia del buen humor en un equipo de trabajo*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://www.shopify.com.mx/blog/la-importancia-del-buen-humor-en-un-equipo-de-trabajo>
- ISOTOOLS. (2015). *¿Cómo influye el clima laboral en tu empresa?* Recuperado el 27 de Enero de 2020, de <https://www.isotoools.org/2015/05/12/como-influye-el-clima-laboral-en-tu-empresa/>

JOBBLERS. (2019). *Productividad Laboral*. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de <https://www.jobblers.net/productividad-laboral/>

López, M. D. (2011). *Ética Organizacional: Estrategia para el éxito*. Bogotá, Colombia: Edit. Ediciones de la U.

Maldonado, A. (2019). *Satisfacción laboral, un factor que impacta la salud de los colaboradores*. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/satisfaccion-laboral-un-factor-que-impacta-la-salud-de-los-colaboradores/>

Martínez, M. (2019). *Incentivos salariales y no monetarios ¿cuáles son los mejores?* Recuperado el 31 de Enero de 2020, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/incentivos-salariales-no-monetarios/>

McAdams, J. L. (2013). *Premiar el desempeño: Una guía para mejorar los resultados de negocio a través de las personas*. Madrid, España: Edit. DIAZ DE SANTOS.

MEJOR.COM, M. Y. (2019). *Por qué es importante la Productividad*. Recuperado el 28 de Enero de 2020, de <https://masymejor.com/por-que-es-importante-la-productividad/>

Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco, Méx.: Edit. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edit. PEARSON EDUCACION.

Morales, F. (2018). *¿Qué herramientas existen para medir el clima laboral?* Recuperado el 17 de Enero de 2020, de <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>

- Pérez, T. (2017). *Rotación de Personal: ¿Cuánto le cuesta a tu empresa?* Recuperado el 28 de Enero de 2020, de <https://www.shdemexico.com/2017/04/28/rotacion-de-personal-cuanto-le-cuesta-tu-empresa/>
- Pickers, S. (2015). *¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?* Recuperado el 04 de Marzo de 2020, de <https://www.psymba.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Reyna, I. (2016). *¿Vale la pena medir el clima laboral?* Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://3ccultura.com/2016/09/08/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/>
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Edit. PEARSON.
- SIGNIFICADOS.COM. (2019). *Significado de Productividad*. Recuperado el 23 de Enero de 2020, de <https://www.significados.com/productividad/>
- STPS. (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 19 de Enero de 2020, de <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>
- UNIVERSOFORMULAS.COM. (2019). *Muestreo no probabilístico*. Recuperado el 05 de Marzo de 2020, de <https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-no-probabilistico/>
- Villa, A. (2020). *Solo 20% de directivos cree que es importante el capital humano*. Recuperado el 07 de Febrero de 2020, de <https://www.elimparcial.com/tijuana/tijuana/Solo-20-de-directivos-creo-que-es-importante-el-capital-humano-20200206-0038.html>

ANEXOS

A continuación se detallan las preguntas que se utilizaron para recabar información sobre el clima laboral de Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. en la ciudad de Tuxtepec, Oaxaca:

ENCUESTA

Estimado colaborador: Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de la empresa Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. Suc. 042

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

Instrucciones: Subraye o marque con una "X" la respuesta que considere de acuerdo a su situación.

- 1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con Crystal Ejecutivo S.A. de C.V. como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?**
 - a. Muy satisfecho
 - b. Bastante satisfecho
 - c. Poco satisfecho
 - d. Nada satisfecho

- 2. Si comparte usted sus ideas con su jefe inmediato, ¿se lo reconocen?**
 - a. Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas
 - b. Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.
 - c. No se me reconoce en absoluto.

3. Si usted aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?

- a. A mi superior inmediato
- b. Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).
- c. A un compañero del mismo nivel.
- d. El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.

4. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe inmediato:

	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
Conoce bien mi trabajo					
Se preocupa en escucharme					
Me evalúa de forma justa					
Está dispuesto a promocionarme					
Me ayuda cuando lo necesito					
Me exige de forma razonable					
Me inspira confianza					

5. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe inmediato:

	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
Identifica los objetivos en su área de forma clara					
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos					
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos					
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.					
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos					
Comunica de forma clara y efectiva					
Sabe escuchar					
Toma decisiones de forma eficaz					
Da buen ejemplo					
Demuestra dotes de liderazgo					

6. Por favor, puntúe su grado de **SATISFACCIÓN** con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
Descripción del puesto(s)					
Evaluaciones del desempeño					
Información sobre promociones y puestos vacantes					
Capacitación					
Beneficios sociales					
Jubilaciones					
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección					

7. **¿Ha realizado usted alguna sugerencia de mejora para la empresa?**

- a. Sí
- b. No

8. **¿A quién le ha hecho la sugerencia de mejora?**

- a. Jefe de Departamento
- b. Jefes de Área
- c. Gerente de Tienda

9. **¿Ha quedado satisfecho con la respuesta?**

- a. Si
- b. No

10. Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?

- a. Sí
- b. No

11. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre Crystal Ejecutivo S.A. de C.V.?

- a. Sí
- b. No

12. El salario que recibes va de acuerdo a las actividades que realizas.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

13. ¿Cuándo trabajas tiempo extra, se te paga como se acordó?

- a. Si
- b. No

14. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa?

- a. Menos de un año
- b. 1-2 años
- c. 3-5 años
- d. 6-10 años
- e. Más de 10 años

¡Gracias!

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.