



Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca

Ingeniería en Administración

Tesis:

El clima organizacional como factor de
influencia en la rotación de personal en la
empresa Lores Do de Tres Valles, Ver.

Presenta:

Arianeth Muñoz Pérez

Guadalupe Ochoa Ortiz

Asesor:

Dr. Julio Fernando Salazar Gómez

Agradecimientos.

Agradezco a Dios que me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

A mis padres por la herencia más valiosa que pudiera recibir fruto del inmenso apoyo y confianza que en mí depositaron para que los esfuerzos y sacrificios hechos por mí no fueran en vano, los amo.

A mi ahora esposo que me ayudo e impulso a creer en mí para poder salir adelante de cualquier situación con amor y paciencia gracias por siempre estar ahí, te amo.

Guadalupe Ochoa

Agradezco a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

Agradezco a mi novio que ha sabido estar conmigo en cada paso de mi vida, creíste en mí y sin duda me apoyaste, guiaste y sostuviste cuando más te he necesitado.

Arianeth Muñoz

Resumen.

Para que una empresa pueda mantenerse en cuanto a los estándares de calidad, cumpliendo los objetivos organizacionales o simplemente teniendo una buena sinergia al momento de laborar, es importante que el ambiente en el que se desarrolle el trabajo sea agradable para todos, por ello, el clima organizacional juega un papel primordial. Éste último también puede ser uno de los causantes de que los trabajadores decidan emigrar de trabajo, dando como resultado una alta rotación de personal, por lo que se pretendió establecer la influencia del clima organizacional en la rotación de personal, en unas empresas de giro comercial. Por medio una investigación descriptiva-explicativa, cuantitativa, no experimental. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron el cuestionario con escala de Likert. Una vez considerado esto, se estimó que el clima organizacional realmente suele ser un detonante para que un trabajador decida retirarse de su trabajo, incrementando así la rotación de personal en las empresas.

Palabras clave: clima organizacional, rotación de personal, empresas comerciales

Summary

For a company to be able to maintain itself in terms of quality standards, meeting organizational objectives or simply having a Good synergy at the time of work, it is important that the environment in which the work is carried out is pleasant for everyone therefore the organizational climate plays a primary role.

The latter can also be one of the causes of workers decide to emigrate from work resulting in a high turnover of staff, of the organizational climate, in staff turnover in some companies with a business line

By means of a descriptive-explanatory, quantitative non-experimental investigation. The data collection instruments were the Likert scale questionnaire once this is considered, It was estimated that the organizational climate really tends to be a trigger for a worker to decide to retire from his job.

KEY WORDS: organizational climate, staff turnover, business enterprise

Índice de contenido

Resumen.....	1
Summary	3
Índice de contenido	5
Lista de tablas.....	8
Lista de figuras.....	9
Capítulo I. Problema de investigación.	11
Introducción.	11
Identificación del problema.....	13
Descripción del problema.	13
Planteamiento del problema.	15
Justificación de la investigación.	15
Delimitación de la investigación.....	17
Limitaciones.....	17
Objetivos	18
Objetivo general.	18
Objetivos específicos.	18
Hipotesis.....	¡Error! Marcador no definido.
Capitulo II. Marco teórico.....	20

Antecedentes de la investigación.	20
Bases teóricas.	23
2.2.1 Clima organizacional	23
2.2.1.1 Definición	23
2.2.1.2 Teorías del clima organizacional.....	24
2.2.1.3 Elementos del clima organizacional.....	25
2.2.1.3.1 Estructura.....	25
2.2.1.3.2 Responsabilidad.....	26
2.2.1.3.3 Recompensa.....	26
2.2.1.3.4 Desafío.....	26
2.2.1.3.5 Relaciones	27
2.2.1.3.6 Cooperación.....	27
2.2.1.3.7 Estándares.....	27
2.2.1.3.8 Conflicto	27
2.2.1.3.9 Identidad	28
2.2.1.4 Tipos de clima organizacional.....	28
2.2.1.5 Factores para el análisis del clima organizacional	29
2.2.1.6 Beneficios del clima organizacional.....	30
2.2.2 Rotación de personal	31
2.2.2.1 Definición	31

2.2.2.2	Tipos de rotación	32
2.2.2.3	Causas de la rotación de personal.....	32
2.2.2.4	Ventajas de rotación	34
2.2.2.5	Desventajas de rotación.....	35
2.2.2.6	Factores de la rotación de personal	36
Capitulo III. Metodología.....		37
Nivel de investigación.....		37
Tipo de investigación.		37
Diseño de investigación.		37
Población y muestra.		38
Población.....		38
Muestra.....		38
Sistema de variables (operacionalización de las variables).		39
Técnicas de recolección de datos.		40
Procedimiento de recolección.		41
Procedimiento de manejo estadístico de la información.....		41
Capítulo IV. Resultados.		43
Resultados.		43
Capítulo V. Conclusiones.		53
Recomendaciones.....		53

Referencias bibliográficas.....	55
---------------------------------	----

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables	39
--	----

Tabla 2. Instrumento de recolección de datos de Clima Organizacional

Tabla 3. Instrumento de recolección de datos de Rotación de personal

Lista de figuras

Figura 1. Genero. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	43
Figura 2. Dimensión del trabajo en equipo. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	43
Figura 3. Dimensión de comunicación. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	44
Figura 4. Dimensiones de igualdad. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	45
Figura 5. Dimensión de condición física. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	45
Figura 6. Dimensión de liderazgo. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	46
Figura 7. Dimensión de motivación. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	46
Figura 8. Dimensiones de clima organizacional. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	47
Figura 9. Calificaciones de los trabajadores. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	48
Figura 10. Genero. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	48
Figura 11. Dimensión de expectativas. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	49
Figura 12. Tiempo laborando en la organización. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	49

Figura 13. Dimensiones de rotación de personal. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	50
---	----

Figura 14. Promedio de las dimensiones de rotación de personal. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.	51
---	----

Capítulo I. Problema de investigación.

Introducción.

Las perspectivas de los trabajadores cambian constantemente, de acuerdo a la estructura en la cual se maneja la organización, con el objetivo de mejorar y ser productivos (Palella, 2010).

Hoy en día las organizaciones optan por cambiar su estructura constantemente por tendencias o por incrementar la productividad. Dichas reestructuraciones conllevan diferentes conclusiones en la perspectiva de los colaboradores.

Despidos, salidas de la empresa, nuevas contrataciones o inclusive áreas de trabajo sin productividad, se considera, rotación del personal, el cual es un factor de máxima importancia negativamente para la empresa, ya que ocasiona un paro de actividades, provocado el incumplimiento de metas y objetivos, por otra parte no todo se debe culpar a la organización, el clima organizacional que se maneja dentro de la misma debe ser acertadamente positiva, ya que esta determina cada una de las actitudes y comportamientos de las personas que integran este clima organizacional, el cual llega a provocar un deterioro o un asertivo en el mismo (Palella, 2010).

La rotación de personal es un fenómeno que ocurre desde diferentes perspectivas, siendo de forma negativa para la organización cuando uno o más colaboradores son despedidos o en su defecto deciden retirarse de la empresa, ya que conlleva realizar nuevas contrataciones y mantener una plaza sin productividad mientras ocurre esto. En cambio, puede suceder que un colaborador opte o sea nombrado hacia un puesto con más atribuciones y mayor rango de responsabilidad.

Pero, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a sustituir a otros que existen antes, no cuenta para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución (González, 2006)

Es evidente que cuando una empresa está en expansión habrá nuevas contrataciones, puede ser la apertura de un proyecto nuevo, una sucursal en otra ciudad, expansión de la planta, entre otras más.

Además, el flujo de empleados no necesariamente es un efecto negativo, debido a que si la rotación es muy baja produce el estancamiento o envejecimiento del personal de la organización. (Cabrera et al, 2011).

En ocasiones, es necesario que exista un flujo de personal debido a que el trabajo puede volverse algo monótono o repetitivo, conviviendo siempre con la misma gente, el mismo ambiente, se requiere algo diferente día a día para evitar que el trabajador desista por aburrimiento.

Por otra parte el clima organizacional tiene un énfasis superior sobre otros procesos en recursos humanos, ya que este determina las actitudes y actividades que se generan en una empresa y que influyen en la perspectiva, desarrollo y productividad de los colaboradores a partir de un diseño y estructura establecida por la organización.

El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. (García, 2009).

Las compañías deben de tomar en cuenta todos los puntos del clima organizacional puesto que éste brindará las herramientas necesarias para tomar acciones con respecto a muchos aspectos en general.

Noboa (2019) menciona que “el concepto de clima inclusive se relaciona con el de cultura organizacional y con el de calidad de vida en el trabajo, como también con el de satisfacción laboral”. (p.1)

Lo cual es realmente cierto, el clima organizacional envuelve prácticamente a la totalidad de la empresa, por lo que cualquier situación o área que se vea afectada traerá como consecuencia una disminución en el clima.

Identificación del problema.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las organizaciones es a la gran rotación de personal que presentan, se deben de hallar los motivos que la provocan y así lograr contrarrestarlos; por ejemplo, considerar los factores organizacionales, como pueden ser el clima organizacional, para determinar su influencia en la rotación de personal.

En el caso ya mencionado, el problema se identificaría de la siguiente forma: ¿De qué manera se puede reducir la rotación de personal a través del mejoramiento del clima organizacional de Tiendas Lores, Tres Valles, Veracruz?

Descripción del problema.

Las organizaciones se cambian de estructura cada determinado tiempo por tendencias y crecimiento de productividad. Dichas reestructuraciones conllevan diferentes conclusiones en la perspectiva de los colaboradores. Algunos pueda que de forma positiva lo tomen como adaptación, sin embargo, otros lo interpreten como un riesgo y desarrollan una resistencia al

cambio, lo que añade discrepancia al ambiente y por consiguiente un clima organizacional insano, esto puede encausar en el colaborador una renuncia o incluso el despido.

La rotación de personal se dice que es un fenómeno que ocurre desde diferentes perspectivas, siendo de forma negativa para la organización cuando uno o más colaboradores son despedidos o en su defecto deciden retirarse de la empresa, ya que conlleva realizar nuevas contrataciones y mantener una plaza sin productividad mientras ocurre esto. En cambio, puede suceder que un colaborador opte o sea nombrado hacia un puesto con más atribuciones y mayor rango de responsabilidad.

Conocer la rotación de personal y sus consecuencias en todos sus aspectos será importante para saber su relación con el clima organizacional que también es componente importante en el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo ya que la incertidumbre puede existir desde la perspectiva del colaborador, cuando observa cambios bruscos en la estructura, lo que deriva en un ambiente hostil e insano para el desarrollo del trabajo y los objetivos de ambos.

Velásquez (2022) afirma que la rotación del personal es un fenómeno grave cuando se da en gran medida, y esto puede conllevar a otros problemas como la reducción de productividad, reducción de utilidades, mal servicio y pérdida de cliente.

En ocasiones la cultura organizacional, las exigencias, la carga y el clima laboral, entre otros factores, son las principales causas de la alta rotación de personal en las compañías, lo cual genera gran preocupación y desgaste por los altos costos que implica. Conocer el índice de rotación de personal, ya sea sano o insano en una empresa es de vital importancia, ya que de esto

depende que los colaboradores tengan una buena perspectiva en cuanto a la estabilidad laboral el cual forma parte del clima organizacional y sus demás componentes.

Al contar la empresa con un índice bajo de rotación de personal, significa una gran estabilidad. Es posible desarrollar planes de carrera que se cumplan, el clima interno es favorecedor y muchas veces forma parte de una muy buena gestión de recursos humanos. Las empresas con baja rotación suelen retener a los empleados y quienes no están conformes o tienen un bajo desempeño se van.

Planteamiento del problema.

¿Cómo influye el clima organizacional en la rotación del personal en Tienda Lore's Do en Tres Valles, Veracruz?

Justificación de la investigación.

Hoy en día las organizaciones modifican sus estructuras constantemente por tendencias o por aumentar la productividad. Estas reestructuraciones conllevan diferentes conclusiones en la perspectiva de los colaboradores. Algunos pueden que de forma positiva lo tomen como adaptación, sin embargo, otros lo interpreten como un riesgo y desarrollan una resistencia al cambio, lo que añade discrepancia al ambiente y por consiguiente un clima organizacional insano, esto puede encausar en el colaborador una renuncia o incluso el despido.

La rotación de personal se dice que es un fenómeno que ocurre desde diferentes perspectivas, siendo de forma negativa para la organización cuando uno o más colaboradores son despedidos o en su defecto deciden retirarse de la empresa, ya que conlleva realizar nuevas contrataciones y mantener una plaza sin productividad mientras ocurre esto. En cambio, puede

sucedir que un colaborador opte o sea nombrado hacia un puesto con más atribuciones y mayor rango de responsabilidad.

Conocer la rotación de personal y sus consecuencias en todos sus aspectos será importante para saber su relación con el clima organizacional que también es componente importante en el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo ya que la incertidumbre puede existir desde la perspectiva del colaborador, cuando observa cambios bruscos en la estructura, lo que deriva en un ambiente hostil e insano para el desarrollo del trabajo y los objetivos de ambos.

En ocasiones la cultura organizacional, las exigencias, la carga y el clima laboral, entre otros factores, son las principales causas de la alta rotación de personal en las compañías, lo cual genera gran preocupación y desgaste por los altos costos que implica. Conocer el índice de rotación de personal, ya sea sano o insano en una empresa es de vital importancia, ya que de esto depende que los colaboradores tengan una buena perspectiva en cuanto a la estabilidad laboral el cual forma parte del clima organizacional y sus demás componentes.

Al contar la empresa con un índice bajo de rotación de personal, significa una gran estabilidad. Es posible desarrollar planes de carrera que se cumplan, el clima interno es favorecedor y muchas veces forma parte de una muy buena gestión de recursos humanos. Las empresas con baja rotación suelen retener a los empleados y quienes no están conformes o tienen un bajo desempeño se van.

Delimitación de la investigación.

Dentro de las limitaciones encontradas en la investigación, están, sobre todo, la realización de esta en una sola sucursal, debido a que considerar a más sucursales, inclusive del mismo municipio, incrementaría los costos de sobremanera.

Otra de las limitantes es el ambiente bajo el cual se efectuará la investigación, ya que no se podrá alterar de ninguna forma a las variables, es decir, se implementa una investigación de campo.

Limitaciones.

Al existir hasta tres turnos en algunos de los departamentos, hay muchos cambios de personal, por lo que la investigación se basa en un solo turno.

La aplicación de los instrumentos ofrece un buen respaldo, aunque se hubiese preferido utilizar una bitácora diaria, para así poder recabar más aspectos que puedan alterar el clima organizacional, aunque, con esto, se cambiaría el diseño de la investigación a longitudinal, y es algo que implicaría mayores gastos en dinero y en tiempo.

Objetivos

Objetivo general.

- Analizar la influencia del clima organizacional en la rotación de personal, en la empresa Tiendas Lorea en Tres Valles, Veracruz.

Objetivos específicos.

- Identificar los elementos del clima organizacional.
- Estimar el índice de rotación de personal.
- Relacionar el clima organizacional con el índice de rotación de personal.

Hipótesis

Hi: El clima organizacional influye directamente en la rotación de personal en Tienda Lores Do de Tres Valles, Ver.

Ho: No influye directamente el clima laboral en la rotación de personal en Tienda Lores Do de Tres Valles, Ver.

Ha: El clima organizacional influye indirectamente en la rotación de personal en Tienda Lores Do de Tres Valles, Ver.

Capítulo II. Marco teórico.

Antecedentes de la investigación.

Juárez (2018) Midió el clima organizacional en trabajadores del Hospital General “La Villa” de la Secretaría de Salud de la Ciudad de México; en el cual se incluyeron 264 trabajadores que aceptaron participar. Evaluando los elementos de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación; obteniendo como resultado que el liderazgo y motivación son los mejor evaluados, seguido por el de reciprocidad y, en último lugar, el de participación. Por su parte, el intercambio de información, la retribución, el reconocimiento a la aportación y el involucramiento en el cambio, fueron los principales factores que inclinaron hacia la baja al clima organizacional. Arrojando que el liderazgo y la motivación están relacionados con un correcto nivel de clima organizacional y pueden influir en la adaptación en el contexto del nuevo tipo de gobierno.

Piñón et al (2016) Diagnóstico y analizó el clima organizacional del personal administrativo de un Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios en Oaxaca. Los resultados reportaron que los colaboradores del centro educativo analizado tienen una percepción general de la organización favorable. Basándose en la identificación de las dimensiones identidad, responsabilidad, estilos de supervisión, apoyo, calidez, motivación laboral, riesgo y estructura; lo que resulto más favorable en relación con las dimensiones oportunidad de desarrollo, recompensa, comunicación, estabilidad laboral, además de equipos, distribución de personas y material que influyen de manera negativa en el clima organizacional. Por lo que se concluye que la dimensión identidad es una de las más destacadas ya que se encuentran por encima de la media en el diagnóstico y análisis del clima organizacional en el

objeto de estudio, junto con las dimensiones estructura, responsabilidad, riesgo, calidez, apoyo, estilos de supervisión y motivación, que se encuentran en el rango positivo de la estandarización.

Patrón et al (2017) Determinó el grado de apertura del clima organizacional en los hoteles participantes. Donde se tuvo como participantes a dos hoteles de la ciudad de San Francisco de Campeche, uno de cuatro y otro de cinco estrellas. Dando como resultado que el clima organizacional no depende de la clasificación ni del tamaño del hotel, sino del liderazgo que favorezca un clima de tipo abierto, capaz de fomentar la innovación y, por consiguiente, la adaptación al cambio, por lo que urge a esas empresas preparar a sus directivos y gerentes para ello. El clima organizacional está en el liderazgo y en factores culturales, no en el tamaño o tipo del hotel. El grado de apertura del clima organizacional en los hoteles participantes, mostró una tendencia hacia uno cerrado o semicerrado, el cual no favorece la innovación.

Arce (2018) Identificó los principales factores que generan la rotación de personal de la tienda de autoservicio Chedraui ubicada en el municipio de Tejupilco, estado de México. Con un total de 80 empleados los cuales se tomó como muestra 50 empleados de los diferentes puestos desempeñados de la organización; dando como resultado que los principales factores que generan la rotación de personal en la tienda de autoservicio Chedraui, son nueve: salario bajo, insatisfacción en el trabajo que se realiza, falta de capacitación, falta de estímulo moral, pocas actividades recreativas, no hay libertad para la toma de decisiones, mala relación jefe-empleado y horario excesivo de trabajo. Se pudo detectar cuáles son las causas de rotación de personal en la tienda de autoservicio Chedraui S.A de C.V ubicada en el municipio de Tejupilco, Estado de México, por lo cual se debe de implementar nuevas estrategias en la empresa y con esto evitar que el empleado abandone su trabajo, y que la empresa pueda crecer y crear nuevas fuentes de empleo.

Sánchez (2016) Realizaron un estudio para conocer el nivel de satisfacción laboral y la rotación de personal que existen en una mediana empresa dedicada al transporte público de pasajeros. Los resultados en cuanto a la variable de satisfacción laboral indican que en general existe en los trabajadores un nivel alto de satisfacción laboral, destacando indicadores como: identificación de la tarea, el salario, la seguridad en el trabajo, la toma de decisiones en cuanto a equipos de trabajo y en su compromiso con la organización. Por otro lado, a pesar del alto grado de satisfacción existente, se encontró que la rotación de personal es alta. El resultado en cuanto a la variable de rotación de personal fue alto, sin embargo, este indicador fue afectado por la contratación de nuevos operarios por la introducción de una línea de mini-camiones en la empresa; sin considerar este dato la rotación de personal es aceptable; es decir en la empresa se retiene al personal de buena calidad y sólo se sustituye a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. Así mismo se observó que la satisfacción laboral está relacionada con la rotación de personal pues los individuos que trabajan en la empresa de transporte público de pasajeros se encuentran altamente satisfechos, por lo que tienden a permanecer en dicha organización.

Bases teóricas.

2.2.1 Clima organizacional

2.2.1.1 Definición

Toda organización más allá de su segmento o naturaleza tiene como objetivo, mantener un ambiente sano entre sus colaboradores. Un departamento de recursos humanos debe tener herramientas que permitan el fortalecimiento de actitudes que proyecten armonía tanto para los clientes internos como externos, este sería el indicador de un buen clima organizacional, esta es la razón por la cual tiene que haber una noción amplia sobre el tema y a que se refiere.

Chiavenato (2009) lo define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la empresa y que influye en su comportamiento. Es positivo cuando se proporciona satisfacción en las necesidades de los colaboradores y la elevación moral de los miembros, es negativo cuando no se logran satisfacer dichas necesidades. Toda organización es un ente que proporciona estímulos a sus colaboradores que determinan en gran medida su desempeño. Por este motivo si existiese un ambiente agradable para poder desempeñar las tareas, el colaborador responderá de forma natural a lo que se le solicita.

Robbins (2013) indica que el clima organizacional es la percepción que los colaboradores experimentan de acuerdo al ambiente laboral, esto es un indicador clave en toda empresa para comprender si el colaborador está a gusto o no en su lugar de trabajo y de qué forma influye en su desempeño.

De forma imperativa se tiene que correlacionar el clima organizacional con la motivación de los miembros de una empresa. Ya que, si se induce la motivación hacia los colaboradores, el clima organizacional incrementará e influirá en aspectos de satisfacción, interés, ánimo y

cohesión entre los participantes. Caso contrario si la motivación no existe, los procesos se frustran y los elaboradores tienden a no cumplir con sus metas, se pierde el interés y surge la apatía, depresión 18 e insatisfacción. En situaciones extremas surgen discrepancias a nivel institucional que provocan la organización de los trabajadores que incitan paros o huelgas.

2.2.1.2 Teorías del clima organizacional

Según la teoría de Likert. (1961, 1967; citado por Goncalves, 2000) La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. En las variables causales se aluden a la estructura organizativa, administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables representan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Es importante destacar que la motivación y el desempeño de los trabajadores tienen que

ver con el ambiente laboral que existe dentro de la organización y que los factores extrínsecos e intrínsecos no influyen directamente sobre la misma sino sobre cómo perciben estos factores los trabajadores de una organización.

Modelo de Heskett (2003). Los autores mencionan que las organizaciones necesitan centrarse en lo siguiente:

1. Inspira, por su ilusión, a otros empleados;
2. Sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios;
3. Sugiere ideas para mejorar la actual prestación de servicios;
4. Procura que los clientes estén muy satisfechos y que demuestren un comportamiento de "embajador de la organización";
5. Atrae buenos clientes;
6. Atrae, a través de sus recomendaciones, nuevos empleados buenos;
7. Proporciona producción y facturación;
8. Transmite conocimientos;
9. Transmite la cultura de la organización.

2.2.1.3 Elementos del clima organizacional

2.2.1.3.1 Estructura

Goncalves (2000) Menciona que este elemento representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la

burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2.2.1.3.2 Responsabilidad

Hampton (1989) Menciona que es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

2.2.1.3.3 Recompensa

Koontz (1988) Identifica que la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

2.2.1.3.4 Desafío

Robbins (1999) Menciona que corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

2.2.1.3.5 Relaciones

Robbins (1998) Identifica la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

2.2.1.3.6 Cooperación

Rodríguez (2005) Menciona que es el sentimiento de los miembros de la organización 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 en forma vertical, como horizontal.

2.2.1.3.7 Estándares

Pfeffer (2006) Menciona cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

2.2.1.3.8 Conflicto

Brunet (2005). Habla de cómo el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

2.2.1.3.9 Identidad

Arias (2004) Identifica que el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.1.4 Tipos de clima organizacional

En cuanto a cómo influye una empresa en su personal se puede determinar de forma genérica, ya que así se estableció por parte de sus directivos y el plan estratégico, sin embargo según cada rasgo de personalidad puede percibir de diferente forma el ambiente, esta es la razón por la cual Gan y Berbel (2007) citan a Likert en su teoría de los sistemas mencionan que hay un punto de 19 inflexión que permite conocer la naturaleza del clima y el resultado a nivel organizacional.

A continuación se detalla la tipología de clima organizacional:

Clima autoritario, sistema I autoritarismo explotador. Se le conoce así a la dirección que no mantiene un ambiente de confianza en sus colaboradores, no hay empoderamiento por parte de las gerencias hacia los subalternos los cuales actúan a través de condicionamientos negativos, tales como castigos, la comunicación se limita al trabajo y no existe un liderazgo situacional que permita establecer un plan de carrera entre los colaboradores.

Clima de tipo autoritario, sistema II autoritarismo paternalista. Así se le conoce a la dirección que mantiene una relación flexible y de confianza entre sus colaboradores, sin embargo existen castigos y recompensas que están en fusión a las necesidades de los colaboradores, lo cual condiciona su comportamiento.

Clima de tipo participativo, sistema III consultivo. Se basa en aquella dirección que empodera a sus subalternos y les permite tener una toma de decisiones activa, el castigo no es una alternativa de corrección. Se estimula el prestigio y la estima en los colaboradores.

Clima de tipo participativo, sistema IV Participación en grupo. Se basa en la dirección de confianza entre los colaboradores, la comunicación es de forma recíproca en los niveles bajos y altos. Los implicados están bajo objetivos y resultados, se puede dar un liderazgo situación eventualmente para poder delegar atribuciones. Para poder conocer el tipo de clima organizacional, es necesario realizar un estudio amplio que permita determinar en qué medida se encuentra la organización.

2.2.1.5 Factores para el análisis del clima organizacional

(Calva 2004) Identifico una variedad de factores que intervienen en el ambiente laboral y pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea.

Factores externos: Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

Factores psicológicos: Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

Factores individuales, grupales y estructurales: Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés

treinta que puedan sentir influye sobre su comportamiento y ambiente al interior de la organización.

2.2.1.6 Beneficios del clima organizacional

Desarrollar estrategias orientadas a datos: Solís (2005) nos menciona que sin importar qué tan inteligente seas (o qué conexión tengas con fuerzas sobrenaturales que te digan el futuro) la realidad es que cada día, líderes de empresas muestran más interés en tomar decisiones basadas en información. Tu opinión y juicio son importantes, pero poder argumentar tus estrategias con información objetiva hace tu trabajo mucho más valioso.

Desarrollo profesional: Un empleado eficiente quiere subir , pero en pocas ocasiones puede realizarlo dentro de tus paredes. Un estudio realizado por la compañía consultora FirstPlace Inc, encontró que el 40% de los empleados nunca ha tenido la oportunidad de hablar acerca de sus planes profesionales con sus supervisores.

Prevenir costos de acciones legales: Conocer si en tu empresa hay casos de abusos, bullying, violencia o delincuencia puede ahorrarle dinero a tu empresa en lo que, en caso contrario, podrían resultar en futuras acciones legales en contra tuya.

Conocer a tus "líderes": Desafortunadamente muchas veces un mal clima laboral tiene como epicentro los mismos líderes. En la encuesta mencionada anteriormente acerca del bullying laboral, el 45% de participantes afirmaron que sus propios jefes causaron la agresión.

Conocer el compromiso de tus empleados: Sara Pubas, directora de CL Selection, en una entrevista para el diario Gestión afirma que "un colaborador que agrega valor (a la empresa) es el que está comprometido al 100% y ese colaborador que no está comprometido con la empresa no

te va a agregar valor, va a generar un mal clima (laboral), no te ve a brindar los resultados esperados..."

2.2.2 Rotación de personal

2.2.2.1 Definición

Orozco (2013) explica que es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual. El resultado se debe comprender desde un punto de vista porcentual y sin suspicacias, ya que puede aludir a despidos, renunciaciones y conflictos. Por lo tanto también se toma en cuenta el desarrollo profesional o rotación interna, se debe enfatizar ya que en su concepción original no se toma como tal la oportunidad o beneficio que un colaborador podrá obtener hacia rango superior. La rotación de persona es inevitable, el ambiente de toda empresa radica en el cambio desde los procesos hasta los colaboradores, no se puede considerar sólo como una desventaja ante las demás organizaciones, al contrario, puede ser un indicador de rentabilidad, productividad, evolución y empoderamiento por parte de los colaboradores.

Chiavenato (2009) menciona que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva. Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están determinados por el índice de rotación de personal. Se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retira por causas externas son debido a mejores ofertas laborales o un crecimiento profesional. Las internas ocurren por reestructuraciones en la empresa, discrepancias o por bajo rendimiento de

un colaborador. Hay que saber diferenciar la naturaleza u origen, para contemplar una estrategia que compense su manifestación.

2.2.2.2 Tipos de rotación

Robbins (2013) menciona que existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores. Como antecedente es importante mencionar que durante la revolución industrial no existía una noción sobre los cambios organizacionales y las tendencias administrativas, ya que todo se basaba en la producción. Rotación no se conocía como tal, solamente existía el empleo y el desempleo. En la actualidad este cambio es muy significativo ya que las tendencias vigentes revelan que un movimiento en la estructura no perjudica, al contrario, si fuese una promoción proyecta buenos resultados.

Continuado con la rotación interna todo movimiento tendrá que ser planificado como un crecimiento de sus colaboradores dentro de la empresa. Desde el reclutamiento y la selección, el encargado de recursos humanos determina el estado del postulante, evalúa sus competencias y extrapola su potencial.

La rotación externa tiende a enfocarse a un mal desempeño, discrepancias colaborador-organización, mejores oportunidades, jubilaciones, entre otros. Un colaborador deja de pertenecer a la empresa, tanto, por motivos personales u organizacionales.

2.2.2.3 Causas de la rotación de personal

Chiavenato (2009) determina que existen diferentes causas internas en relación a la rotación:

A. Causas internas:

- Políticas salariales de la organización;
- Política de los beneficios sociales,
- Tipo de supervisión ejercida sobre el personal,
- Progreso profesional dadas por la organización,
- Tipos de relaciones humanas existentes en la organización,
- Seguridad industrial,
- Comunicación informal,
- Clima organizacional,
- Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos,
- Criterios en programas de desarrollo humano,
- Criterios de evaluación del desempeño.

A través de entrevistas de salida, reputación de la organización e investigaciones profundas sobre fenómenos propios de la rotación de personal, se podrá establecer que causa interna produce dicha dinámica en la empresa.

B. Causas externas:

Zulema (2009) afirma que las circunstancias externas de cualquier compañía no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el colaborador afectado no permite que pueda madurar en su interior y creen el motivo válido. Paralelamente existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo. Esto argumenta que no solo puede existir elemento externo, va aunado a una causa interna, sin embargo casusa externa como el mercado laboral puede provocar una rotación de talento humano, ya que habrá mejoras salariales y crecimiento profesional de las personas.

2.2.2.4 Ventajas de rotación

Según Sánchez (2004) existen razones tanto a favor como en contra para la implementación de un sistema de rotación laboral. Son las necesidades de cada empresa y el modelo de desempeño los que definen si es o no una buena alternativa. Sin embargo, más allá de eso debemos señalar que se trata de un sistema de apertura, muy característico del mercado actual, y que mal haríamos si le diésemos la espalda y negáramos tajantemente las posibilidades que nos ofrece.

Sheehan (2001): Menciona que la clave no está tanto en el modelo en sí mismo o en sus variantes (interna o externa), sino sobre todo en la planificación con la que se lleve a cabo. Si se tienen definidos los objetivos y existe una justificación razonable para hacerlo, la rotación laboral se convertirá en una ventaja competitiva para cualquier negocio.

Galarza (2000) en lista los siguientes puntos, donde indica las ventajas de la rotación de personal en una organización.

- Facilita la renovación del personal, y con ello la aparición de ideas nuevas y más acordes a los contextos. La fórmula ideal para cualquier empresa es la mezcla de experiencia y juventud.
- Reducción general de salarios, pues el personal nuevo no tiene los mismos beneficios contractuales que los trabajadores antiguos. En casos extremos, esto puede suponer una forma de ahorro para la continuidad, sostenibilidad y viabilidad del negocio.

- Permite el reclutamiento de nuevos talentos en el mercado. En algunas ocasiones, las empresas se privan de hacerlo por el hecho de que sus plantillas están completas y pierden la oportunidad de incorporar un talento de valor diferenciado para la compañía.
- Favorece el cambio de personas con un bajo rendimiento o que en lugar de aportar estén generando pérdidas al grueso de la organización.

2.2.2.5 Desventajas de rotación

Gómez (2008) Mencionan que las empresas que están gestionadas de manera adecuada realizan de forma periódica índices de rotación e identifican sus causas. Lo que toda organización pretende es minimizar la rotación y los costes que supone reemplazar a los empleados. El costo de reemplazar, en particular los puestos clave o gerenciales, pueden ser extralimitar los presupuestos de un departamento de recursos humanos. Los montos varían de rotación de personal varían según el segmento de las organizaciones y su naturaleza. En algunos casos comprender o delimitar costos implica una investigación exhaustiva e inclusive serán difíciles de estimar. Los costos ocultos juegan un papel muy importante en el macro proceso de reclutamiento y selección. La ubicación geográfica, capacitar al nuevo colaborador, costear y recuperar la rentabilidad del puesto, en general el efecto de la pérdida de talento en las ventas y la productividad.

Arias (2004), menciona que el compromiso empresarial abarca dos situaciones, una favorable, donde se espera una intención de permanencia, es decir, continuar manteniendo los nexos con la empresa. Por otro lado, la situación desfavorable, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la empresa respectiva a las

transformaciones en la misma, así como rechazo de la innovación y por ende falta de adaptabilidad. En contrapartida la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Asimismo, conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

2.2.2.6 Factores de la rotación de personal

Según Arenas (2000), estos son los principales factores que causan la rotación de personal dentro de una organización.

Agentes externos a la empresa: rotación inevitable

- Crecimiento global de la oferta laboral
- Cambio en la vida personal

Agentes internos cocinados en la propia empresa: rotación evitable

- Salario poco competitivo o congelado
- Excesiva presión o carga de trabajo
- Niveles de estrés elevados
- Mal clima laboral
- Ausencia de plan de desarrollo
- Inexistencia de beneficios sociales

Capítulo III. Metodología.

Nivel de investigación.

La investigación utilizó un nivel de investigación descriptivo-explicativo ya que busca encontrar la relación de dos variables: clima organizacional y deserción laboral (Hernández et al, 2014).

Tipo de investigación.

Esto derivado a que los datos recopilados pueden ser extremadamente útiles cuando se observan los cambios a lo largo de un período de tiempo. Se recogen y se analizan estas inferencias.

Esto derivado a que la intención de la investigación es proporcionar detalles donde existe una pequeña cantidad de información.

Según el manejo de las variables es cuantitativa: “Es secuencial y probatorio. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández et al, 2014, p.4)

La investigación es cuantitativa porque implicamos el uso de herramientas estadísticas y matemáticas para poder obtener un resultado, ya que se trata de cuantificar el problema.

Diseño de investigación.

Es transversal porque se van a recoger datos en un determinado periodo de tiempo sobre una muestra de una población.

Investigación documental: “Se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales- uno de los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia” (Palella, 2010, p.27)

Esto derivado a que este tipo de investigación describe el objeto de estudio en sus detalles, y se encarga de ordenar y sistematizar la información disponible.

Investigación de campo: “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. No interviene el investigador en las variables puesto que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta”. (Palella, 2010, p.88)

Esto derivado a que se extraerá datos e información de la realidad a través del uso de técnicas de recolección como encuestas, con el fin de dar respuesta a un problema planteado.

Población y muestra.

Población.

Como objeto de estudio se toman las empresas de giro comercial llamadas “Tienda Lores”, ubicadas en el municipio de Tres valles, Veracruz con código postal 95300, siendo 24 empleados que laboran en las mismas.

Dicha empresas cuenta con áreas de almacén, cajas, paquetería, limpieza y acomodadores; siendo específicos se aplicaran las encuestas al puesto de cajeras y al gerente de la sucursal.

Muestra.

La muestra por utilizar será probabilística, siendo la del tipo aleatoria simple tomando a 23 empleados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Sistema de variables (operacionalización de las variables).

Variable dependiente: Clima Organizacional: “Es la comprensión del ambiente organizacional que determina los valores, actitudes de los empleados”. (Brunet, 2011, p. 16)

Variable independiente: Deserción laboral: “Se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran”. (Gutiérrez, 2015; p. 01)

Tabla 1. Operacionalización de variables

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO
Identificar los elementos del clima organizacional	Clima organizacional	Comunicación	Tipo	Cuestionario
		Trabajo en equipo	Productividad	
		Motivación	Logro	
		Liderazgo	Ejercicio de liderazgo	
Estimar el índice de rotación de personal	Deserción Laboral	Expectativas	Nivel	Registro de contratación de personal
		Competencias	Desempeño	
		Crecimiento	Nivel	
		Responsabilidad	Tipo	
Relacionar el clima organizacional con el índice de rotación de personal.	Clima Organizacional	Comunicación	Tipo	Graficas
		Trabajo en equipo	Productividad	
		Motivación	Logro	
		Liderazgo	Ejercicio de liderazgo	
	Deserción Laboral	Expectativas	Nivel	
		Competencias	Desempeño	
		Crecimiento	Nivel	
		Responsabilidad	Tipo	

Técnicas de recolección de datos.

A continuación se describen los instrumentos que se implementan para la obtención de los datos.

Para la variable independiente Clima organizacional, se ocupó el Cuestionario de Cota (2017) (ver anexo 1), el cual implementa la escala de likert. Midiendo 6 dimensiones las cuales son:

- Trabajo en equipo: es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte pero todos tienen un objetivo en común.
- Comunicación: es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.
- Igualdad: es un derecho universal, al que toda la población en edad laboral debe acceder en escenarios equitativos.
- Condición física: cumplen con el equipamiento, la atención segura y de calidad, a la hora de realizar las actividades.
- Liderazgo: una fuerte motivación y compromiso por querer ayudar y facilitar el desarrollo de personas, grupos y organizaciones anteponiendo las necesidades e intereses de aquellos a las suyas.
- Motivación: es un factor que debe formar parte del día a día entre los empleados. A la hora de llevar a cabo un trabajo supone un cambio cualitativo, pero también una forma de

mantener un ambiente agradable y proactivo.

Para la variable dependiente se creo un instrumento basado en la información de Leigh Branham (ver anexo 2). Con la finalidad de obtener la información sobre:

Expectativas: se trata de las metas que tiene una persona al postularse al empleo de sus sueños.

Competencias: son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevar a cabo exitosamente una determinada actividad laboral.

Crecimiento: que los empleados puedan mejorar sus habilidades y conocimientos mientras trabajan, estarás contribuyendo a tener un equipo de trabajo mejor preparado para afrontar los retos de la economía actual.

Responsabilidad: en definitiva las responsabilidades que asumimos (y nos delegan) en el mundo laboral, es en resumidas cuentas lo que hace progresar al empleado.

Procedimiento de recolección.

Se dejaron los instrumentos de recolección de datos con el gerente de la sucursal debido a Sars-cov-2 (Covid-19), debido a que no se permite la aglomeración de personas y por lo tanto no podemos estar presencialmente en la organización.

Después de que se le haga la entrega de los instrumentos al gerente, se esperara tres días para ir las tiendas lores de tres valles, ver. Por los instrumentos ya contestados por los empleados; para después proceder a tabular y analizar los resultados.

Procedimiento de manejo estadístico de la información.

Se utilizara la estadística descriptiva a través de sumatorias de frecuencia, cálculo de frecuencias relativas (%) y gráficas, con el fin de representar objetivamente la realidad.

La variable clima organizacional se tabulara mediante graficas de barras y por su parte la de rotación de personal se tabulara mediante graficas de pastel puesto que se maneja por porcentaje, para saber cuál de las causas impacta más.

Capítulo IV. Resultados.

Resultados.

Los datos que representan a la población encuestada en la variable Clima Organizacional son:

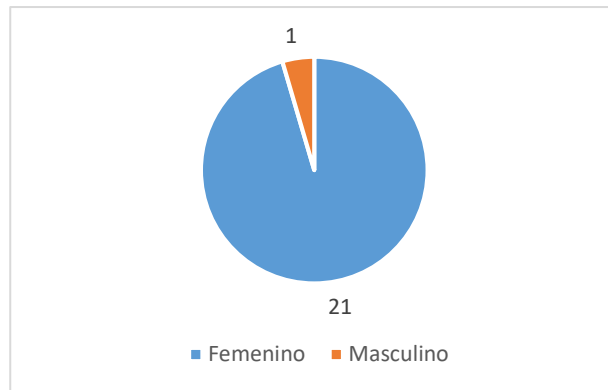


Figura 1. Genero. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se logra observar en la figura no.1, la población constituida principalmente por personas del sexo femenino, sin embargo, se nota la presencia del sexo masculino aun cuando el puesto es cajera.

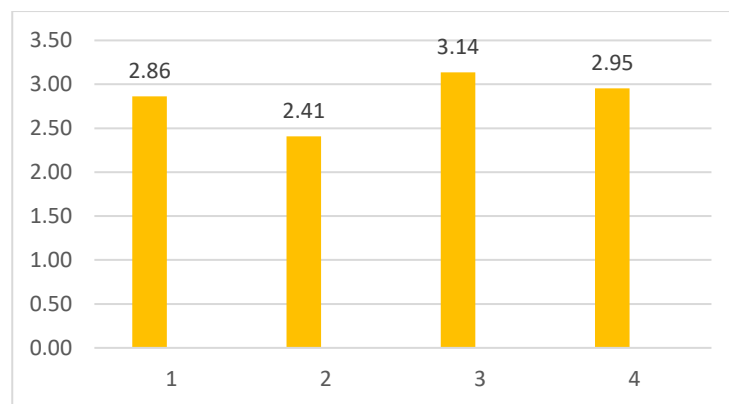


Figura 2. Dimensión del trabajo en equipo. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no.2 se encuentran arriba del nivel aceptado, el cual es de 2.8 el cual constituye un 70% de aprobación, son: la barra 1, 3 y 4. Siendo la barra 2 la más afectadas, lo que indica que el trabajo en equipo no es deficiente para que sea un problema dentro de la organización.

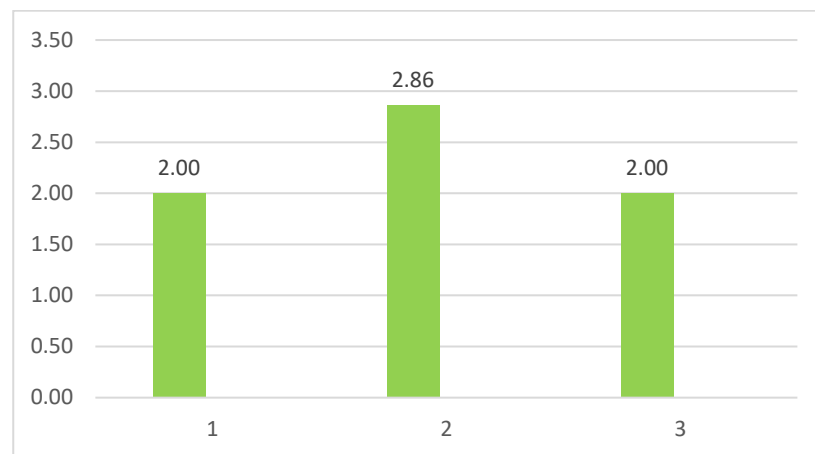


Figura 3. Dimensión de comunicación. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

En esta dimensión de la figura no. 3 el nivel aceptado es de 2.8, el cual constituye un 70% de aprobación, lo cual solo la barra se encuentra dentro del rango aceptable; mientras que las barras 1 y 3 no están arriba del nivel de aceptación, lo que indica que la comunicación es un problema dentro de la organización.

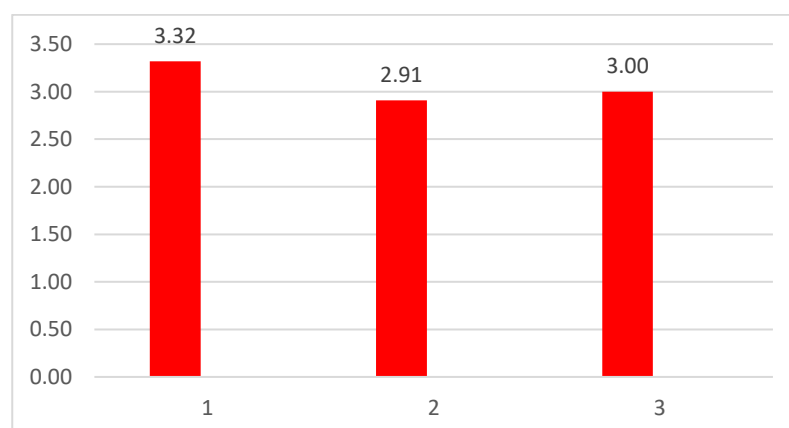


Figura 4. Dimensiones de igualdad. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

En esta dimensión de la figura no. 4 el nivel aceptado es de 2.8, el cual constituye un 70% de aprobación, lo cual las barras cumple con dicho nivel de aceptación, lo que indica que la igualdad dentro de la organización no es un problema.

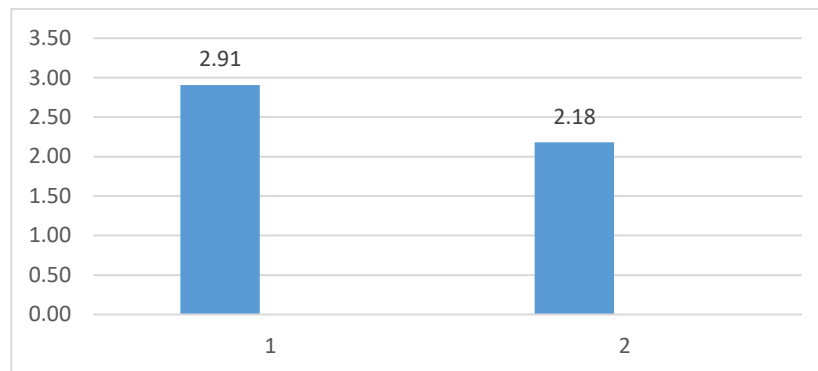


Figura 5. Dimensión de condición física. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 5 se encuentra arriba del nivel aceptado, el cual es de 2.8 el cual constituye un 70% de aprobación, es la barra 1. Siendo la barra 2 la más afectada, lo que indica que la condición física no es deficiente para que sea un problema dentro de la organización.

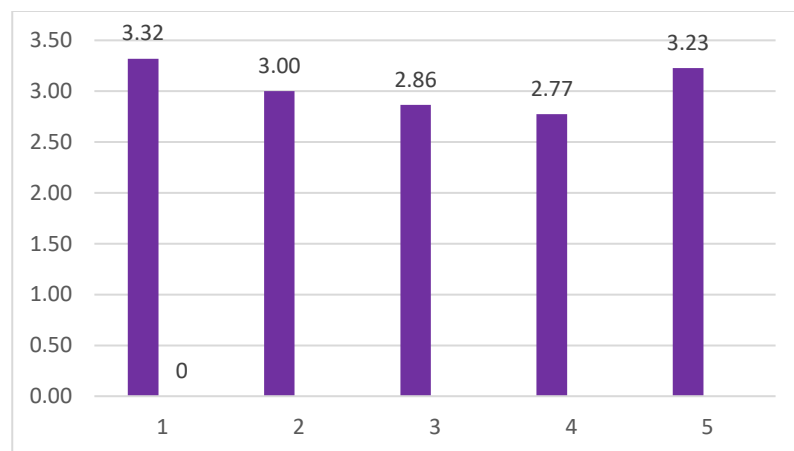


Figura 6. Dimensión de liderazgo. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 6 se encuentran arriba del nivel aceptado, el cual es de 2.8 el cual constituye un 70% de aprobación, son: la barra 1, 2, 3 y 5. Siendo la barra 4 las más afectadas, lo que indica que el liderazgo no es deficiente para que sea un problema dentro de la organización.

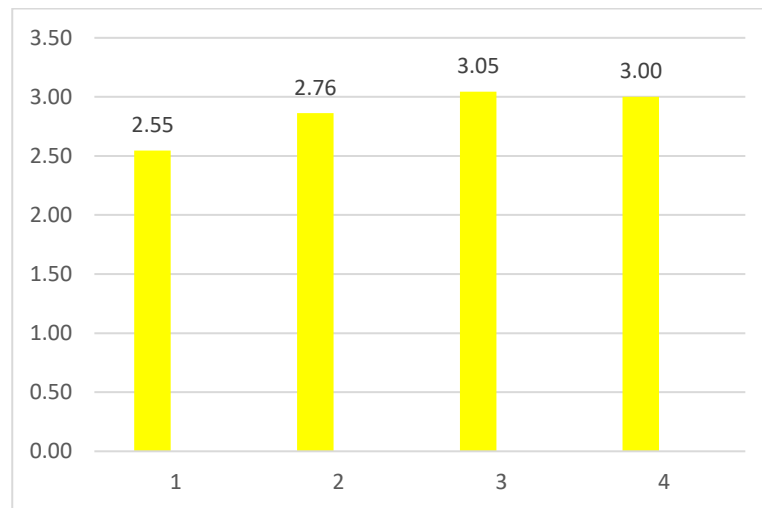


Figura 7. Dimensión de motivación. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 7 se encuentran arriba del nivel aceptado, el cual es de 2.8 el cual constituye un 70% de aprobación, es la barra 3 y 4. Siendo las barras 1 y 2 las más afectadas, lo que indica que la motivación es un problema dentro de la organización.

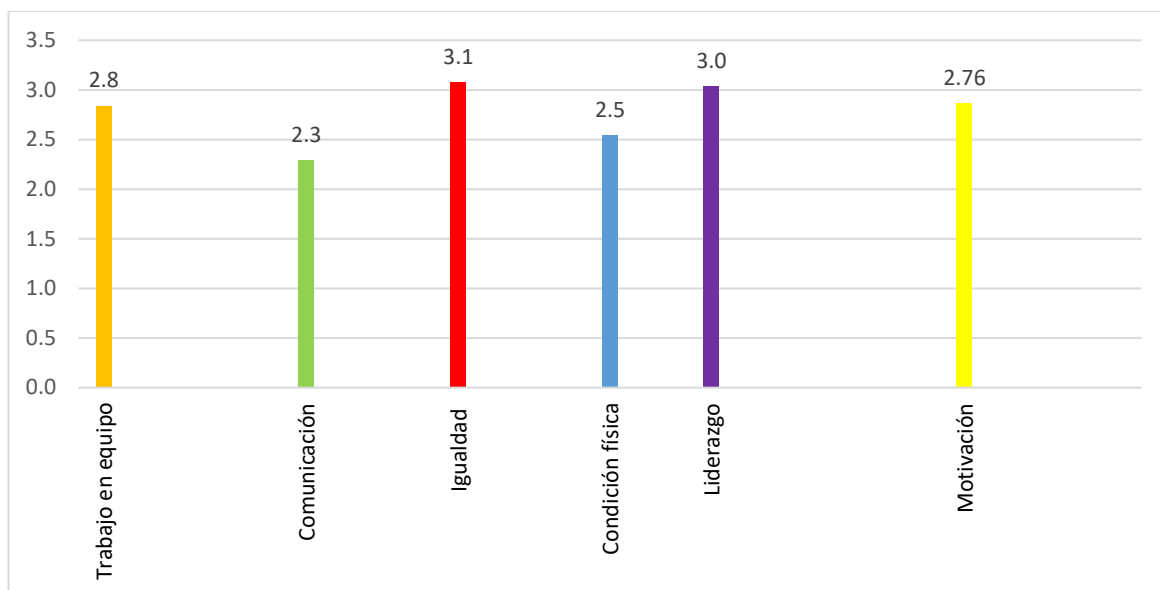


Figura 8. Dimensiones de clima organizacional. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 8 el nivel de aceptación de las dimensiones es de 2.8 que constituye al 70% de aprobación, lo cual solo las dimensiones de Trabajo en equipo, Igualdad y Liderazgo entraron en el rango aceptable; siendo deficientes Comunicación, Condición física y Motivación, lo que indica que tienen problemas en la organización.

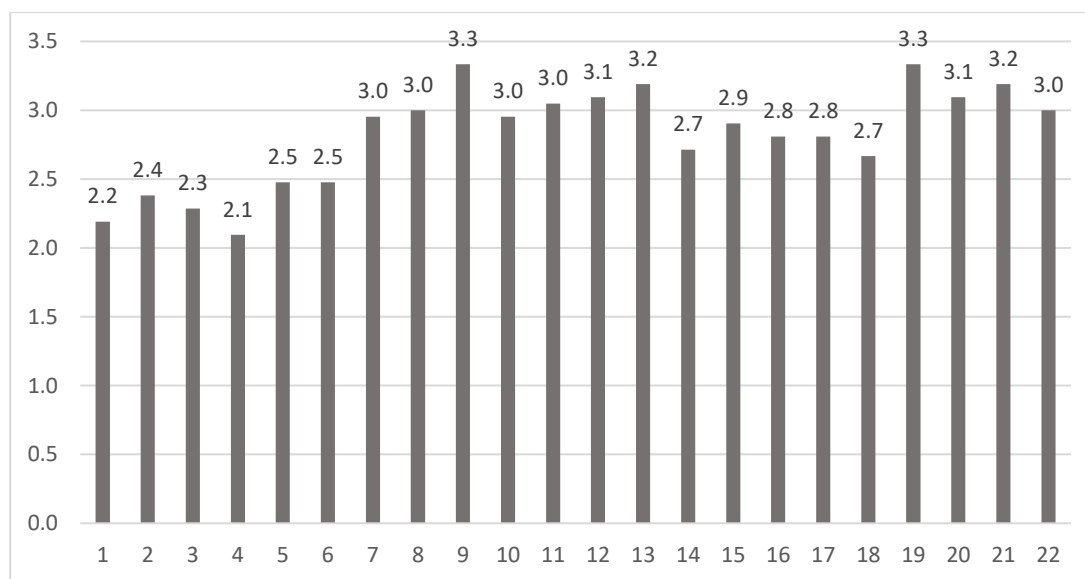


Figura 9. Calificaciones de los trabajadores. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 9 se encuentra arriba del nivel aceptado, el cual es 2.2 el cual constituye un 70% de aprobación, son: trabajador 7,8,9,10,11,12,13,15, 16, 17, 19, 20, 21 y 22. Siendo el trabajador 1, 2, 3, 4, 5, 6, 14 y 18 con un nivel por debajo de lo aceptable, lo cual pone a la organización es un estado regular por parte de los trabajadores.

Los datos que representan a la población encuestada en la variable Rotación de Personal, son:

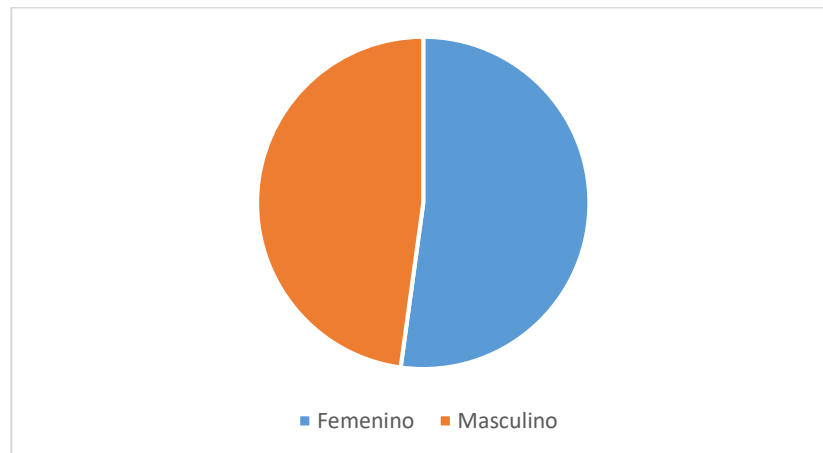


Figura 10. Genero. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se logra observar en la figura no.10, la población constituida principalmente por personas del sexo femenino, sin embargo, se nota la presencia del sexo masculino.

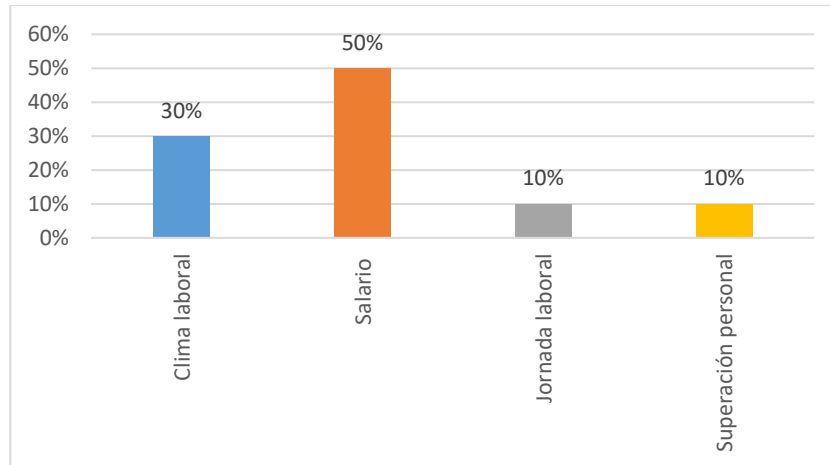


Figura 11. Dimensión de expectativas. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 11 una de las causas más comunes de la deserción laboral dentro de la organización es la del salario, debido a que es muy bajo y los trabajadores optan por renunciar. Siendo también deficientes las causas de clima laboral, jornada laboral y superación personal, lo que indica que dentro de la organización existen diversos problemas de expectativas.

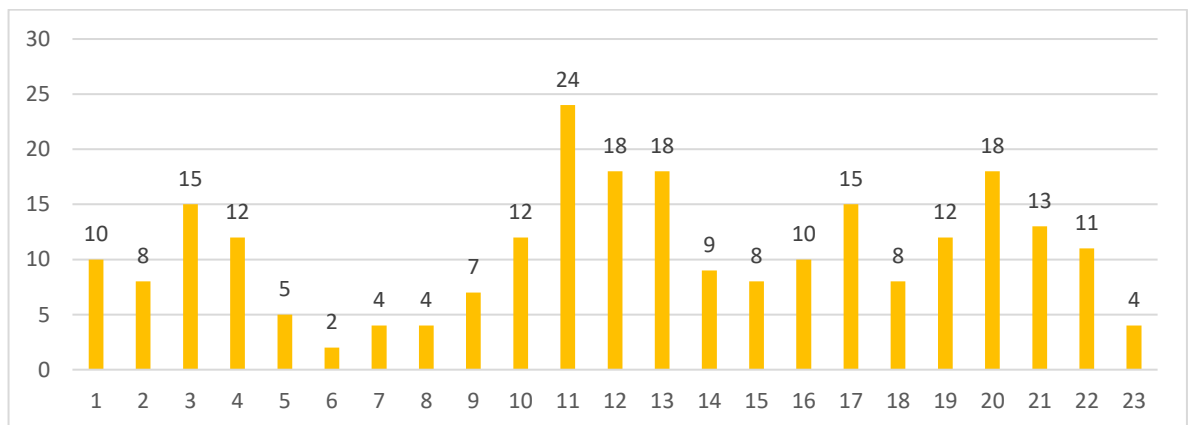


Figura 12. Tiempo laborando en la organización. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 12 solo diez trabajadores duraron más de un año, mientras que los otros fue menos del año; lo que indica que dentro de la organización existen problemas.

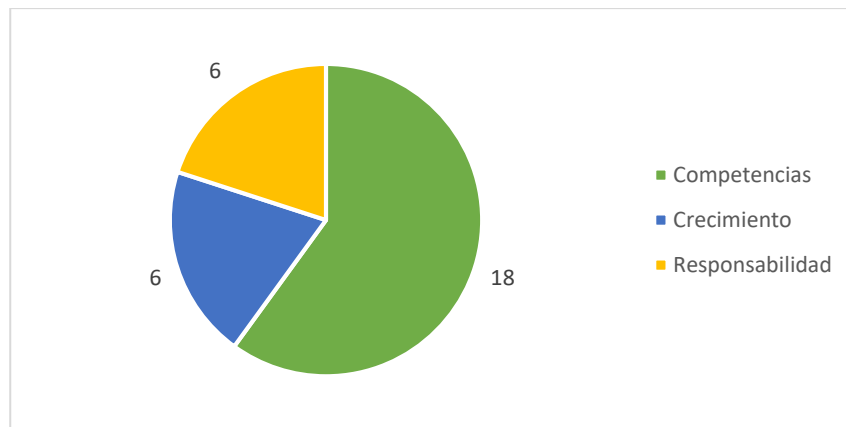


Figura 13. Dimensiones de rotación de personal. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 13 se encuentran arriba del nivel aceptado, el cual es de 1.4 el cual constituye un 70% de aprobación, es la dimensión de competencias. Siendo las dimensiones responsabilidad y crecimiento las más afectadas, lo que indica que a los empleados no los toman en cuenta para participar en algún incidente y no tienen ascensos dentro de la organización.

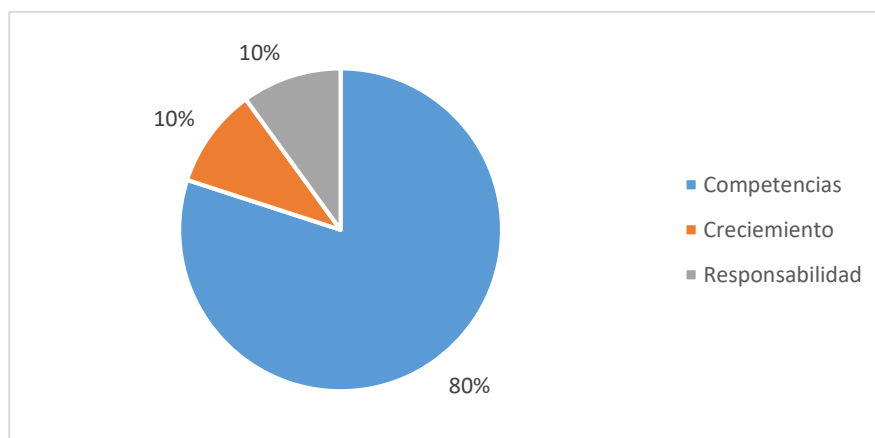


Figura 14. Promedio de las dimensiones de rotación de personal. Creación propia a partir de la aplicación de los instrumentos.

Como se puede observar en la figura no. 14 la dimensión que se coloca en un 80% es la de competencias. Siendo deficiente la dimensión de responsabilidad y crecimiento, lo que indica que dentro de la organización no hay ascensos y no toman en cuenta a los empleados para un incidente.

Correlaciones: Clima_Org, Rotación

A continuación se toman los valores de las variables clima organización y la variable rotación tabulados con valores del 1 al 4 en escala de Likert para aplicarles la correlación de Pearson: Correlación de Pearson de Clima_Org y Rotación = 0.245, Valor P = 0.273

Se observa un resultado de 0.245 que indica que es una correlación positiva débil, el valor de P es de 0.273 el cual es mayor que 0.05 lo cual indica que el coeficiente no es significativo en el nivel del 95% de confianza con un 5 % de probabilidad de error.

Gráfica de dispersión de Clima_Org vs. Rotación

La siguiente gráfica de dispersión muestra la correlación existente entre las variables clima organizacional y rotación comprobando visualmente que no existe una correlación significativa.

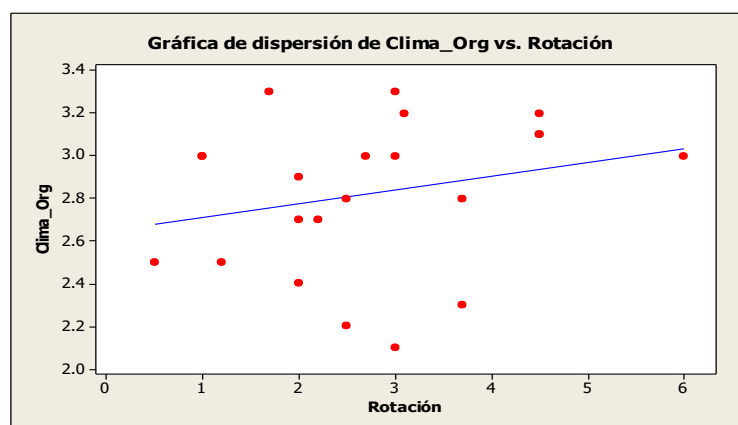


Figura 15. Dispersión de variables.

Capítulo V. Conclusiones.

En el clima organizacional se pudo determinar que en las dimensiones de la organización el 2.8 es positivo que constituye a un 70% de aprobación; la igualdad y liderazgo en un rango de 3.0 a 3.1 es favorable; trabajo en equipo se estableció con 2.8 como positivo; mientras que la motivación y condición física en un rango de 2.5 a 2.7 lo mencionan como forma desfavorable; y por último el factor de la comunicación muestra un 2.3 lo que indica que en la organización no existe tanta comunicación entre los trabajadores.

Se estableció que para que el colaborador se sienta identificado con la organización tiene que existir una buena comunicación en la realización del trabajo, saber los objetivos de la empresa y ser responsables del cumplimiento de los estándares de desempeño son importantes para mantener un clima organizacional positivo.

En cuanto a rotación de personal se determinó que los empleados que han desertado en su mayoría no laboran más de 12 meses; y una de las causas más comunes con la que cuenta la organización es salario bajo que tiene un 50%, debido a eso los trabajadores optan por renunciar; mientras que las causas como clima laboral cuenta con un 30%, jornada laboral y superación personal cuenta cada una con un 20%, lo que también las hace deficientes.

Recomendaciones.

Se debe desarrollar el clima organizacional para fortalecer los elementos positivos encontrados, así mismo enfocarse en el desarrollo de técnicas que mejoren la comunicación, la motivación, e igualdad, considerado como desfavorables en los colaboradores de la empresa e implementar estrategias tales como crear incentivos no económicos, proyectar al colaborador del mes, celebración de cumpleaños y actividades en fechas especiales.

Se debe realizar de forma anual un clima organizacional, con el objetivo de conocer y mejorar la perspectiva del colaborador con respecto a su lugar de trabajo y que constantemente se mejoren su expectativas.

Planificar, organizar, dirigir y controlar programas de capacitación de forma periódica, tanto para el personal operativo como administrativo dirigido al mantenimiento de un clima organizacional sano.

Es importante continuar fortaleciendo las dimensiones de trabajo en equipo, condición física y liderazgo; sin embargo tendrá que haber mayor énfasis en motivación, igualdad y comunicación.

Para evitar que exista demasiada rotación de personal en la organización se debe definir muy bien el perfil de cada puesto de trabajo, fomentar el desarrollo de nuevas competencias, mejorar la selección de personal para saber encontrar la persona más adecuada y con las competencias necesarias. Otro de los factores que evitan la alta rotación de personal es la implantación de modelos de flexibilización y conciliación laboral.

Es muy importante que el clima organizacional se caracterice por la valoración del talento, del esfuerzo, por el aprendizaje y la mejora continua.

Referencias bibliográficas.

- Abreu, J. (2012). La Formulación de los Antecedentes del Problema de Investigación Científica (The Formulación off the Scientific Research Problema Background). Daena: International Journal off Good Conscience, 7(1), 163-168.
- Adauta, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. Revista Cubana de Salud Pública.
- Arias, M. (2004). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral. Vol. (1), pp. 23-7
- Arenas, A. (2000). Principios Administrativos. Primera Ed. México D.F. Editorial Diana
- García, A. (2011) Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, Vol. (14), pp. 231-246.
- Arce, M. (2017). Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Teupilco, estado de México.
- Arias, F. (2002). Psicología Organizacional. Revista de Psicología LIBERABIT, Vol. (8), p.14
- Barrios, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1. a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. Educación Médica, 17(4), 130-139.
- Branham, L. (2014). Deserción laboral ¿Qué factores la originan? México, México. Utelblog universidad. Recuperado de <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/desercion-laboral-que-factores-la-originan/>

- Brito, M. (2010). Clima organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial*, 9(1), 179-190.
- Brito, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia*, 17(2), 91-102.
- Brunet, L. (2005). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, México, Editorial Trillas, Sexta Edición.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México
- Cortés, R. (2017). Clima organizacional e innovación según la clasificación de los hoteles. Un estudio en el sureste de México. *Hitos de ciencias económico-administrativas*. Vol. (23), pp. 1-23
- Calva, H. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic - Puebla. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla. Vol. (5), pp.13-15.
- Cota, A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de Cd. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, Vol. (5), pp. 39-45.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Vol. (5), pp. 105-110
- Fernández, L. (2014). Clima laboral motorizado en la empresa Sodetur SA (Bachelor's thesis, Quito: UCE). [Tesis de grado] Universidad Central de Ecuador. Quito

Fernández, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. Cad Aten Primaria, Vol, (9), pp. 76-80.

Flores, R. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Revista Daena (International Journal of Good Conscience). [Archivo PDF] Recuperado de [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Gan, F., & Berbel, G. (2007). Manual de Recursos Humanos. Barcelona: UOC.

García, M. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de administración. Vol. (42), pp. 43-52

Galarza, J. (2000): Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.

Gutiérrez, I. (2015) La deserción laboral y sus repercusiones. Blog UDLAP. Recuperado de <https://blog.udlap.mx/blog/2015/01/ladesercionlaboralsusrepercusiones/>

Gómez, L. (2008). Gestión de Recursos Humanos. México: Prentice-Hall. Vol. (4), pp. 25-30

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Vol. (2)

Goncalves, A. (1999). Dimensiones del clima organizacional. Extraído en 2013 desde: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>.

Hampton, D. (1989). Administración. Mc Graw Hill. Vol. (2), pp. 25-27

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). México: Mc Graw Hill.

- Hernández, R. (2014). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa, recuperado de <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Heskett, J. (2003). The Value Profit Chain Harvard Business School Teaching Note 686-120
- Sampiere (2016). Metodología de la investigación. Sexta Ed. Mc Graw Hill Education p.98
- Solís, J. (2005). Administración de Recursos Humanos, Planeación de Recursos Humanos. Sexta Ed. México. Pearson Educación
- Juárez, A. (2018) Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. Revista Cubana de Salud Pública. Vol. (4), pp. 97-111.
- Koontz, H. (1988). Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. Vol. (2)
- Morán, J. (2016). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 1. a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. Educación Médica, 17(4), 130-139.
- Noboa et al (2019) Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. Revista científica Ecociencia, Vol. (6), pp. 1-24
- Orozco, M. (2013). Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Barcelona: Profit. Vol. (4), pp. 10-12
- Palella, S. (2010). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fideas G. Arias Odón.

- Patrón, R. (2017) Clima organizacional e innovación según la clasificación de los hoteles. Un estudio en el sureste de México. [Trabajo de investigación]. Recuperado de <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1802/1/817-1468-A.pdf>
- Pfeffer, J. (2006). “Cómo mejorar el clima organizacional”, Universidad de Standford, Publicación electrónica de HayGroup.
- Piñón, A., Velázquez, R., Ramírez, E., Vázquez, M. (2016) Evaluación del clima organizacional en una institución educativa de bachillerato tecnológico RICSH. Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas, vol. (5), pp. 1-18.
- Quintero, N. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. Negotium, 3(9), 33-51.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson, Vol. (4), pp. 47-51.
- Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Vol. (1)
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Vol. (1)
- Rodriguez M. (2005) “Diagnóstico Organizacional”, Universidad Católica de Chile. Cap. 9
- Sánchez, S. (2016) El sistema concesional de transporte público regular de viajeros de uso general por carretera en Andalucía. Presente y futuro. Servicio de publicaciones y divulgación científica. Málaga, España.
- Sánchez, A. (2004): El impacto de la calidad y la productividad en empresas de construcción. Tesis de Licenciatura. Puebla: Universidad de las Américas Puebla.
- Sheehan, E. (2001): Los efectos de la rotación en la productividad de los que se quedan, en La

Revista de Psicología Social. Vol .133, N° 5: 699-706

Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal.

[Proyecto de investigación] Recuperado de
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/42600/25701289.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velásquez, G. (2022) Propuesta para reducir la rotación de personal “conversatorios increíbles” en organización Onelink S.A.S ubicada en el municipio de Medellín, Antioquia. [Tesis de grado] Medellín, Antioquia, Colombia.

Zulema, R. (2009). Mercado laboral en Venezuela. Argentina: El Cid Editor, apuntes 2009.

Anexos

Anexo 1. Tabla 2. Instrumento de recolección de datos de Clima Organizacional

Instrucciones: Lee cada una de las afirmaciones y tacha en el recuadro en la frecuencia lo que consideres que describe mejor tu parecer.				
Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.				
2. Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.				
3. Mi coordinador promueve actitudes positivas.				
4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.				
5. Mi coordinador está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.				
6. Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.				
7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.				
8. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.				
9. Mi coordinador fortalece la confianza entre el equipo.				
10. Mi coordinador exige mucho de nosotros.				
11. Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.				
12. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.				
13. Damos seguimientos a los objetivos del departamento.				
14. Me siento parte de la organización.				
15. Conozco la filosofía y objetivos de la institución.				
16. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.				
17. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.				
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.				
19. En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.				
20. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.				
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.				

Anexo 2. Tabla 3. Instrumento de recolección de datos de Rotación de personal

1.- ¿Motivo por el cual se separó de la empresa?	
2.- ¿Cuánto tiempo duro el empleado en la empresa?	
3.- ¿El trabajador contaba con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto?	
SI	NO
4.- ¿El trabajador durante su estancia tuvo ascensos?	
SI	NO
5.- ¿El trabajador fue participe de algún incidente de la empresa?	
SI	NO