



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA  
ALIMENTICIA**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**ADRIANA BERENICE RIVERO PEREA**

**DIRECTOR DE LA TESINA:  
MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ MEZ GARCÍA**

**SINODALES:**

**MTRA. MA. DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS  
MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ.  
MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA.  
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO**



**Ciudad Universitaria, D.F.**

**Enero, 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice	
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	6
Introducción.....	7
Capítulo 1. Clima Organizacional.....	10
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Definición.....	13
1.3 Factores o dimensiones del clima.....	19
1.4 Teoría del clima organizacional de Lickert.....	26
1.5 Tipos de clima.....	28
1.5.1 Clima de tipo autoritario.....	28
1.5.2 Clima de tipo participativo.....	28
1.5.3 Clima psicológico, agregado y colectivo.....	30
1.5.4 Clima autócrata y democrático.....	30
1.6 Estrategias para medir el clima organizacional.....	31
Capítulo 2. Rotación de personal.....	36
2.1 Antecedentes .....	36
2.2 Definición.....	37
2.3 Movilidad de Personal.....	38
2.4 Clasificación de la rotación.....	40
2.5 Índices de rotación de personal .....	44
2.6 Causas de la rotación.....	47
2.7 El Costo de la rotación de Personal.....	52
2.7.1 Costos primarios.....	53
2.7.2 Costos secundarios.....	54
2.7.3 Costos terciarios.....	55
2.7.4 Ausentismo.....	55
2.7.4.1 Definiciones de ausentismo.....	56
2.7.4.2 Diagnóstico de las causas de ausentismo.....	56
2.7.4.3 Índices de ausentismo.....	58
2.8 Beneficios de la rotación.....	59
2.9 Rotación y satisfacción.....	60
2.10 Como reducir la rotación y el ausentismo.....	62

Capítulo 3. ....	64
3.1 Antecedentes.....	65
3.2. Investigaciones de clima laboral relacionadas con la rotación.....	67
Capítulo 4.....	74
4.1 Propuesta de intervención.....	75
Capítulo 5. Discusión, alcances y limitaciones.....	84
Conclusiones.....	85
Alcances y limitaciones.....	87
Referencias.....	89
Anexos.....	94

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Gracias**

#### **A Dios**

*Por darme la oportunidad de despertar cada día, por tu compañía en todo momento, haz aligerado muchas cargas y otras me has enseñado lo fuerte que puedo ser si estas junto a mí, gracias a ti he comprendido que las cosas hermosas de la vida son las que llevamos en el corazón...*

#### **Mama Anita**

*Como me hubiera gustado que estuvieras aquí compartiendo conmigo este momento pero sé que desde el cielo me cuidas y me mandas muchas bendiciones...siempre estás en mi corazón te amo abuelita hermosa...*

#### **A mis papas**

*Por apoyarme y quererme...son el mejor ejemplo que puedo tener de responsabilidad, dedicación y amor al trabajo...eso lo aprendí de ustedes...gracias por hacer de mí una persona de bien, es la mejor herencia que pude tener...los amo*

#### **A mis hermanos**

##### **Bosquito**

*Gracias por tu cariño y apoyo...porque detrás de ese hombre fuerte hay un tierno niño que siempre me hace reír con sus ocurrencias... maniguis... te admiró y te quiero mucho*

##### **Lupita**

*Por tu cariño, por todos y cada uno de los momentos que hemos compartido juntas...no ha sido fácil...pero el amor que nos tenemos nos ha mantenido unidas...sin ti, mi vida no sería la misma, gracias por estar siempre a mi lado...sabes...si tuviera la posibilidad de elegir una hermana, te elegiría nuevamente a ti...te quiero mucho pequeña*

### **Mtro. José Luis Villagómez García**

*Infinitas gracias por compartir conmigo sus experiencias y conocimientos, por ser mi guía, su apoyo fue esencial durante este proceso tan importante para mí, mi más amplio reconocimiento y gratitud.*

### **A mis sinodales**

*Por su importante aportación a mi trabajo, su disposición y profesionalismo para asesorarme.*

Mtra. Ma. del Socorro Laura Escandón Gallegos

Mtro. Gabriel Jarillo Enríquez.

Mtra. Isaura Elena López Segura.

Lic. Marco Antonio Vicario Ocampo

### **A mi tía Lauri y tía Vianey**

*Gracias por siempre estar al pendiente de mí, por tener una palabra de aliento y una oración...las quiero mucho*

### **A mi jefe Julio Cesar Lozáno**

*Por apoyarme y darme las facilidades para culminar este proceso tan importante...gracias*

### **A mis Amigas**

*Normita, Yaz, Dra. Xochitl, ....por que siempre me motivaron para no declinar ustedes, siempre animandome y apoyandome...gracias las quiero mucho*

## RESUMEN

El clima laboral es un factor determinante para el éxito de toda empresa. Una empresa tiene mayor probabilidad de lograr sus metas cuando impera un ambiente sano.

La calidad del clima laboral que se tenga dentro de la organización influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. De tal manera, que mientras que un clima laboral sano dirige a los trabajadores hacia el logro de los objetivos, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto para la empresa, malestar en el colaborador y por consiguiente un bajo rendimiento.

Pero como saber que existe un ambiente laboral sano dentro de la organización, o cual es el proceso a seguir para determinar los factores que pueden estar afectando a la empresa. Lo primero que debe realizarse en una organización es un diagnóstico de clima laboral, que consiste en una serie de encuestas o entrevistas que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que los empleados tienen de la organización.

En este proceso quien debe mostrar mayor interés por conocer los resultados así como generar un ambiente de confianza serán el patrón o jefaturas de la empresa, pues no olvidemos que mientras más satisfecho este un colaborador en su actividad mayor rendimiento y beneficio traerá a la misma. Sin embargo; son muchas las empresas que no fomentan un clima adecuado para los trabajadores, ocasionando que pueda surgir en ellos la idea de un cambio de empleo.

Algunos de los elementos más importantes que refieren como se encuentra el clima laboral de una empresa son las tasas de ausentismo y rotación, pues si se presentan altos índices en estas, es casi seguro que algo se está haciendo mal, y nos están dando indicadores para analizar las causas que los puedan estar generando y por consecuencia un clima poco saludable.

Esta propuesta tiene como objetivo plantear las bases para mejorar el clima laboral que actualmente se tiene en la empresa, al disminuir los problemas de ausentismo y rotación. De manera general, se propone realizar un diagnóstico, que permita analizar las causas que influyen en el ambiente de la organización mediante la aplicación de una encuesta de clima laboral, y con los resultados obtenidos plantear acciones de mejora que impacten de manera positiva en el clima de la organización.

## INTRODUCCIÓN

Para que una organización pueda mantenerse, debe mejorar continuamente; mejorar en los procesos tanto internos como externos. Los cambios son paulatinos, no se presentan de la noche a la mañana, por lo que, si se busca mejor la productividad y que la empresa sea rentable, lo primero que debe hacerse es mejorar el entorno laboral. El implementar un cambio de forma inmediata a la organización, sin haber hecho antes un diagnóstico y en base a ello plantear una estrategia de cambio, afectara la productividad de los empleados, debido a que estarán realizando sus actividades en un ambiente laboral no sano. Esto implica que se presenten mayores niveles de ausentismo, altas tasas de rotación, poco empeño en sus labores cotidianas e incluso indiferencia, lo anterior impedirá el logro de los objetivos organizacionales para el cumplimiento de las metas.

Los líderes de la organización o jefes de área, son los principales responsables de crear una organización en la que predomine un ambiente laboral saludable y los empleados puedan sentirse satisfechos y contentos de formar parte de ella.

Cuando los jefes se den cuenta que el éxito de su empresa depende fundamentalmente del ambiente laboral que torna en ella y que los colaboradores están interesados en contribuir al éxito de la misma, se esforzarán en buscar y utilizar métodos que les permitan esa contribución, tomando las mejores decisiones para buscar una mejor calidad en el entorno laboral.

De manera general podemos decir que el concepto de clima laboral se refiere a la percepción que el colaborador tiene de la estructura y los procesos que surgen en su entorno laboral. Y que el comportamiento de un colaborador dependerá de la percepción que tenga de estos factores. Mientras que la rotación de personal se refiere al intercambio de personas que entran y salen de la organización.

A partir de la revisión teórica empleada para el presente trabajo, se pretende enunciar que un clima laboral sano le permite a una organización contar con empleados más satisfechos tanto con su actividad laboral como con la empresa, porque son más productivos y estables. Sin embargo; en toda organización saludable, de manera normal debe de existir un flujo controlado de entradas y salidas de personal que le permita a la empresa renovarse y dar salida a las personas con bajo desempeño. Mientras que una empresa con un clima laboral desgastado, repercutirá tanto en el colaborador como en los resultados de la propia organización, por que los trabajadores que no se encuentren satisfechos con su actividad laboral estarán desmotivados, originando una serie de conflictos laborales como el ausentismo, o inclusive podrán tomar la decisión de hacer un



cambio laboral reflejando una mayor rotación, lo cual no es saludable para la organización.

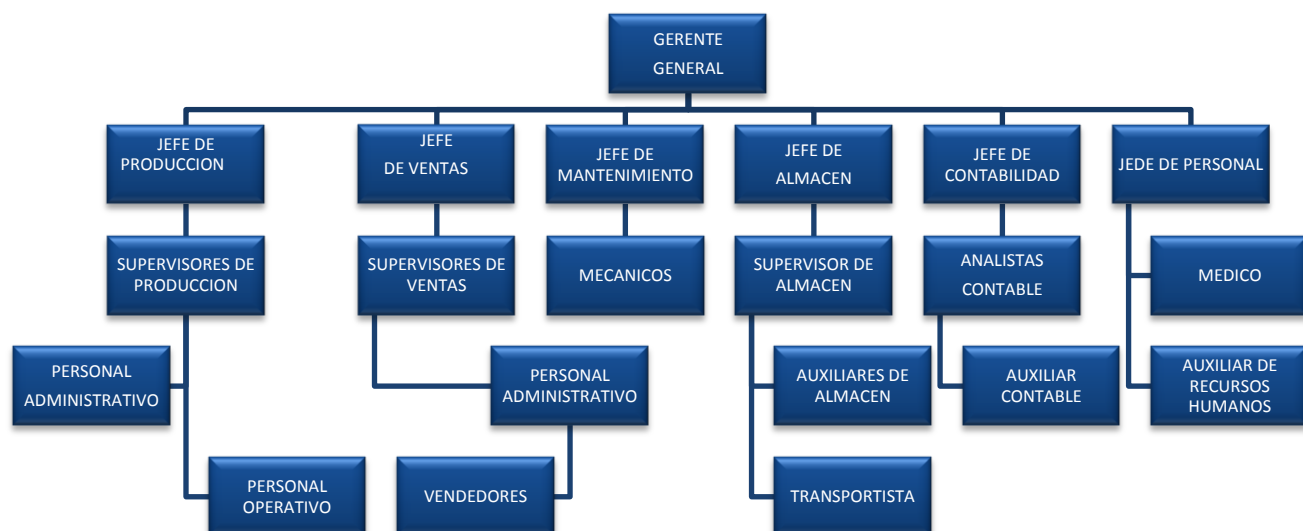
El objetivo de este trabajo es proponer las bases o fundamentos que permitan diagnosticar, analizar y plantear acciones de mejora que contribuyan al mejoramiento del clima laboral y por ende corregir aquellas situaciones que puedan estarlo afectando.

La empresa donde se realizó el diagnóstico y se hace la propuesta de mejora se dedica a la elaboración y venta de galletas. De manera general se observó que los empleados de dicha empresa presentan altos índices de ausentismo y el nivel de rotación es elevado, por lo que eso nos da una importante referencia acerca de su entorno laboral. Con esta propuesta descrita en el presente trabajo, se pretende ayudar a mejorar el clima organizacional, reduciendo los índices de rotación y ausentismo, por ende mejorar la calidad y productividad de la empresa.

Las personas a las cuales se propone aplicar la encuesta de clima laboral son 450 trabajadores de todos los departamentos que conforman la empresa, ya sea personal sindicalizado o de confianza, sin importar el turno o jornada laboral a la que pertenezcan. Dichas personas cuentan con un nivel de escolaridad media a nivel superior. El rango de edad se ubica entre los 20 a 58 años.

- Nombre de la Empresa: “Las Galletas más dulces”
- Giro: Productora de Alimentos
- Antigüedad de la empresa: 7 años
- Total de Personal: 470 trabajadores
- Personal Sindicalizado: 420
- Personal No Sindicalizado: 50

## ORGANIGRAMA GENERAL



El presente trabajo está compuesto por cinco capítulos.

En el capítulo uno se habló de los antecedentes del clima laboral así como las definiciones de este tema. Se abarcaron también sus características, causas, efectos y como poder realizar mediciones acerca del mismo.

En el capítulo dos el tema fundamental es la rotación de personal y cuáles son las implicaciones que este tiene dentro de la empresa. El tema abarca desde los antecedentes, sus causas, las diversas fórmulas que existen para calcular el índice de rotación, la importancia de aplicar una encuesta de salida a los empleados que dejan la organización y los costos que una alta rotación puede generar, sin dejar de mencionar que en algunas ocasiones cierto porcentaje de rotación puede resultar benéfico para la empresa. Finalmente se abarca el tema del ausentismo dentro de los factores analizados, ya que en la empresa es uno de los aspectos que actualmente la está afectando.

En el tercer capítulo se habla de la relación que existe entre el clima laboral y la rotación de personal en las empresas. Se mencionan algunas investigaciones en torno al tema

En el cuarto capítulo se plantea la propuesta de intervención para la empresa.

Y finalmente se presentan las conclusiones.

# CAPÍTULO 1

---

## ***CLIMA LABORAL***

## CAPÍTULO 1 CLIMA LABORAL

### 1.1. ANTECEDENTES

Cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Desde principios del siglo XIX varios investigadores han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su satisfacción, etc. (Brunet, 1987).

El clima laboral también es conocido como clima organizacional y se desarrolla a partir del medio ambiente en el que los individuos desarrollan su trabajo diario. Puede entenderse como el resultado de la percepción que el colaborador tiene de la organización, sus actividades, características organizacionales y las estructuras que la conforman.

Aunque el clima no es palpable, influye de una manera determinante en la organización para obtener resultados favorables o desfavorables; lo que cada individuo percibe o experimenta dentro de una empresa determinará su conducta y desenvolvimiento dentro de la misma.

Para quien dirige una empresa conocer el clima laboral debe ser fundamental, porque le permite identificar cuáles son los factores determinantes que influyen en los empleados para el logro de objetivos. A partir de este conocimiento plantear estrategias que le permitan influir en el comportamiento del colaborador, para mejorar la productividad, la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y buscar la eficiencia de la organización.

La teoría de Lewin (1951, citado en Brunet, 1987) nos dice que el comportamiento es el resultado o función de la persona y de su entorno.

$$C = f(P \times E)$$

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste perciba su clima de trabajo y los componentes de su organización. (Brunet, 1987).

La palabra clima tiene su raíz griega que significa pendiente o inclinación. Por lo general, relacionamos este concepto con la parte meteorológica; que define al clima como el conjunto de condiciones ambientales de un lugar determinado y se

caracteriza por ser el promedio de los estados del tiempo, calculado mediante observaciones realizadas durante un largo periodo.

Mientras que definimos a la organización como un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Así como el clima atmosférico tiene un papel variable en su comportamiento y puede descomponerse en términos de humedad, presiones atmosféricas o contaminación etc.; el clima laboral también puede variar y descomponerse en términos de estructura organizacional, tamaño de la organización, estilos de liderazgo y formas de comunicación.

El concepto de clima organizacional, fue introducido por primera vez dentro del campo de la psicología organizacional por Gellerman en 1960, aunque los orígenes de este concepto no han sido claros en las investigaciones. (Brunet, 1987). Por ejemplo; a inicios de los años setentas Likert y McGregor (citado en Alcover 2004) propusieron la utilización del concepto de clima organizacional, para analizar el modo en que los directivos y responsables de área, crean el clima en el que sus subordinados realizan sus tareas, como lo hacen, si son competentes para ejecutarlas y su capacidad de influir positivamente en el contexto de la organización.

Para poder entender mejor el concepto de clima organizacional debemos diferenciar el concepto de estructura y de procesos organizacionales.

Entenderemos por estructura a la organización física que compone una empresa mientras que un proceso organizacional se refiere a la administración del personal en todos sus niveles.

El concepto de clima organizacional está basado en dos grandes escuelas de pensamiento, así lo presenta Brunet (1987).

Escuela de la Gestalt: Se centra en la organización de la percepción, refiriendo que el todo es diferente a la suma de sus partes y se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo.

- a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento, es decir, que aquí para comprender su entorno se basan en

criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese entorno.

De manera general el enfoque gestalista refiere que una persona se adapta a su entorno laboral por que no tiene otra opción. Sus principales exponentes son Wolfgang Kohler y Kart Duncker.

Escuela Funcionalista: Considera que las características individuales de cada persona juegan un papel muy importante para que este se pueda adaptar a su entorno, es decir, el comportamiento del un trabajador esta en función del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales tienen un rol relevante en la adaptación del individuo al medio. Los principales representantes de esta escuela son William James y John Dewey.

Brunet señala, que ambas escuelas tienen un común denominador, el nivel de homeostasis (equilibrio) y que todas las personas buscan tener del entorno en el que se desarrollan. Por lo que, mientras que un “clima equilibrado” se orienta hacia el logro de objetivos y por ende resultados, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

## 1.2. DEFINICIÓN

Dentro del campo de la psicología organizacional el concepto de clima laboral es relativamente nuevo, se empezó a emplear en la década de los sesentas, con investigaciones que empezaron a realizarse y permitieron ampliar más este tema.

Una de las primeras aportaciones para definir al clima laboral fue la que señalo Lewin (1951, citado en Vega 2006) “El comportamiento humano es función del campo psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización”.

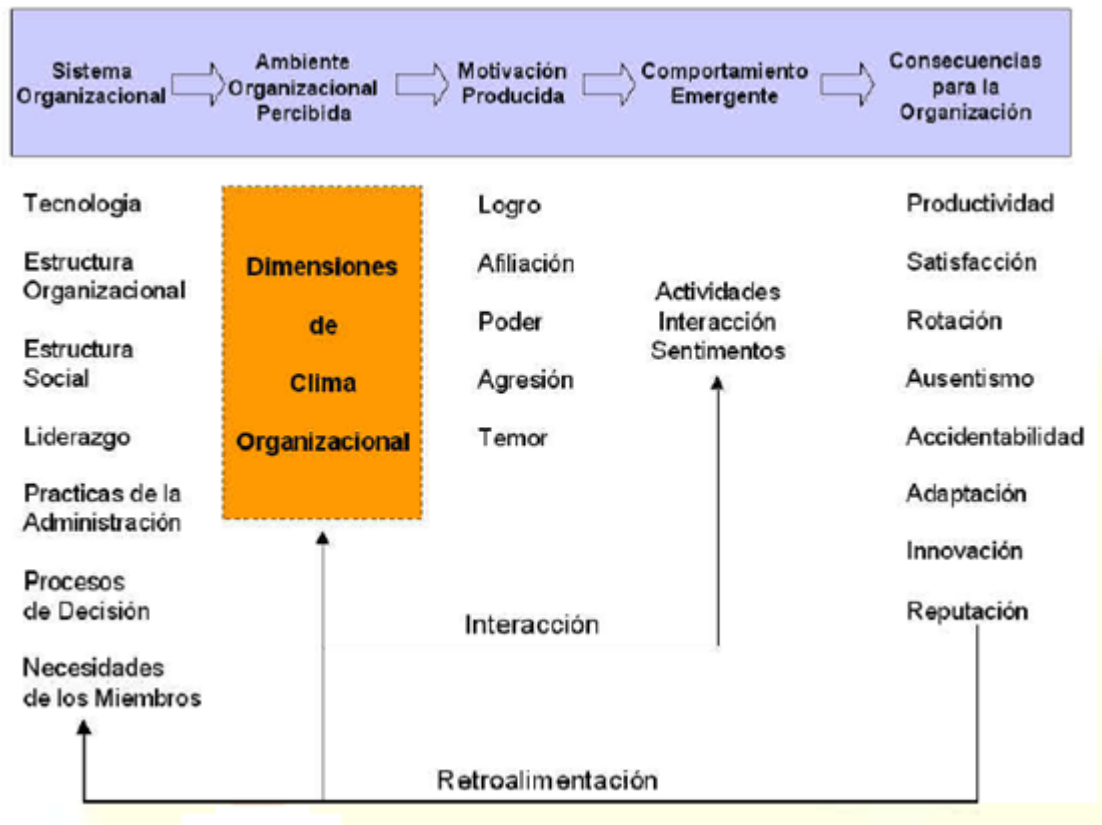
Argyris (1957, citado en Vega 2006) “El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización”.

Halpin y Croft (1963, citado en Vega 2006) “El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización”.

Forehand y Gilmer (1964) definen al clima como “El conjunto de características que describen una organización ya que: a) la distinguen de otras organizaciones,

b) son relativamente perdurables en tiempo y que c) influyen en la conducta de los miembros de la organización”.

Litwin y Stringer (1968, citado en Vega 2006) “El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”.



**Figura 1. Clima organizacional de Litwin y Stringer 1968, tomado de Brunet (1987)**

Tagiuri (1968, citado en Vega 2006) “Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características”.

Pace (1968, citado en Vega 2006) El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Friedlander y Marguiles (1969) “El clima es hipotetizado como un determinante situacional primario de la satisfacción laboral”

Campel y Col (1970) señalan al clima como “Un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo en como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima se forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen a la organización en términos de características estáticas (tal como el grado de autonomía y las contingencias conducta-consecuencia y consecuencia-consecuencia)”.

Pyane (1971) refiere que el clima es “Un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de las normas, valores, actitudes, conductas y sentimientos predominantes de los miembros de un sistema social, que pueden ser operativizados a través de sus percepciones y observaciones y otros medios objetivos”.

Hall (1972, citado en Vega 2006) “El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Mientras que Payne y Pugh (1976) indican que “El clima describe los procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros”.

Dessler (1979) “El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura”.

Para Ekvall (1983) “El clima organizacional es como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización”.

Flippo (1984, citado en Vega 2006) Hace una semejanza entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma “que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización”.

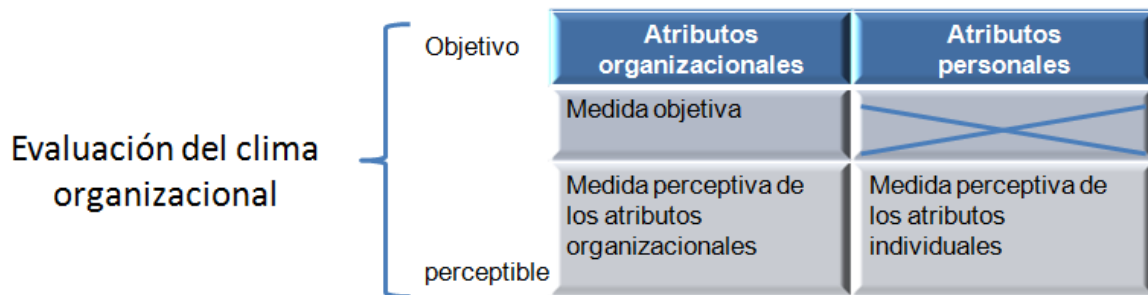
Brunet (1987) señala que definir el clima va más en función de la percepción que los colaboradores tienen y hasta cierto punto puede resultar complejo medirlo, porque pueden dirigir su sentir hacia dos aspectos; sus opiniones personales y/o las características reales que tiene la empresa a la que pertenecen. También refiere que la mayoría de los estudios sobre clima no son lo suficientemente descriptivos ó validos, para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Señala



también que la mejor referencia para entender este concepto es el planteamiento que hacen dos investigadores estadounidenses James y Jones (1974), indicando que hay tres diferentes modos de investigación; los cuales han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional.

1. Medida Múltiple de los atributos organizacionales
2. Medida perceptiva de los atributos individuales
3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Dichos enfoques son esquematizados de la siguiente manera:



**Figura 2. Definición de clima Organizacional, tomada de Brunet (1987).**

Medida Múltiple de los atributos organizacionales:

- a) Describen a una organización y la distinguen de otra (lo que se fabrica, el servicio que se ofrece, su economía o sistema de organización).}
- b) Son relativamente estables en el tiempo.
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos de la organización.

Este enfoque permite estudiar al clima en toda su estructura, permitiendo tener un panorama más amplio del ambiente laboral, pero su principal razón de ser es medir la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, analizando causas como el ausentismo, desempeño y accidentabilidad.

### Medida perceptiva de los atributos individuales:

Es una definición deductiva del clima organizacional que relaciona la percepción de este con los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y el grado de satisfacción que tienen. Quienes defienden esta postura mencionan que el clima va más en función de los valores y las necesidades que tienen un colaborador, que en las características de la propia empresa. Por lo que el clima de una empresa no será estable, pues este siempre ira en función del sentir y lo que la empresa pueda ofrecerle en ese momento, sus opinión no será objetiva, si no subjetiva.

### Medida perceptiva de los atributos organizacionales:

Esta medida tiene un enfoque perceptivo y la define con una serie de características:

- a) Son percibidas a propósito de una organización y/o departamentos.
- b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o departamentos actúan de manera consciente o inconsciente con sus integrantes y con la sociedad.

Este enfoque considera que las variables de la organización son captadas por los empleados, de tal manera que interactúan con su personalidad, produciendo percepciones tomando como referencia la manera en que la empresa haya actuado con ellos o con la sociedad.

Reichers (1990, citado en Alcover 2004) Definió al clima organizacional como: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización, de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representan un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas”.

Robbins (1990, citado en Vega 2006) “El clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”.

Peiró (1995, citado en Vega 2006) “El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva”.

Denison puntualiza que (1996, citado en Palací 2005) “el clima se refiere a una situación y su vinculo con pensamientos, sentimientos y conductas de los

miembros de la organización; es temporal, subjetivo y a menudo sometido a la manipulación directa de gente con poder e influencia”.

Silva (1996, citado en Vega 2006) “El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

Gonçalves (1997, citado en Vega 2006) El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.

Ashkanasy y Jackson (2001) y Ostroff (2003) (citados en Palací 2005) definen al clima como “una descripción que se basa en lo que las personas observan e informan de lo que les ocurre en una situación laboral, es decir, incluye las percepciones de los empleados de que es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas”.

Kats y Kahn (2002) “El clima laboral es el reflejo de las normas, valores, historia de luchas internas o externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus procesos laborales, su planta física, las normas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema”.

Brown y Moberg (2003) Lo definen como un conjunto de características que son percibidas por los miembros de una organización y que: a) describen a la empresa, b) la distinguen de otras, c) el clima es relativamente duradero en el tiempo, d) tiene influencia dentro de las personas y se dirige a ellas.

Chiavenato (2004) Señala que el clima es una cualidad del ambiente organizacional percibida por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Hace referencia también a que van a existir dos estilos de clima: alto y favorable cuando este brinde satisfacción a las necesidades personales y bajas y desfavorables cuando el empleado se siente insatisfecho.

Alcover (2004) Refiere que cada persona dentro de la sociedad grupo u organización no experimenta su ambiente del mismo modo, el significado que le otorga a las situaciones o estímulos serán variables de una persona a otra, utilizando el concepto de clima para analizar estas diferencias.

Analizando las definiciones anteriores, podemos considerar al “clima laboral” como: las percepciones que tiene una persona de su medio ambiente en el que desarrolla su trabajo cotidiano, influyendo en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

### 1.3. FACTORES O DIMENSIONES DEL CLIMA

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos, que dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, formas de comunicación, descripciones de puesto, las normas del desempeño, las recompensas, los estilos de liderazgo, el apoyo y los valores de trabajo. La suma de todos estos elementos da como resultado un clima en particular, con características propias que representan la personalidad de la organización y como estas influyen en el comportamiento de sus miembros.

Se han propuesto diferentes clasificaciones de los factores del ambiente:

Halpin y Crofts (1963, citado en Hodgetts1989) al estudiar la organización de una escuela pública identificaron ocho factores del ambiente:

- 1) El valor y sentimiento de la administración hacia su personal como individuo.
- 2) El énfasis y la presión para realizar el trabajo.
- 3) La distancia emocional que existía entre el director y los subordinados.
- 4) La percepción que recibían los individuos respecto a cómo se estaban satisfaciendo sus necesidades sociales.
- 5) La satisfacción percibida de las relaciones sociales dentro de una organización.
- 6) El interés que muestra la organización para motivar al trabajador hacia sus tareas.
- 7) La percepción de los empleados en relación a si se estaban limitando tan solo en aparentar la realización de un trabajo.
- 8) La idea de estar sobrecargados de trabajos laboriosos.

Mientras que Forehand (1968, citado en Hodgetts1989) propuso otra clasificación considerando una serie de características que no solo describen a la organización si no también el comportamiento y la satisfacción de las personas, por ejemplo:

- El tamaño y la estructura de la organización.
- Los estilos de liderazgo que siguen los supervisores.
- Las redes de comunicación empleadas para transmitir mensajes.
- Los objetivos de la organización.
- La complejidad de los sistemas.

Likert y Likert (1976, citado en Hodgetts1989) hacen referencia a una tercera clasificación compuesta de seis variables:

- a) Flujo de comunicación.
- b) Prácticas de toma de decisiones.
- c) Interés por las personas.
- d) Influencia en el Departamento.
- e) Idoneidad Tecnológica.
- f) Motivación.

En las clasificaciones del clima antes mencionadas podemos identificar dos categorías principales:

1) Aspectos visibles que se pueden y/o deben medir, se observan con facilidad y están orientados a aspectos estructurales, por ejemplo: la jerarquía, los objetivos, normas de desempeño, medición de la eficacia, los recursos financieros, pericia y capacidad del personal.

2) No visibles, aspectos ocultos que no son fácilmente observables y se asocian con consideraciones de índole conductual, por ejemplo: actitudes, sentimientos, valores, normas, apoyo y satisfacción.

Mientras que Locke (1976, citado en Landy 2005) al revisar los estudios disponibles sobre el clima puntualizo que cuando los empleados “perciben a la organización buscan cuatro dimensiones básicas”:

- 1) Claridad, armonía y justicia.
- 2) Desafío, independencia y responsabilidad.
- 3) Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento.
- 4) Relaciones sociales cálidas y amigables.

Litwin y Sringer (1996, citado en Landy 2005) se apoyaron en parte del trabajo realizado por Lewin (1939) en el que realiza un análisis de los tres tipos de diferentes de organización y propusieron descomponer el clima en seis dimensiones:

- a) Estructura
- b) Responsabilidad Individual
- c) Recompensas
- d) Riesgo y toma de riesgo
- e) Calidez y apoyo
- f) Tolerancia y Conflicto

Aguado (2005) hace referencia a que los factores o dimensiones pueden ser objetivados y matematizados, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por ciento subjetivas, porque las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales. Lo resume en la siguiente tabla en base a estos investigadores. Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer.

<b>Nombre en la Escala</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

<b>Nombre en la Escala</b>	<b>Descripción</b>
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Nombre en la Escala	Descripción
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	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.



<b>Nombre en la Escala</b>	<b>Descripción</b>
17. Identidad	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.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

James y McIntyre (1996, citado en Landy 2005) al realizar una serie de análisis estadísticos de las investigaciones acerca del clima propusieron cuatro dimensiones:

- 1) Estrés del rol y falta de armonía.
- 2) Reto y autonomía del puesto.
- 3) Facilidad y apoyo para el liderazgo.
- 4) Cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

Considerando las dimensiones antes citadas, James y James (1989, citado en Landy 2005) propusieron descomponer aun más estos cuatro factores mencionados, para dar paso a un modelo emergente del clima, que hace referencia a un concepto estructural que puede aplicarse a una organización, por ejemplo: división, departamento o grupo de trabajo en el que pueden obtenerse una serie de calificaciones que describieran el “clima” de la organización.



**Figura 3. Descomposición de los factores del clima, tomada de James y James (1989)**

Por otra parte, González-Romá (citado en Alcover 2004) señala que existen variables del clima que influyen sobre el modo en el que los miembros de de una organización perciben su ambiente, y lo expresa mediante la siguiente tabla:

Variables que influyen en cómo se conforman los climas

<b>Autonomía</b>	Responsabilidad y libertad en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha.
<b>Cohesión</b>	Tipo de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad
<b>Confianza</b>	Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
<b>Presión</b>	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
<b>Apoyo</b>	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.
<b>Reconocimiento</b>	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
<b>Imparcialidad</b>	Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
<b>Innovación</b>	Posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

**Tabla 2. Variables que influyen en cómo se conforman los climas, tomada de Gonzalez-Romá y Peiró 1999 (citado en Alcover 2004)**

#### 1.4 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Rensis Likert investigador reconocido por sus importantes estudios de psicología organizacional, a partir de 1946 en la Universidad de Michigan cuando pretendió explicar el liderazgo, gracias a estos estudios se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Brunet, (1987) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización de Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de

las variables que conforman el clima que se observa. Esta teoría es considerada la más completa por su explicación.

Likert (1874, citado en Brunet 1987) plantea que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. Argumentando que la reacción de una persona ante cualquier situación siempre está determinada por la percepción, es decir, lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva, hace entonces mención a cuatro factores principales:

- 1) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura de la misma del sistema organizacional.
- 2) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- 3) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4) La percepción que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Likert (1974, citado en Brunet 1987) señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima:

a) Variables causales:

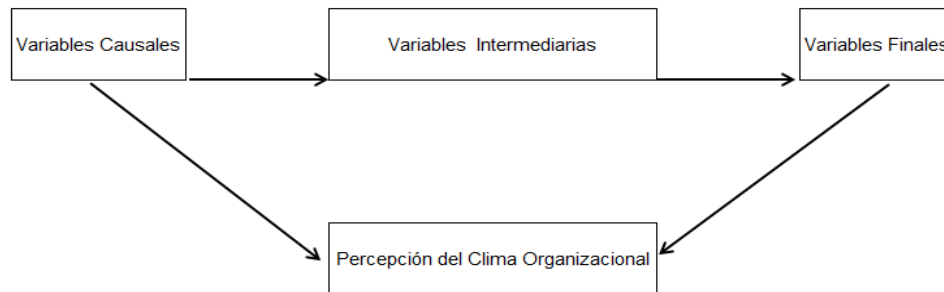
También llamadas variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Incluyen solo aquellas variables controlables por la administración como pueden ser la estructura de la organización y su administración, reglas, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, competencia y actitudes.

b) Variables intermedias:

Reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por que afectan las relaciones interpersonales, la comunicación, la toma de decisiones, y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

c) Variables finales:

Denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan resultados que alcanza una organización por sus actividades, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, el servicio, la calidad, las ganancias y las pérdidas.



**Figura 4. Teoría del Clima Organizacional de Likert, tomado de Brunet (1987)**

## 1.5. TIPOS DE CLIMA

Considerando la teoría del clima organizacional de Likert (1974, citado en Brunet, 1987) que señala que la combinación de las variables causales, variables intermedias y variables finas permiten presentar dos tipos de sistemas de clima organizacional: el clima tipo autoritario y clima de tipo paternalista, cada uno de ellos presentará dos subdivisiones.

### 1.5.1 CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Este corresponde a un tipo de clima cerrado que se caracteriza por una organización burocrática, donde los colaboradores se muestran insatisfechos con su actividad y con la empresa. Según Likert (1967, citado en Brunet, 1987) se subdividen en dos:

#### Sistema I – Autoritario explotador

Este tipo de clima se caracteriza por un entorno de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas y la satisfacción de las necesidades se centran en los niveles psicológicos y de seguridad. Por parte de los directivos no hay

confianza en sus empleados, por lo que las decisiones se toman desde las jerarquías más altas. Los procesos de control están fuertemente centralizados y se basan en dar directrices e instrucciones específicas para su buen funcionamiento.

#### Sistema II – Autoritarismo paternalista

El control en este clima sigue siendo centralizado, pero puede delegarse en un pequeño grupo de nivel inferior, es decir, la dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, aunque la mayor parte de las decisiones se toman en el nivel de mayor jerarquía, esto le permite a la organización dar la impresión de que se trabaja en un lugar estructurado y estable. El uso de recompensas y castigos son métodos para motivar al personal.

#### 1.5.2 CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Likert (1967, citado en Brunet) hace referencia a dos sistemas más III y IV, los cuales pertenecen a un clima abierto, el cual se describe como una organización dinámica, en la que hay interacción entre todos los niveles jerárquicos para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

#### Sistema III Consultivo

Es un clima dinámico en el que la administración se plantea objetivos y metas alcanzables. Las responsabilidades y aspectos de control se delegan de arriba hacia abajo. La comunicación también se da en forma descendente, las recompensas y castigos ocasionales son empleados para motivar al personal. Se buscan satisfacer las necesidades de prestigio y estima. De manera general este tipo de sistema tiene confianza en sus empleados, las políticas y aunque las decisiones son tomadas en el mayor nivel jerárquico permite que cada empleado tome decisiones específicas en función a su tramo de control o responsabilidad.

#### Sistema IV Participación en grupo

Dentro de este tipo de sistema la dirección confía plenamente en sus empleados y la toma de decisiones está repartida en toda la organización, además de que existe una buena integración en cada nivel. La forma de comunicación empleada no solo es descendente o ascendente, sino que también se da en forma lateral. Los empleados se sienten motivados por participar y contribuir al establecimiento

de objetivos para mejorar su rendimiento o productividad. Existe una relación de armonía y confianza entre los superiores y sus subordinados.

### 1.5.3. CLIMA PSICOLÓGICO, AGREGADO Y COLECTIVO.

Al considerar que el clima se basa en percepciones individuales compartidas, es necesario exista algún grado de acuerdo o de consenso entre las percepciones individuales dentro un equipo, unidad, departamento u organización.

Para González-Roma y Peiró (citado en Alcover 2004) la idea anterior ha propuesto un análisis y formulación de tres diferentes tipos de clima: psicológico, agregado y colectivo.

#### 1) Clima psicológico:

Es la percepción individual de las características del ambiente o del contexto laboral, en el que las personas forman parte, sus estructuras, procesos y/o eventos organizacionales más próximos. La falta de un acuerdo en las percepciones de los integrantes de un grupo reforzaría la idea de que el clima es un atributo individual. Las investigaciones señalan que este clima está relacionado con la motivación y el rendimiento de los trabajadores, pero sobre todo con la actitud que muestran hacia el trabajo.

#### 2) Clima agregado:

En este tipo de clima los investigadores refieren que no puede existir la idea de que un clima sin acuerdo o sin consenso dentro de un sistema social y que este será el resultado de promediar las percepciones individuales de los integrantes de un equipo de trabajo.

#### 3) Clima colectivo:

Se refiere al grupo o miembros de una organización con percepciones similares del ambiente, a través de técnicas estadísticas de agrupamiento y que en conjunto poseen un significado psicosocial.

### 1.5.4 CLIMA AUTÓCRATA Y DEMOCRÁTICO

Lewin, Lippit y White (1939, citado en Landy 2005) detallaron tres tipos de organización en términos del clima dominante. Recordemos que el clima es la percepción que tienen los empleados de su lugar de trabajo.

- Clima autócrata:

Hace referencia a la organización que se encuentra altamente estructurada, y proporciona una baja oportunidad de responsabilidades y toma de decisiones para sus empleados, sobre todo aquellos con un nivel de jerarquía bajo (Landy, 2005).

- Clima democrático:

Es aquel que se da en una organización menos estructurada, en la que a los empleados se da mayor oportunidad de responsabilidad individual, por lo que su toma de decisiones asume mayores riesgos (Landy, 2005).

## 1.6 ESTRATEGIAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya se ha revisado el clima organizacional está compuesto por varios componentes multidimensionales. En la actualidad existen diferentes formas identificar las condiciones del clima dentro de una organización, las más utilizadas son:

Para Zepeda (1999)

- Encuestas a una pequeña muestra representativa.

Aportan un sondeo rápido y económico al aplicarse solo a un grupo representativo de la organización, sin embargo; tienen como desventaja que no todas las opiniones son consideradas y algunos de los empleados pueden sentirse inconformes al sentirse excluidos de que su opinión no fue tomada en cuenta.

- Encuestas a la totalidad del personal.

Implican un mayor costo para la organización, porque requiere de un mayor esfuerzo e inversión de tiempo. Tiene como ventaja crear la conciencia en los empleados de que la alta dirección está interesada en conocer la opinión y sentimientos de sus empleados, provocando mejoras en el nivel de satisfacción de las personas.

- Utilización de buzones de sugerencias y cartas al presidente de la compañía.

Sirven como un instrumento de medición constante del ambiente. Por medio de estos se pueden recibir todo tipo de comentarios desde un reconocimiento, muestra de lealtad a la organización, propuestas y/o recomendaciones de mejora, hasta insultos u ofensas, ya sea a la empresa o a un jefe en particular cuando el colaborador no se siente satisfecho.



- Sondeos con líderes naturales.

Aportan a la organización los comentarios recibidos por los colaboradores, son receptores de quejas, críticas y sugerencias de personas que no expresan abiertamente su opinión ya sea favorable o desfavorable.

- Recorridos por las instalaciones

Durante los recorridos se puede observar el cuidado que los empleados tienen de las instalaciones, del equipo, maquinaria, materia prima y demás recursos institucionales. En un ambiente deteriorado, esas condiciones serán el reflejo del sentir del colaborador. El inspeccionar puntos clave dentro de las instalaciones como son los baños, comedor industrial, logos de la empresa colgados en paredes y fotografías de directivos, son puntos de control que suelen manifestar el agrado o desagrado del colaborador mediante pintas y ofensas o cuidados y respeto.

Mientras que para Saavedra (2009) una de las principales técnicas para conocer el clima laboral de una empresa son las encuestas que “consisten en plantear la posibilidad de que todo o parte del personal de la empresa se exprese, por escrito y en forma anónima o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su empresa”. Se pretende, de este modo, conocer la opinión real de todos los trabajadores de la empresa en diferentes aspectos. Señala también que se deben diferenciar las encuestas que corresponden al ambiente de trabajo físico y condiciones ambientales de las que se refieren a cuestiones relativas al propio trabajo, a la actitud, motivación y situación del trabajador frente a este.

De manera general, estas encuestas que tratan de diagnosticar el clima laboral en la empresa tocando aspectos como:

- Motivación en el trabajo.
- Posibilidades de creatividad e iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones verticales y horizontales entre trabajadores y sus jefes.
- Satisfacción en el puesto de trabajo y en la empresa.
- Condiciones ambientales de la empresa.
- Ergonomía del puesto de trabajo.

- Sensación del trabajador respecto al reconocimiento de su trabajo.
- Innovación.
- Deseo de cambio.
- Responsabilidad en el puesto de trabajo.
- Conocimiento de la relación entre trabajo desarrollado por el trabajador y el conjunto del de la empresa y el producto o servicio final que llega al cliente.
- Satisfacción en el trabajo (salario, puesto de trabajo, empresa, otras prestaciones sociales, etc)
- Visión de los directivos

Dichas encuestas habrán de adaptarse a las circunstancias y situación de cada empresa y a los objetivos reales que se pretendan alcanzar.

Por otra parte, existen otros indicadores que a simple vista nos permiten tener un panorama general del comportamiento de la empresa, por ejemplo:

- Quejas: Las quejas se elevan cuando la relación laboral no satisface a trabajador, se debe estar atento para conocer la causa real de la queja, pero independientemente de la razón que la origina, para el clima laboral no es positivo.
- Indisciplina: Ocurre cuando las personas no siguen las reglas, por ejemplo; puede ser simplemente no respetar el horario de entrada hasta no cumplir adecuadamente con una tarea solicitada.
- Bajo rendimiento: Una forma de protesta es reducir intencionalmente la productividad de la organización, o bien mostrar indiferencia a las situaciones que se presentan en forma cotidiana y no se resuelven.
- Ausentismo: Cuando el personal se ausenta en forma no justificada, es debido a que no tiene interés por el trabajo o en el peor de los casos sabotear a la empresa.

- Alta rotación: Es de vital importancia conocer las causas por las que el personal decide terminar una relación de trabajo, con frecuencia es debido a la falta de satisfacción del personal hacia la empresa por no cumplir con sus expectativas laborales.
- Paros o huelgas. Es quizás la forma más determinante para demostrar que existe un grave conflicto entre la empresa y los trabajadores.

De manera general el clima refleja las experiencias que los empleados han tenido, considerando sus valores, actitudes y creencias. Medir el clima dentro de una empresa es sumamente importante porque permite diagnosticar áreas de oportunidad, estrés o insatisfacción que los empleados estén presentando, con la finalidad de identificar las actitudes negativas y generar un cambio y/o plan de seguimiento que permita un ambiente de confianza y pueda prevenir problemas a futuro.

A lo largo de este capítulo hemos revisado los efectos y las influencias que tiene el clima laboral sobre una organización. Por ejemplo, Chiavenato (2000, citado en Ramírez, 2011) refiere que el clima organizacional está sumamente ligado a la motivación que los empleados reciben dentro de la empresa, cuando un clima es sano, tendrá una influencia positiva en los colaboradores, estarán más satisfechos y motivados, por consiguiente mostrarán mayor interés en las actividades propias de su puesto y la organización, las relaciones interpersonales entre jefe-colaborador serán de cordialidad facilitando el trabajo en equipo, habrá mayor compromiso por parte de los empleados, lo que facilitará el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cambio, cuando un clima laboral es inadecuado, la motivación de los colaboradores, será baja, estarán insatisfechos al no cubrir sus expectativas personales y profesionales. En una organización que presenta un clima laboral inadecuado, los empleados mostrarán características específicas como falta de interés, apatía, insatisfacción, baja tolerancia a la frustración, tornándose en actitudes como: hostilidad, agresividad, insubordinación, retardos, ausentismo y rotación. Considerando este último aspecto, la rotación dentro de una empresa puede ser baja o alta dependiendo del clima que se esté presentando. La rotación entonces será un efecto que está influido por diversos factores entre ellos el clima laboral. En el siguiente capítulo hablaremos acerca de la rotación, sus efectos y sus causas.

## CAPÍTULO 2

---

### ***ROTACIÓN DE PERSONAL***

## **CAPÍTULO 2 ROTACIÓN DE PERSONAL**

### **2.1 ANTECEDENTES**

En la actualidad las personas en el ámbito laboral se encuentran en un constante movimiento, dentro de la empresa o fuera de ella.

La productividad es una condición que determina la existencia de una organización, ya que es la forma que le permitirá competir en un mercado de bienes o servicios.

Toda empresa está constituida para lograr un beneficio económico, aunque este no será el único pero si el primordial, las actividades generadas dentro de la organización siempre deben estar planificadas y controladas; de no ser así, provocarán pérdidas y gastos innecesarios.

Los recursos humanos dentro de la organización desempeñan un papel prioritario para el logro de los objetivos que la empresa busca; sin embargo, mantener en control este aspecto depende de muchos factores; sin duda, la rotación de personal juega un rol esencial para el cumplimiento de dichos objetivos, el permanecer dentro de la empresa por decisión propia o por decisión de la empresa puede tener un alto impacto en la organización.

La rotación se presenta en cualquier organización y no hace distinción al giro o al tamaño de la empresa, si no que es una característica natural del proceso organizacional. Siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, y es saludable para la organización, cuando esta sirve para renovar ideas, proyectos y nuevas estrategias que contribuyan en pro del logro de las metas organizacionales. Sin embargo; la mayoría de las veces la salida de los empleados puede ser un síntoma de otros problemas, especialmente la insatisfacción con el trabajo o con las condiciones del mismo, generando un alto costo, se invierte tiempo y esfuerzo para reclutar, seleccionar y entrenar al nuevo colaborador.

En nuestro país la rotación se basa en aspectos como la satisfacción laboral, la remuneración económica, el desarrollo profesional y el crecimiento económico, dichos aspectos pueden desencadenar pérdidas monetarias significativas que dañan los resultados de la empresa.

Es importante mencionar que dentro las organizaciones existen circunstancias indirectas como las enfermedades, los accidentes, la jubilación o incluso la muerte

de un colaborador, originando la separación del puesto de trabajo y por consiguiente la relación laboral.

## 2.2 DEFINICIÓN

Dentro de la dinámica organizacional la rotación de personal también es llamada “turnover”.

El término de rotación de personal en recursos humanos se emplea para explicar la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Chiavenato (2000)

Mobley (1977, citado en Tamayo 2008) define a la rotación de personal “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cuál recibe un salario.

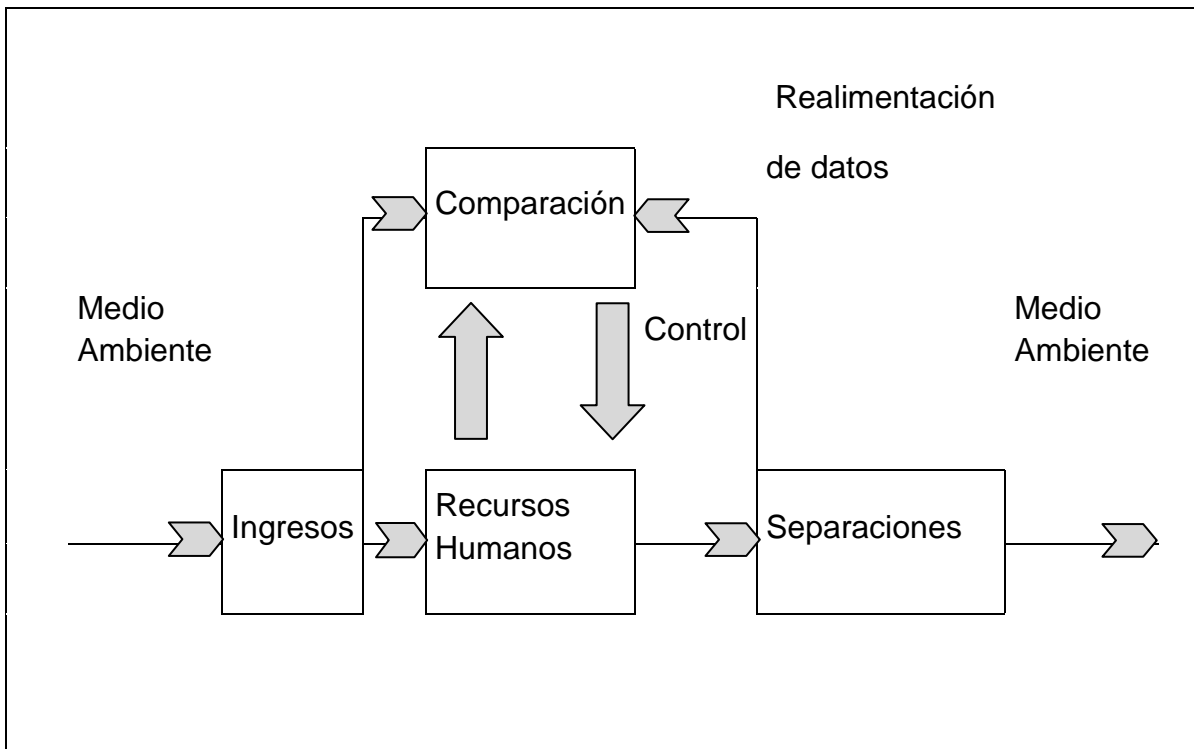
Rodríguez (1998) expresa que la rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con la intención de desarrollarse profesionalmente, mediante promociones o al obtener nuevas experiencias que le permitan enriquecer sus conocimientos y habilidades.

Arias (1999) refiere que la rotación es “el ingreso y el egreso de las personas en la organización” y que si esta es muy elevada es síntoma de algunos problemas.

Davis (2005) es la proporción de empleados que sale de una empresa en el periodo de un año.

Para Tamayo (2008) la rotación se refiere al periodo de tiempo que los empleados tienden a quedarse en un empleo.

Chiavenato (2011) nos dice “que al flujo de entrada y salida de personal se le da el nombre de rotación de personal” y lo explica en la siguiente tabla:



**Figura 5. Rotación de Personal, tomada de Chiavenato (2011)**

Definiremos entonces a la rotación de personal como el número de ingresos, su permanencia y su salida de la organización.

Esta rotación de personal por lo general, se expresa mediante una relación porcentual entre el número de ingresos, y el número de salidas con relación al número promedio de colaboradores que se tienen dentro de la empresa durante un tiempo determinado.

### 2.3. MOVILIDAD DE PERSONAL

Es importante señalar la diferencia entre la rotación de personal y la rotación de puestos.

Dentro de las estrategias de la planeación de personal de las empresas, se deben considerar diferentes movimientos tales como: ascensos, traslados o reajustes, e inclusive la misma separación de los empleados. Todo ello con el objetivo de mantener la plantilla de trabajadores que la empresa requiera de forma precisa y suficiente.

Cuando se busca cubrir una vacante, no sólo se emplea la contratación de nuevos elementos dentro de la empresa, sino que también se emplea una técnica llamada rotación de puestos; es decir, la empresa aprovecha el capital humano perteneciente a la organización para ubicarlo en la posición que se encuentra disponible por la rotación de personal, ya sea por la necesidad de la empresa o para proporcionar al personal interno nuevas responsabilidades.

Dessler (1994) define a la rotación de puestos como una “técnica de entrenamiento gerencial que contempla el mover, para entrenamiento al personal de departamento en departamento, para ampliar su experiencia y para identificar puntos fuertes y débiles de la persona”

Robbins (1998) dice que la rotación de puestos puede ser empleada cuando los colaboradores sufren de una rutina excesiva en su puesto y su actividad ya no es desafiante, entonces el colaborador debe ser rotado a otro puesto al mismo nivel, actualmente también se le conoce como capacitación cruzada.

Koontz (1999) refiere que la rotación de puestos tiene como propósito enriquecer los conocimientos del personal real o potencial. Señala también que cuando un colaborador esta en un proceso de capacitación por diversas áreas, aprenderá diferentes funciones mediante el hecho de rotar en distintos puestos.

Para Llanos (2005) el emplear la rotación de puestos como una alternativa para cubrir vacantes traerá beneficios a la organización, porque le permitirán ahorrar tiempo y reducir los riesgos del proceso de reclutamiento, al cubrir la vacante con un colaborador del que ya se conocen sus antecedentes laborales, personales y de desempeño. Argumenta que esta técnica debe emplearse con el personal más apto, de mayor conocimiento y habilidades del puesto que se va a ocupar. Señala que las promociones del personal se pueden dar por dos aspectos:

- 1) Ascensos: Es la promoción de un colaborador a un nivel jerárquico mayor del que se encuentra actualmente. Estimulan y generan una actitud positiva en los empleados, porque los motiva a superarse y buscar el desarrollo personal, profesional y laboral.
- 2) Traslado: Aquí el empleado solo cambia de ubicación dentro del mismo nivel jerárquico. Se estimula al empleado pero a corto plazo, porque si no se le ofrece una oportunidad de crecimiento puede generarse resentimiento y conformismo.



De manera general, refiere que una promoción de personal debe buscar al colaborador que tenga mayor ascendencia sobre sus compañeros y prometa mayor proyección. Recomienda no abusar de esta técnica por que puede frenar la capacidad del personal al existir un ascenso constante viciándose el desempeño de los colaboradores.

Ivancevich (2006) refiere que los directivos de las grandes empresas, han recurrido a diferentes estrategias de rotación de puestos. Su práctica consiste en rotar por igual a todos los niveles jerárquicos de la organización de un puesto a otro, con la intención de que cada colaborador realice más actividades de trabajo ya que cada puesto implica una diversidad de tareas. Los estudios recientes han identificado que aumentar la variedad en la tarea debe incrementar la satisfacción en el empleado, reducir la carga mental, disminuir los errores, mejorar la producción y la eficiencia, así como disminuir las lesiones de trabajo.

#### 2.4. CLASIFICACION DE LA ROTACIÓN

La rotación de personal es la salida de los trabajadores de la organización a la que pertenecen, esta salida pueda darse por diversas causas.

Para Flores (2008) la rotación puede ser:

##### 1) Fluctuación real:

Se refiere a la salida consumada por parte del trabajador y ante la cual ya no se puede hacer nada, porque este se ha marchado.

##### 2) Fluctuación potencial:

Este tipo de salida se refiere al deseo latente del trabajador de marcharse y no lo ha hecho efectivo hasta encontrar un empleo que reúna las expectativas que busca.

Campion (1991, citado en Muchinsky 2002) sugirió considerar dos factores importantes en la medición de la rotación:

- a) Voluntariedad: si el empleado fue despedido, si renuncio para conseguir un empleo mejor o también si renuncio debido a la insatisfacción con su jefe.
- b) Funcionalidad: se refiere a si el colaborador estaba desempeñándose de manera eficiente o ineficiente en su puesto.

Las investigaciones realizadas en torno a la rotación o fluctuación laboral han demostrado la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La primera, refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un periodo de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas, pero se pueden agrupar de la siguiente manera

- Bajas biológicas o inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia empresa..

Mientras que Gómez-Mejía (2008) dice que los empleados pueden abandonar la empresa voluntaria o involuntariamente; es decir, ¿pueden dividirse en dos categorías:

I. Las rupturas laborales voluntarias:

Son iniciadas por los empleados, se dan cuando un empleado decide terminar la relación laboral y por lo general no está satisfecho con ciertos factores de su puesto actual de trabajo. Algunas de las razones pueden ser:

- Encontró un trabajo mejor
- Quiere cambiar de profesión
- Necesita más tiempo para su familia o para el mismo.
- Encuentra poco atractiva su actividad actual
- Malas condiciones laborales
- Salario Bajo
- Prestaciones no acorde a sus intereses
- Mala relación con su jefe

Este tipo de rupturas también pueden ser: evitables e inevitables:

a) Inevitables: se deben a decisiones vitales del trabajador que van por encima del control de la empresa.

b) Evitables: son aquellas que se pueden evitar y que generalmente se dan por errores en el proceso de contratación y existen dos tipos:

- **Dimisiones**: La decisión de dimitir dependerá de que tan insatisfecho está el empleado con su puesto de trabajo o de las alternativas laborales que este tenga fuera de la organización.
- **Jubilaciones**: Es diferente a una dimisión porque esta suele darse al final de la carrera laboral de un empleado. Además la jubilación tiene como resultado que el empleado reciba todas las prestaciones que la empresa contempla para estos casos y permite que el personal de Recursos Humanos apoye a la persona para planificar este proceso.

## II. Rupturas Involuntarias:

Se da cuando la empresa decide finalizar su relación laboral con el empleado debido a una necesidad económica o una mala relación entre ambos. Existen dos tipos de ruptura involuntaria:

- Despidos: Se genera cuando la empresa decide que no hay una buena coordinación entre el empleado y la organización, también puede considerarse un mal rendimiento por parte del trabajador o un comportamiento poco aceptable para la empresa, o incluso falta de probidad lo que produce un despido inmediato.
- Reducción de Plantilla: Es una manera de reducir los costos de una empresa y se utiliza como el último recurso, para ello se debe tener en cuenta:
  - a. La notificación de los empleados.
  - b. El desarrollo de los criterios para reducir plantilla.
  - c. La comunicación a los empleados afectados.
  - d. La coordinación de las relaciones con los medios de comunicación.
  - e. El mantenimiento de la seguridad
  - f. Cómo tranquilizar a los supervivientes.

Flores (2004) señala solo dos tipos de rotación interna y externa. Para otros investigadores como Piugerver (citado en Jiménez 2011) clasifican a la rotación de cuatro formas: interna, externa, voluntaria e involuntaria coincidiendo con las dos primeras clasificaciones:

#### 1) Interna:

En ella hay beneficios tanto para el empleado como para la empresa, porque motiva sus intereses individuales e incrementa la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo cuando un trabajador ha sido promovido de puesto, turno, departamento u oficina, pero dentro de la misma empresa. Entre ellos están:

- Promociones o ascensos: Se dan cuando el empleado tiene cierta antigüedad, habilidades y características que lo hacen viable para ocupar un puesto con mayores responsabilidades y mayor sueldo.
- Transferencias: Se refiere al cambio lateral que un empleado ha tenido dentro de la organización, es decir, con el mismo nivel y el mismo sueldo. En ocasiones se hace para que el colaborador conozca otras actividades dentro de su formación o para apoyarlo en caso de tener incompatibilidad con el horario de trabajo, la empresa se torna flexible al darle otra alternativa.
- Descensos: El colaborador ocupara un puesto de menor jerarquía en la organización, con menor responsabilidad, generada por la incapacidad del empleado para desempeñar sus funciones. Solo debe emplearse como una estrategia para evitar la recisión de contrato, ya que de lo contrario causara un efecto de desconfianza en el propio trabajador.

#### 2) Externa:

Se refiere a la salida definitiva que ha tenido el empleado de la organización. Este tipo de rotación se puede presentar en los empleados que ya fueron capacitados, generando un alto impacto y desequilibrio en la organización. Por ejemplo:

- Separaciones Voluntarias: Cuando el empleado presenta su renuncia a la organización originada por diversas situaciones. Si se identifican cuales son los factores que las están desencadenando estas pueden controlarse y eliminar las causas que las originan, para ello se pueden emplear las entrevistas de salida que permiten tener un panorama más amplio de porque se va la persona

- Recisiones o despidos: La Ley Federal del Trabajo en su artículo 46 hace referencia a que tanto el patrón como el trabajador podrán rescindir en cualquier momento la relación de trabajo si existe una causa justificada, sin incurrir en responsabilidad alguna. Si esta recisión se da por parte del patrón se conoce como despido en el caso contrario será un retiro.
- Jubilaciones: Es un tipo de rotación inevitable y se presenta cuando el trabajador deja de prestar sus servicios a la empresa por llegar a cierta edad y desea dejar de trabajar. El trabajador tendrá derecho a está únicamente en el caso de cumplir con todos los requerimientos por parte de instituciones como el IMSS o ISSSTE.
- Reducción de Plantilla: Se da cuando los empleados pierden su trabajo debido a un cambio del entorno en la organización o de la estrategia, forzando la reducción de personal.
- Incapacidad permanente: Se refiere a la pérdida de facultades o aptitudes que tiene una persona, impidiéndole desempeñar cualquier trabajo de por vida, sustentado en el artículo 480 de la Ley Federal del Trabajo. La persona tendrá derecho a recibir una pensión mensual.
- Muerte del trabajador: Se refiere a la terminación del ciclo de vida del empleado. La Ley Federal del trabajo en su artículo 53 Fracc II, refiere a esta como una causa de la terminación de la relación de trabajo.

## 2.5. ÍNDICES DE ROTACION DE PERSONAL

Recordemos, para calcular el índice de rotación de personal nos basaremos en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

Existen varias formulas para el cálculo de la rotación de personal, mencionaremos algunas:

Chiavenato (2011) plantea las siguientes formulas

**A** = Admisiones de Personal

**D** = Salidas de Personal

**PE** = Promedio efectivo de personal en el período

$N_1 + N_2 + N_n$  = Sumatoria de los número de empleados al comienzo de cada mes

$a$  = Número de meses del período

1. Para Planeamiento

$$\frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

2. Para analizar pérdidas de personal y causas

$$\frac{D \times 100}{PE}$$

3. Para analizar pérdidas de personal y motivos de desvinculación

$$\frac{D \times 100}{\left( \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

Para Fleitman (citado en Guizar 2004) la rotación se mediría:

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\text{renuncias de personal}}{\text{total de personal}}$$

Mientras que Arias (1994) detalla dos formulas como las más frecuentes para el cálculo de este índice, en donde:

$R$  = Índice de rotación (porcentaje)

$B$  = número total de bajas

$N$  = promedio de personas en nómina, en el periodo considerado

$1$  = Número inevitable de bajas (muerte, reducción de personal, etc.,)

$$\text{a) } R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$\text{b) } R = \frac{B - 1}{N} \times 100$$

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Cuando un índice de rotación sea equivalente a cero, nos hará referencia al grado de estancamiento que se tiene dentro de la organización. Mientras que un elevado índice de rotación reflejaría un estado de fluidez y entropía (entendiendo que sería sencillo deducir la incertidumbre que la empresa daría a sus empleados al no tener estabilidad laboral) de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

Para Bretones (2011) “una organización saludable establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado completo de bienestar físico, mental y social de sus trabajadores, que a su vez tienen una alta eficacia y alto rendimiento laboral. Mientras que una organización tóxica o enferma se caracteriza por una mala organización del trabajo, así como altos niveles de abstencionismo y rotación, generando pérdidas económicas y productivas para la organización”.

Es vital que todas las organizaciones tengan procesos de rotación, no sería saludable mantener a empleados estáticos y poco productivos, la llegada de nuevos empleados con proyectos e ideas innovadoras permitirá a la organización tener una mejora continua.

Hasta el momento no existe un número que defina el porcentaje ideal del índice de rotación, si no que más bien va en función a la situación específica de cada organización, considerando sus problemas y el entorno. Si bien es cierto, el porcentaje ideal será el que le permita a la organización mantener al personal comprometido con la empresa y a su vez promueva la salida de aquellos colaboradores que no contribuyen desarrollo de la misma.

La rotación de personal no solo se puede evaluar de manera general dentro de una organización, hay empresas que la evalúan por departamentos o secciones, para estos casos se consideran como subsistemas dentro de un sistema mayor (la organización). Por lo tanto, cada subsistema deberá tener un cálculo propio del índice de rotación, y lo podremos medir bajo la siguiente ecuación, en donde:

**A**= Personal Admitido

**D**= Personal Desvinculado

**R**= Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

**T**= Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones)

$$\frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE}$$

Según Gómez, Balkin y Cordy (2008) “la tasa de rotación puede variar a lo largo del tiempo, entre empresas y sectores” y puede calcularse con la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de empleados que abandonan el puesto}}{\text{Número medio de empleados durante el periodo}} \times \frac{12}{\text{Número de meses en el periodo}}$$

Según Chiavenato (2011, p-117) “Si la organización provoca la rotación en niveles vegetativos para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentran en el mercado, la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la organización no provoca la pérdida de los recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir sus salidas indeseables”.

## 2.6. CAUSAS DE LA ROTACION

Una de las causas más comunes por las que suele darse la rotación de personal es la insatisfacción laboral, como consecuencia de un desajuste entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros. Para Testa (1973, citado en Benítez 2011) los motivos que consideran los empleados para dejar su empleo se basan en tres factores: generales, organizacionales y personales, los cuales influyen en las causas de rotación.





**Figura 6. Factores que influyen en las causas de la rotación de Personal., tomada de Benítez (2011)**

Muchinsky (2002) describe dos índices comunes en una organización que permiten realizar un diagnóstico de desempeño.

- a) El ausentismo: es la medición más sensible del desempeño, en casi todas las organizaciones a los empleados que faltan más se les cataloga como empleados que tienen un rendimiento menor en comparación a los otros.
- b) Los accidentes: también se utilizan como una medida del desempeño en el puesto de trabajo, se debe considerar la frecuencia y la gravedad.

Por otra parte, en un estudio realizado por la Consultoría de Recursos Humanos PWC de México, dio a conocer que nuestro país se caracteriza por tener el nivel más alto de rotación de personal, en comparación a otros países de Latinoamérica. La Gerente de PWC Amaia Ramírez explicó “la alta rotación puede darse porque no se invierte mucho en el compromiso de las personas para arraigarlas y por muy poco precio se van de la organización; las empresas deberían buscar alternativas que les permitan vincularse con los empleados para que estos no quieran irse”.

Consideramos entonces, que un colaborador que constantemente tiene la idea de retirarse (rotación potencial) se debe a que no se siente satisfecho con su

trabajo, percibe que sus habilidades y capacidades no están siendo empleadas de manera adecuada.

Si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, analizará la oferta del mercado laboral, para tomar una decisión, de permanecer y retirarse de la empresa, es ahí donde la satisfacción laboral juega un papel importante en la elección del colaborador.

Mientras que otros empleados aun y cuando se sientan insatisfechos, o aquellos que han llegado a estancarse laboralmente, no se retirarán porque la sola idea de sufrir un cambio les causa tensión, angustia y preferirán mantenerse en el empleo actual aun y cuando este no le sea atractivo.

Sin embargo; es importante señalar que cierto porcentaje de rotación también se da por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, jubilación y/o muerte que producen la terminación de un puesto de trabajo.

Recordemos que las personas son el recurso fundamental de cualquier organización, diariamente generan ideas, producen bienes, servicios, ejecutan proyectos, negocios y buscan satisfacer las necesidades que demanda la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa. Por lo que, al existir un cierto grado de rotación de personal puede resultar saludable y benéfico para la organización. El personal nuevo aporta ideas frescas, ayuda a la ceguera de taller, permite remplazar al personal que no tiene un buen desempeño, y contar con empleados mejor capacitados; además percibe salarios menores que el personal de mayor antigüedad.

Por otra parte, según Chiavenato (2011, pág. 119) se considera que la rotación de personal no es una causa, si no un efecto, es la consecuencia de fenómenos internos o externos a la organización y que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

#### Fenómenos externos:

- Situación de la oferta y la demanda
- Situación económica de la organización
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

### Fenómenos Internos:

- Política salarial, incluyendo las prestaciones de la organización.
- Oportunidad de crecimiento.
- Tipos de relaciones.
- Estructuras.
- Cultura de la organización.
- Política de reclutamiento y selección.
- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Flexibilidad que la organización pueda tener.

Después de haber citado las causas de la rotación y algunos datos relacionados, también es relevante mencionar que la entrevista de separación o de salida es el medio para obtener la recolección de los datos respecto a los fenómenos internos o externos. Dicha entrevista permite diagnosticar y determinar las causas que propician la rotación de personal. Estas entrevistas son aplicadas al personal que causa baja dentro de la organización no importando la causa de su salida, ya sea por renuncia o despido.

Chiavenato (2011) refiere que la entrevista de salida, refleja la percepción que tiene el empleado de la situación de la organización, permitiendo identificar los problemas existentes y evaluar los efectos que determinan la rotación de personal. Señala que la entrevista de separación verifica los siguientes aspectos:

- Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del trabajador)
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el puesto que ocupa.
- Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.

- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas.
- Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas en su división.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Arias (2000) Considera que la entrevista de salida es el método que intenta investigar las verdaderas razones que tiene un empleado al renunciar y se aplica una vez que la renuncia se ha hecho formal.

La entrevista abarca preguntas acerca de la vida del empleado dentro y fuera de la empresa desde su ingreso hasta su renuncia, por ejemplo, la imagen que tiene sobre la empresa, el ambiente, sus relaciones interpersonales tanto con sus compañeros como con su jefe. Estas entrevistas brindan un amplio panorama a la organización de cómo se está desarrollando la supervisión de los jefes, las necesidades de capacitación y las deficiencias de la organización en general.

Señala que las causas de renuncia con mayor frecuencia son:

- Mejorar ingresos.
- Matrimonio (sexo femenino).
- Cambio de localidad.
- Mayor tiempo de localidad.
- Mayor tiempo para estudiar.
- Buscar mayor seguridad.
- Dificultad de adaptación.

- Malas relaciones.
- Cambio de actividad.

## 2.7. EL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La organización debe ser sensible a los problemas que causan la rotación, ya que no es posible eliminarla ni sería recomendable hacerlo, el nuevo personal aporta ideas frescas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, sin dejar de mencionar que la empresa tiene que renovarse constantemente para ser competitiva en el mercado.

La rotación de personal puede causar problemas que cuestan a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Cuando un colaborador está buscando empleo mientras labora en alguna empresa por cualquier circunstancia, su desempeño laboral se verá afectado, ya que no será tan productiva como generalmente pueda ser, habrá una disminución en su eficacia y eficiencia, generando pérdidas económicas para la organización.

En cualquier caso la rotación no deja de ser un problema serio. Por ello, las empresas deben generar estrategias para retener a su personal.

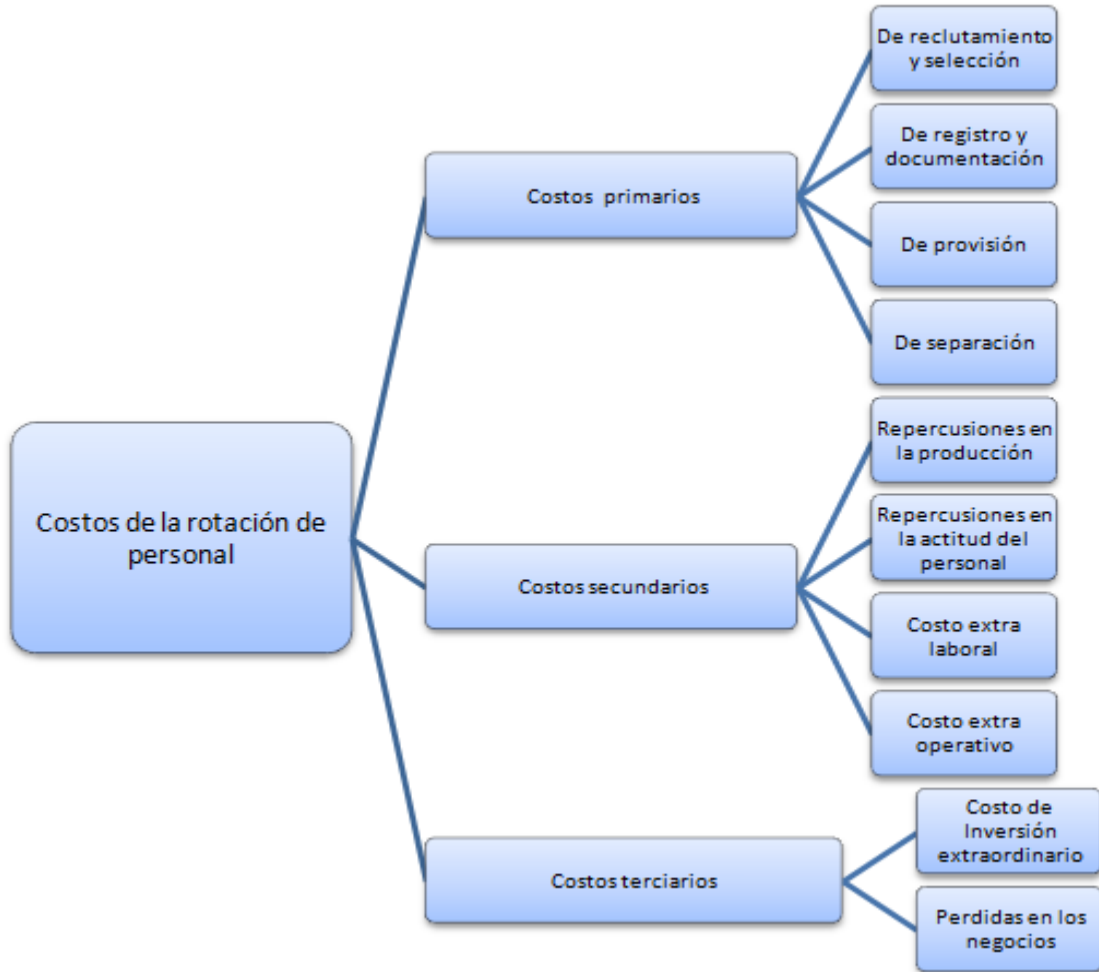
En la actualidad la rotación de personal representa fuertes pérdidas para las empresas mexicanas, ya que durante el primer semestre del 2012 el índice de rotación ha aumentado en un 15 % en comparación con los años anteriores, según un estudio realizado por la empresa ADECCO. Dicha empresa, a través de su Gerente Ericka Castillo, dijo que la permanencia de los colaboradores no está relacionada sólo con el salario que perciben, “si la persona se siente entusiasmada con su trabajo y con posibilidades reales de crecimiento profesional, es muy probable que no se retire; dependerá también de factores como el sentido de pertenencia a la organización y un clima laboral sano”.

Por otra parte, la empresa PwC realizó un estudio en el que indica que nuestro país es uno de los más altos en rotación en comparación con los países de América Latina, al tener un nivel de rotación de 17.8 %, cuando la cifra recomendable por ellos es de 10 %, también hace mención a que los costos más altos se generan durante el proceso de reclutamiento y selección.

Debemos identificar hasta que nivel de rotación de personal puede llegar una organización sin que se vea afectada, deben evaluarse todos los aspectos que influyan en la rotación.

Chiavenato (2011) refiere que los costos de la rotación de personal pueden dividirse en tres grandes grupos: primarios, secundarios, terciarios.

Lo describe bajo el siguiente esquema:



### 2.7.1 COSTOS PRIMARIOS

Costos Primarios: están directamente relacionados con la separación de cada empleado y su situación:

- a) Costos de reclutamiento y Selección: se refiere a todos aquellos gastos que se involucran en este proceso, desde que se emite una requisición de la vacante, el gasto del área de Recursos Humanos (salarios, prestaciones, papelería, mantenimiento de oficinas, etc.), así como la publicación y difusión de la vacante, papelería utilizada en el proceso, gastos de exámenes de selección y médicos.

- b) Costos de Registro y documentación: son los gastos generados en los formatos para documentos, procesamiento de información, cuentas bancarias, así como los gastos del personal que realiza esta actividad.
- c) Costos de Provisión: se refiere a todos los gastos generados por el departamento y/o departamentos involucrados en el proceso del nuevo empleado (Reclutamiento y Selección, Capacitación, Seguridad e Higiene), así como el costo del tiempo invertido por el nuevo jefe durante su periodo de entrenamiento.
- d) Costos de separación: son los gastos generados por el proceso de baja del colaborador (formatos, entrevistas de salida, tiempos, costos de liquidación).

De manera general podemos decir que el costo primario, es cuantitativo por que va a ser la suma de los gastos generados en el proceso de ingreso del colaborador más el proceso de separación.

## 2.7.2 COSTOS SECUNDARIOS

Costos secundarios: son cualitativos ya que abarcan aspectos intangibles de evaluar pues se basan en los efectos colaterales de la rotación. Estos comprenden:

- a) Repercusiones en la producción: pérdida en la producción debido a la vacante generada una producción por debajo de las normas mientras el nuevo empleado se familiariza con el trabajo.
- b) Repercusiones en la actitud de personal: los efectos producidos por la impresión, actitud y predisposición que el empleado que sale o el nuevo genera a sus compañeros de trabajo; así como la actitud de su nuevo jefe.
- c) Costo extralaboral: son los gastos generados por horas extras de los trabajadores que cubren el tiempo mientras se cubre la vacante. También puede considerarse el tiempo extra invertido en la producción durante el proceso de capacitación del nuevo empleado y los efectos que este tendrá tanto en el valor de la producción como en la eficiencia.
- d) Costo extraoperativo: son los gastos generados de energía eléctrica, combustible, mantenimiento y planeación que se elevan debido a la baja eficiencia de un nuevo empleado. También deben de considerarse el

costo de los accidentes, en el periodo de adaptación así como considerar los errores que el nuevo empleado pueda cometer.

### 2.7.3 COSTOS TERCIARIOS

Costos terciarios: estos costos son solo estimables y están relacionados con los efectos colaterales que pueda tener la rotación en un mediano o largo plazo.

- a) Costos de inversión adicionales: son los seguros, depreciaciones, mantenimiento y reparaciones por el periodo de entrenamiento, aumento de salarios pagados a nuevos empleados cuando hay problemas en el mercado laboral o escasea la mano de obra.
- b) Pérdidas en los negocios: se refiere a la afectación que tiene la imagen de una empresa en los negocios, por una mala calidad en el servicio prestado por la falta de experiencia del nuevo colaborador.

El ausentismo es un gasto para la empresa, debido a que no se está llevando a cabo la actividad a quien se le paga por hacerlo aun cuando esté ausente, por lo que alguien más tendrá que ocuparse de dicha labor generando un costo extra, una mala calidad en el trabajo o simplemente una productividad baja, por que la persona ausente es el empleado capacitado para desarrollar esa función.

### 2.7.4 AUSENTISMO

El ausentismo es el término utilizado para referirse a las inasistencias de un trabajador a la empresa. Es la suma de los periodos de tiempo en los que los trabajadores de una organización no asisten a laborar. Es un fenómeno muy antiguo que ha afectado a las organizaciones. Se considerado como un factor que reduce fuertemente la productividad.

Puede verse como una forma de expresión que refleja el trabajador hacia la empresa, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos.



#### 2.7.4.1 DEFINICIONES DE AUSENTISMO

"La Organización Internacional del Trabajo define el ausentismo como "la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas".

Hellriegel (2005) Es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.

Chiavenato (2000) Se refiere a las "ausencias en momentos en que los empleados deben de estar trabajando normalmente".

Arias (2006) "El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurre cuando el empleado deberá presentarse a laborar".

Robbins (2005) "El ausentismo es no presentarse a trabajar, es difícil que el trabajo se lleve a cabo si los empleados no se presentan, aunque el ausentismo nunca podrá ser eliminado por completo, los niveles elevados ejercerán un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización".

#### 2.7.4.2 DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DE AUSENTISMO

Chiavenato (2000) Hace mención a que las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurren por motivos del empleado, también puede generarlo la organización, la falta de supervisión, la especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, así como condiciones de trabajo poco favorables no le impiden lograr una integración total con la empresa y sus compañeros de trabajo. Señala las siguientes como las principales causas:

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

- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo.

Reyes Ponce (2000) Refiere que para disminuirlo las empresas implementan un serie de acciones que les permitan bajar su alto porcentaje. Por ejemplo: diversos tipos de sanciones, motivan y estimulan a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones, e incluso pueden llegar a ser flexibles con los horarios de trabajo para reducir los motivos de la ausencia. Considera que las causas que provocan el ausentismo son las siguientes:

La lejanía de la empresa y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuado o ineficiente.

Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico.

La lenidad por parte de la empresa al tolerar esas faltas de asistencia o puntualidad sin sanción directa o indirecta.

La actitud de descontento frente a la empresa que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.

El desacoplamiento de un trabajador en su puesto que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

Davis K. (2007) Dice: “El fenómeno del ausentismo representa un problema no solamente para el trabajador sino para la empresa, el primero, que se ve afectado en su salario, en la seguridad en el trabajo, en el bajo rendimiento, la calidad de su mano de obra, reincorporación al trabajo, los justificantes para faltar y deficiencias en los servicios que impiden el buen desarrollo y el logro de objetivos, por otro lado la empresa que sufre de las consecuencias y se ve afectada económicamente, en su presentación de bienes y servicios y en el mercado entre otros”.

Existen dos tipos de ausentismo:

- 1) Voluntario: cuando un colaborador no asiste a su trabajo y se pensaba que asistiría.
- 2) Involuntario: Se refiere al ausentismo laboral por causas fortuitas o médicas

### 2.7.4.3 ÍNDICES DE AUSENTISMO

Para Chiavenato (2000) el índice de ausentismo señala “el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada”. Se puede calcular mediante la ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. de días /hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores x días de trabajo}}$$

Asimismo, refiere que muchas organizaciones buscan hacer un análisis más detallado y complejo del cálculo del ausentismo en el que incluya los retardos y ausencias parciales, sustituyendo los días por horas.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas/hombre perdidas}}{\text{Total de horas/hombre trabajadas}} \times 100$$

El índice debe considerar determinado periodo de tiempo (semana, mes o año) y contempla dos enfoques complementarios:

Índice de ausentismo parcial: considera al personal activo, se basa únicamente en las faltas y los retardos convertidas en horas, relacionadas con:

- Faltas justificadas por certificados médicos
- Faltas por motivos médicos no justificadas
- Retardos por motivos justificados o no justificados
- Índice de ausentismo general (mixto): se genera del personal ausente durante un período prolongado. Incluye las ausencias amparadas legalmente:
  - Vacaciones
  - Licencias de toda Clase
  - Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo

Mientras que Arias (2000) indica algunas fórmulas para calcular el ausentismo:

$$\begin{aligned} \text{I. Gravedad del ausentismo} &= \frac{\text{Días-hombre perdidos} \times 100}{\text{Días-hombre perdidos} + \text{días hombres trabajados}} \\ \text{II. Frecuencia} &= \frac{\text{Casos de frecuencia} \times 100}{\text{Número de trabajadores}} \\ \text{III. Ausentismo} &= \frac{\text{Número de Ausencias} \times 100}{\text{Número de trabajadores por días laborados por toda la organización}} \end{aligned}$$

## 2.8. BENEFICIOS DE LA ROTACIÓN

Si las tasas de rotación son demasiado bajas se contratarán pocos empleados nuevos, por lo que, las oportunidades de crecimiento se verán reducidas, incluso puede tener un efecto negativo sobre el rendimiento laboral, debido a la falta de nuevas ideas innovadoras para la empresa.

A continuación señalaremos algunos beneficios de la rotación:

- Reducción de costos laborales: Una organización puede disminuir sus costos reduciendo su plantilla, aunque estos a su vez, pueden resultar elevados si se contempla que debe de pagar indemnizaciones por despido y sus derivados.
- Situación de empleados poco rentables: Una organización deberá identificar siempre cuales son los colaboradores poco rentables y ayudarlos para mejorar su rendimiento laboral, en el caso de no lograr dicho objetivo el colaborador deberá de ser reemplazado.
- Mayor Innovación: El nuevo personal es una fuente importante para proporcionar a las empresas ideas frescas e innovadoras que le permitan el logro de sus objetivos.
- La oportunidad de disponer de mayor diversidad: La rotación permite tener una amplia variedad de oportunidades en la contratación del nuevo personal, con diferentes ideologías culturas, creencias pero con un mismo fin.

Para Rodríguez (1998) la rotación es parte de un proceso del ciclo vital que abarca todas las etapas de la vida profesional de una persona, haciendo énfasis en los aspectos positivos de esta, por ejemplo:

- Es positiva para el joven que inicia su vida laboral porque mediante ella adquiere experiencia, de otra forma no podría obtenerla.
- En la etapa de madurez de la vida laboral de la persona, puede ofrecerle grandes oportunidades de cambio, al disponer de una amplia experiencia acumulada en su trayectoria y la cuál puede ser empleada para beneficio y éxito de otras organizaciones.

Sin embargo; la experiencia no asegura obtener una vacante dentro de una organización, en la actualidad muchas organizaciones han comenzado a preferir a jóvenes profesionales que cuentan con los conocimientos teóricos por sobre quienes acumulan años de labor por un tema de costos. Por ello, han surgido programas de training que pretenden que las empresas formen internamente a sus profesionales. Es decir, capacitar a jóvenes recién egresados con las herramientas prácticas que la empresa necesita para que esa persona cumpla con lo que se espera de él.

De acuerdo con Tamayo (2008) otro de los beneficios de la rotación es permitirle la salida a los empleados que no se sienten satisfechos dentro de la organización; por ejemplo: las empresas deben establecer mecanismos que informen al empleado acerca de su productividad, con la intención de identificar a aquellos colaboradores que tengan buen rendimiento laboral como los de mal desempeño, con el fin de diseñar estrategias que permitan retener al personal que aporta a la empresa y dar salida a quienes no lo hacen. Al contratar al personal nuevo deberá considerarse a personas más preparadas tanto en conocimientos como en habilidades para que la empresa opere de forma eficiente. Es necesario que los nuevos empleados sean capaces de aprender rápidamente las nuevas actividades, por que el empleado exitoso no solo debe tener capacidad de aprendizaje y crecimiento, sino también el deseo y disposición de hacerlo.

## 2.9. ROTACIÓN Y SATISFACCIÓN

La satisfacción del trabajador juega un papel importante en la productividad del personal (Robbins, 2009), pero en algunas ocasiones ésta no se ve reflejada en los métodos de evaluación de una empresa, ya que se dan casos en que los

empleados obtienen buenos resultados en sus evaluaciones, pero la rotación y el ausentismo son altos.

Hellriegel señala que “las fuentes de satisfacción y descontento del trabajo varían de una persona a otra. Las fuentes que se consideran importantes para muchos empleados incluye el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, etc.”

La Satisfacción laboral es un factor que posee una fuerte relación (inversa) con la rotación y el ausentismo. De ahí que a altos niveles de satisfacción laboral se correspondan niveles muy bajos de absentismo y rotación, ya que se da estabilidad emocional además de compromiso con la empresa; Del mismo modo, con baja satisfacción, lo que se tiene es altos niveles de ausentismo y rotación (Davis, K., 1999)

Poter y Steers (1973, citado en Rodríguez 1998) señalan que la rotación de personal estaba relacionada con la satisfacción laboral y con las recompensas extrínsecas concedidas por la organización, una persona sumamente satisfecha tenderá a permanecer en la empresa.

La satisfacción en el trabajo será entonces, el sentimiento positivo que tiene un colaborador respecto su propio trabajo. En el caso contrario, la insatisfacción en el trabajo puede aumentar el ausentismo, la rotación de personal y otros comportamientos poco favorables para la organización.

Generalmente, la evaluación de satisfacción laboral comprende preguntar directamente qué tan satisfecho se encuentra un individuo respecto a distintos aspectos de la vida laboral.

El grado de satisfacción varía mucho de persona a persona ya que existe correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables de edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional. Sin embargo, también pueden ser causa de satisfacción laboral otros factores como la inteligencia, trabajo desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, apoyo entre compañeros, personalidad, genes, satisfacción y productividad, ausentismo, rotación y salud del personal (Holland, citado por Robbins, 2009).

A partir de los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Co., la escuela de relaciones humanas amparó la idea de que toda organización para conseguir resultados positivos debe de contar con empleados satisfechos; es decir, “si una organización se preocupa por el bienestar de sus empleados, estos

se lo agradecerán siendo más productivos, ausentándose menos y manifestando su interés por permanecer en la organización” (Rodríguez, 1998). Sin embargo; pocas investigaciones apoyaron esta teoría.

Entre los factores más importantes que hacen que un colaborador se sienta satisfecho se encuentran:

- Trabajos Interesantes.
- Recompensas justas y equitativas.
- Condiciones laborales adecuadas.
- Buenos compañeros de trabajo.

## 2.10. CÓMO REDUCIR LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO

Generalmente la rotación de personal se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite hacer comparaciones, ya sea de un mes a otro, cómo va la empresa con respecto al año anterior o incluso por departamento, con ello se pueden hacer diagnósticos para prevenir, predecir o establecer metas porcentuales de cuál será el índice de no permanencia que la organización deberá tener para el logro de sus objetivos.

Las ausencias en el trabajo así como la rotación, son indicadores de la estabilidad de los empleados, no obstante, es bueno para las empresas contar con cierto grado de rotación de los empleados, a diferencia del ausentismo que siempre traerá consecuencias negativas para la organización.

Las empresas tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos, es decir; sustituyendo a los empleados que salen o tomando decisiones que permitan reducir la ausencia, descontando los días que se dejan de laborar, incluso pueden llegar a aplicar castigos al personal que se ausenta. Sin embargo; la tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y el ausentismo y no sobre los efectos. (Chiavenato, 2000).

Muchas organizaciones para enfrentar el desafío de la rotación, han tenido que modificar sus políticas de personal al rediseñar los puestos de trabajo y volverlos más atractivos para los empleados, con la intención de retener a los empleados más valiosos para la empresa. También se busca contar con una gerencia democrática y que participe activamente en el diseño de estrategias motivadoras para el personal.

Se recomienda que las empresas diseñen un buen programa de retención de talento, en el que se incluyan planes de sucesión y planes de desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa; asimismo, no se debe dejar a un lado el hecho de analizar y mejorar aspectos como el estilo de liderazgo, la libertad de decisión y acción que tienen los empleados, la claridad respecto a los objetivos y las expectativas del negocio o el clima laboral.

Por ejemplo; algunas organizaciones han establecido horarios flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras han reducido sus oficinas y adoptan el formato de la empresa virtual (teletrabajo), la cual permite que muchos empleadores trabajen en la casa interconectados con la oficina central a través de la tecnología informática.

Para concluir con este capítulo reafirmamos que el estudiar la rotación de personal, permite identificar el origen de los problemas que la organización está presentando, de tal manera que al analizar estas causas se puedan prevenir y corregir los factores que puedan poner en riesgo a la organización. Estas medidas se deben de tomar en base al clima que prevalezca, considerando satisfacer las demandas del personal, la competitividad, las oportunidades de crecimiento y el desarrollo profesional de sus integrantes. Las empresas entonces, deben ser capaces de entender sus necesidades y aspiraciones, para ofrecer un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, con la oportunidad de enfrentarse a nuevos retos constantemente.



## CAPÍTULO 3

---

### ***RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL***

## **CAPÍTULO 3 RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL**

### **3.1 ANTECEDENTES**

¿Por qué las empresas están interesadas en el bienestar de sus trabajadores? La respuesta más acertada sería que una persona que no está contenta no puede entregar lo mejor de sí mismo, sobre todo si se considera que la mayor parte de nuestra vida la pasamos trabajando, lo que repercute directamente en la empresa y en muchos otros aspectos.

El clima laboral es un factor determinante tanto en el desempeño del colaborador como en sus percepciones.

Es importante señalar que el concepto de clima laboral fue introducido a la psicología organizacional por Gellerman en 1960 refiriendo a este como al grupo de características que describen a una organización diferenciándolas unas de otras. Estas características tienden a ser relativamente permanentes influyendo en el comportamiento de las personas que la conforman.

Toda organización tiene un clima laboral específico que está determinado por múltiples factores, mismos que son evaluados y medidos por la percepción de los empleados.

El clima organizacional entonces se define como la forma en la que miembros de la organización perciben y caracterizan su entorno.

Es fundamental conocer el clima laboral de toda organización y con ello poder dar la retroalimentación necesaria acerca de las causas que determinan e influyen en los comportamientos de la misma.

Gracias a los antecedentes de estudio de clima laboral, las organizaciones dan importancia a la necesidad de medir este como un proceso que le permite conocer la opinión que el empleado pueda generar de la organización y como su percepción puede afectar su desempeño para el logro de sus objetivos y los de la empresa.

Para que una empresa sea competitiva en el mercado, debe contar con personal calificado y comprometido que busque su desarrollo personal y la productividad de la empresa, siendo esta retadora, innovadora y generadora de más empleos, debe ser vista como una fuente laboral atractiva para los que están fuera de ella y

fomentar la permanencia de los que ahí laboran y que considere necesarios para su buen funcionamiento.

Cuando en una organización no hay un plan de desarrollo para el colaborador o una motivación para este, el índice de rotación incrementa, indicando que se debe de hacer un alto en los procesos de la vida laboral de la empresa y revisar si las políticas y lineamientos deben ser modificados en algunos aspectos o cambiados en su totalidad.

Es importante identificar como es el comportamiento de los colaboradores e identificar cuáles pueden ser los factores que los orillan a tomar la decisión de terminar la relación laboral con la empresa. Por ejemplo saber si se sienten motivados, como se sienten en su puesto de trabajo, como han sido sus cargas de trabajo, sus jornadas laborales, como es la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo, como es la relación con su jefe, cuáles son sus metas, cual es la percepción que él tiene de la empresa y si esta cubre con las expectativas de vida que el trabajador se ha planteado.

Por otro lado, algunas de las señales que pueden percibirse de empleados que no están satisfechos en una organización son: la actitud que muestra el colaborador al realizar su trabajo, la calidad con la que lo hace, su falta de compromiso, el desinterés, ser poco participativo o abstenerse totalmente al pedírsele alguna propuesta, pesimismo, llegadas tarde o salidas tempranas, poca disposición y falta de integración.

La preocupación que muestran las empresas hoy en día por el bienestar de sus trabajadores se extiende cada vez más. Y es que, mantener un clima laboral trae consigo muchas ventajas y constituye un elemento vital para el futuro de la organización.

Sin embargo, implementar y mantener un entorno laboral sano requiere analizar las variables que intervienen en el proceso de este. Por ejemplo ¿Cuál es el impacto que tiene sobre la empresa? ¿Qué tan costoso puede resultar mejorar el clima laboral? ¿Cómo implementar esta herramienta? ¿Qué resultados están obteniendo las empresas?

Optar por una medición de clima laboral ayuda a mirar con mayor claridad el camino a seguir. Porque el realizar un plan de trabajo sin un estudio previo difícilmente resulta efectivo.

Un tema fundamental es la rotación de personal, un reto importante que se tiene hoy en día, es disminuir estas altas tasas dentro de las organizaciones. Cuando

una empresa está presentando una alta rotación de personal es un síntoma de que algo está afectando el desempeño, la productividad del personal, el servicio al cliente y genera gastos. Quien administra una empresa siempre se preguntará porqué se van sus empleados.

El que una organización este informada acerca de cuáles son las teorías en las que se fundamenta la rotación de personal, se vuelve una ventaja porque puede diseñar planes estratégicos que le permitan anticiparse a estas situaciones y con ello fortalecer su crecimiento con mayor calidad.

### 3.2. INVESTIGACIONES DE CLIMA LABORAL RELACIONADAS CON LA ROTACIÓN

Mobley (1977, citado en Tamayo 2008) hace referencia a un modelo teórico de la rotación, llamado Modelo de uniones intermedias en el que describe como “el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y como los aspectos individuales afectan a dicha percepción”. La hipótesis de su investigación se centra en la intención de abandonar el trabajo, por lo que esta variable es el mejor antecedente o pronostico para darse la rotación de personal.

Aquí el colaborador hará un análisis de la situación actual en la que se encuentra, como han sido las experiencias que ha tenido dentro de la organización, si se siente satisfecho o no lo que detonará la idea de si debe cambiar de empleo o no y cuáles son las consecuencias de retirarse de su empleo actual, como se comporta el mercado laboral y las alternativas que pueda tener para encontrar un mejor empleo, una vez evaluados todos los aspectos el trabajador tomará la decisión de retirarse o permanecer en la empresa.

Este modelo señala que la rotación de personal tiene consecuencias positivas como dar salida a los empleados con bajo desempeño y adaptación, permitiendo la probabilidad de reducir conflictos en el ambiente laboral; pero también tiene consecuencias negativas como el bajo desempeño de los colaboradores y los costos que esto genera al no cumplir con las metas de la organización y los que se generan con la propia salida.

Para Martin y Schermerhorn 1983 (citado en Tamayo 2008) la rotación de personal puede verse también como una ventaja para las organizaciones, primero porque ayuda a reducir el clima laboral negativo o tenso al dar salida a las personas que tienen un desempeño pobre y la intención de retirarse, al manifestarla o sencillamente por las actitudes que toman en relación al trabajo,

pero que permanecen en ella debido a la falta de oportunidades laborales o situaciones personales que les impiden tomar la decisión de salir. Segundo por que el mantener a un colaborador que manifiesta no estar satisfecho dentro de la organización genera conductas negativas como ausentismo, sabotaje y baja calidad en el trabajo; mismas que pueden llegar a influir de manera negativa en aquellos trabajadores con buen desempeño y comprometidos con la organización.

Mientras que Gómez-Mejía (2008) hace referencia a que cuando un empleado deja de ser parte de una organización se da lo que es la ruptura. La ruptura laboral puede ser voluntaria o involuntariamente.

Las encuestas de clima laboral sirven como un instrumento eficaz para detectar las razones por las cuales los empleados dejan las organizaciones, también son herramientas de diagnóstico. Una encuesta de clima laboral permite detectar a tiempo lo que motiva o desmotiva a los empleados.

El implementar una encuesta de clima laboral permite a la organización obtener una gran variedad de información, que debe de aprovecharse al máximo la riqueza de ésta, porque muestra cuales son las áreas de la organización que necesitan atención. También tienen un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicarla se le hace sentir al personal, el interés de la empresa por su desarrollo Integral y el bienestar en su trabajo.

Las encuestas de clima laboral se implementan en las empresas, a veces en forma correcta y otras no. Como toda herramienta de medición, es necesario tener en cuenta aspectos previos, durante y posteriores a la implantación de la misma.

Hay empresas que realizan una encuesta y luego no diseñan acciones en base a estos resultados, no comunican los mismos. Lo que hace que la gente haya sentido que esta no tuvo ningún fin y se complique una nueva implantación a futuro. Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad de las respuestas.

Existe una gran variedad de estudios que se han desarrollado en torno al clima laboral por que permiten conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Uno de estos factores puede ser la rotación de personal, que mediante las investigaciones hace referencia a que esta se ve influenciada por la falta de motivación e insatisfacción que muestra una persona en torno a su trabajo. Pero son pocas las

investigaciones que evalúan la relación directa entre clima laboral y rotación de personal, porque este factor se ve como consecuencia del clima.

Guzmán, Tirado y Vega (2000) presentaron un ensayo llamado “El paraguas del Supervisor”, en el que tenían por objetivo ayudar a entender el impacto que ejerce la relación entre el obrero y su supervisor, el clima laboral, los índices de ausentismo, y rotación de personal, así como la influencia que tienen estos sobre la productividad de las empresas. Para ello emplearon la tecnología de información para su presentación en un modelo gráfico interactivo basado en computadora. El uso de tecnología de la información lo emplearon para desarrollar modelos dinámicos basados en sistemas del pensamiento que les permita integrar las relaciones estudiadas por distintos investigadores y desplegar su comportamiento en forma de simulador.

Emplearon un modelo de apoyo para describir el comportamiento del clima laboral supervisor-obrero y el impacto que tiene en los indicadores de ausentismo y rotación de personal.



**Figura 7. Descripción del modelo de apoyo, tomada de Guzmán, Tirado y Vega (2000)**

González (2006) en su investigación de “La rotación de personal como un elemento laboral”, hace un estudio sobre el impacto de la afectación en las empresas en la que se va a demostrar que la rotación de personal como un elemento laboral afecta la misión de la organización. Dentro de esta investigación

hace mención a tres variables que van a afectar directamente la rotación de personal como son: sueldos y salarios, relación jefes-subordinados y capacitación. Como consecuencia de esto el ambiente laboral puede llegar a no ser el más propicio para el desarrollo del trabajador.

Refiere que los empleados que tienen un salario bajo y sin estímulos económicos, los desmotiva ocasionando que pretendan laborar en otro lugar e inclusive abandonar el que tienen actualmente, ocasionando con esto que se eleve el índice de rotación. Para evitar esto hace mención que se deben incentivar a los empleados y estimularlos en su trabajo, como consecuencia mejorar el clima laboral y el índice de rotación porque estos no querrán cambiar de empleo.

La relación jefes-subordinados juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, porque al existir una baja relación y comunicación entre estos se provoca un ambiente laboral bajo y tenso. Recomienda realizar entrevistas entre jefe-subordinados o reuniones en tiempos establecidos para mejorar la comunicación entre estos y con ello detectar las necesidades que el trabajador tiene y así poder mejorar la eficacia y eficiencia en las funciones que cada uno realiza dependiendo del puesto desempeñado con el objeto de propiciar un mejor clima laboral dentro de la empresa y evitar que el trabajador se vaya.

Argumenta que en las organizaciones es muy importante contar con un programa general de capacitación para sus empleados, esto motivará a su gente tanto en las funciones y responsabilidades que cada uno realiza, por que mejorará el clima laboral de la empresa y generará un buen ambiente de trabajo. Ya que al no existir un programa de capacitación, el trabajador estará desmotivado y tenso en su trabajo y provoca incertidumbre e inseguridad, propiciando que a corto o mediano plazo provoque también la rotación de personal, afectando directamente a las utilidades de la empresa, ya que es desde su contratación, adiestramiento en las funciones, que cada uno realiza y hasta la liquidación del mismo cuando abandona su empleo y en él se invirtió recursos económicos y tiempo cuando estuvo el trabajador laborando.

El instrumento de medición que utilizó para obtención de la información del ambiente laboral en una empresa, fue la encuesta de clima laboral compuesta de 25 preguntas cerradas en las que en cada respuesta existen cuatro opciones (bajo, medio, alto y excelente), según la percepción del empleado.

Cornelio, (2000) En su reporte laboral: Diagnóstico de clima laboral en una empresa con alta rotación de personal, señala que las empresas comprometidas con los desafíos, "han comenzado por cuestionar la calidad de sus recursos humanos y a requerir personal con diferentes especificaciones de calidad, pero

también se han preocupado, en forma especial por satisfacer las necesidades de sus subordinados, como un paso en la búsqueda de la excelencia. Sin embargo, no podemos hablar de calidad, excelencia o productividad cuando existe inestabilidad en la fuerza de trabajo”.

Refiere también que dentro de una empresa la rotación representa un grave problema afectando la parte productiva, administrativa y social. Como resultado de esto se genera una baja productividad generando altos costos para la empresa. Hace énfasis en que una persona satisfecha con sus condiciones laborales produce más, se siente más motivado y es laboralmente más estable.

En su investigación utilizó una técnica de desarrollo organizacional, en la que planteó como primera instancia elaborar un diagnóstico utilizando entrevistas, las cuales se llevaron a cabo con jefes y empleados y las encuestas por medio de cuestionarios, que fueron realizados a los empleados.

En su trabajo ofrece una opción de cómo abordar el diagnóstico de clima organizacional en una empresa, empleó un cuestionario de clima laboral por dimensiones. Señala que antes de esto se debe sensibilizar a las jefaturas de la importancia y los beneficios que éste pueda traerle a la organización, porque con ello podrá conocerse lo que los empleados piensan de la organización y el grado de satisfacción que tienen.

Martínez y Mendiezabal (2001) en su estudio realizado acerca de la: Influencia del clima laboral sobre la rotación de personal en una empresa de la iniciativa privada, buscaron establecer las causas del alto índice de rotación de personal y su relación con el clima laboral, teniendo como objetivo determinar si los factores que integran el clima laboral influyen en la rotación de personal. Para este estudio detectaron las áreas de oportunidad y propusieron áreas de mejora enfocándose básicamente en las áreas de Capacitación así como un programa de incentivos y se enfocaron en el trato al personal de una manera justa y digna para mejorar el clima laboral dentro de la empresa que estaban estudiando.

Dentro de la investigación recalcaron la importancia que tuvo hacer el análisis de las causas por parte de personal externo a la empresa, ya que cuando se dice dentro de la organización puede resultar más complejo identificar aquellos factores que interfieren por qué no se visualiza de manera objetiva el problema que acontece.

Plantearon tres hipótesis:

- 1.- El clima laboral favorable, disminuye la rotación de personal,



2.- La rotación de personal aumenta con el clima laboral hostil,

3.- La rotación de Personal no depende del clima laboral.

Para el estudio utilizaron una población intacta de 950 personas en la que aplicaron una prueba de Clima Social (WES) de R.H. Moss, versión Española 4ta edición de 1995, considerando que esa contemplaba más de diez dimensiones representativas del clima laboral y considerando su rápida y fácil aplicación. Los resultados fueron revisados mediante un análisis descriptivo y estadístico que les permitirá hacer comparaciones entre los datos obtenidos.

Al hacer las comparaciones entre las puntuaciones obtenidas señalan que hay relación entre un clima laboral desagradable con un alto índice de rotación y con base a los análisis descriptivos afirmaron que “el clima laboral si determina la permanencia de los empleados en la organización, es decir influye en la rotación de personal”.

Con base a las causas encontradas en la investigación propusieron establecer un programa de capacitación y desarrollo como parte del proceso de mejora que toda empresa debe tener. Diseñaron también un plan de incentivos (estímulos, recompensas y reconocimientos) que motivara a los empleados a permanecer por más tiempo en la empresa permitiendo el logro de los objetivos organizacionales y los propios de cada colaborador.

Un aspecto importante dentro de esta investigación fue el sentir de los colaboradores y el grado de confianza que muestran hacia las jefaturas para externar sus sentimientos o puntos de vista ante determinadas situaciones. Considerando lo anterior, las jefaturas son las responsables de generar una comunicación efectiva y un clima de confianza donde el colaborador se sienta integrado y parte del equipo en el que pueda expresar sus ideas u opiniones en pro de los objetivos de la empresa.

Podemos decir que a partir de la literatura y estudios revisados en el presente capítulo, el clima juega un papel importante en la explicación de experiencias laborales subjetivas, puede ser un buen predictor de la permanencia o la propensión al abandono de la organización.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones se esfuerzan por mejorar su ambiente laboral, lo que se asocia significativamente con una mayor productividad para la empresa, menor rotación y menor ausentismo, así como una mejor calidad de vida para los trabajadores.

Es de suma importancia que toda organización busque desenvolverse dentro de un clima laboral sano, es decir, un ambiente en el que el estilo de liderazgo le permita al personal capacitarse y actuar en pro de su desarrollo y de la organización. Lo anterior implica que, la calidad del ambiente laboral puede proveer a la empresa de trabajadores talentosos, donde la organización da pauta a que exista equilibrio entre el trabajo y la vida del colaborador, de manera que permita el crecimiento personal, la relación con su familia, estabilidad económica y laboral. El trabajo debe ser parte de la vida y la vida no solamente trabajo.

Asimismo, recordemos que el responsable de fomentar un excelente ambiente de trabajo es la organización, quien deberá encontrar los mecanismos que permitan que su personal trabaje de forma satisfactoria, al sentir que su trabajo es valorado. Tanto el clima laboral como la satisfacción, son indicadores importantes para las empresas, y aunque ambos abarquen los mismos factores, cada uno de ellos constituye un concepto diferente. Mientras el clima trata acerca de la percepción e interpretación de los colaboradores, la satisfacción hace referencia a cuáles son sus sentimientos respecto al grado de satisfacción de sus necesidades.

Finalmente, se aconseja que las empresas diseñen e implementen programas de mejora, considerando los indicadores del clima laboral para determinar las acciones a seguir, por ejemplo; la capacitación, la seguridad en el trabajo, una retribución justa, dar oportunidades de crecimiento y desarrollo, fomento de la autoestima y relaciones sociales. En el siguiente capítulo se hará una propuesta de mejora del clima laboral y que acciones se podrían implementar para disminuir la rotación de personal.

## CAPÍTULO 4

---

### ***PROPUESTA DE INTERVENCIÓN***

## **CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

El concepto de clima organizacional es un tema que hoy en día mueve el interés de múltiples profesionales y disciplinas, tal es el caso del psicólogo, quien al formar parte de una organización tendrá la tarea de procurar una adecuada interacción entre el colaborador y la organización, es decir, una adecuada adaptación de la persona al puesto de trabajo, a su entorno, buscando el mejoramiento de la organización.

En la actualidad las empresas están preocupadas por ser competitivas en el mercado y lograr sus objetivos. Sean empresas grandes o pequeñas, cooperan y compiten entre sí, con el afán de abrir nuevos mercados, de la misma forma que los seres humanos cooperan y compiten a la hora de tomar decisiones.

El clima organizacional surge de la idea de que las personas viven y se desarrollan en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas y grupos que generan diferentes tipos de comportamiento afectando a ese ambiente.

Casi todas las definiciones de clima laboral, anteriormente citadas hacen referencia a la percepción subjetiva que una persona tiene del ambiente en el que desarrolla su trabajo, basándose en sus experiencias, valores y creencias e ideologías. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El nivel de estrés y presión al que están expuestos la mayoría de los colaboradores que trabajan en empresas de producción puede resultar alto ante la exigencia de lograr las metas de producción y las metas de ventas. El ritmo que llevan este tipo de organizaciones puede ser muy variable para cubrir las necesidades de su propio mercado, pudiendo llegar a afectar el ambiente laboral, lo que genera que se preste en menor atención a las necesidades de los trabajadores afectando el clima organizacional y por consiguiente los niveles de desempeño, rotación, satisfacción laboral y otros.

“El lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; producción industrial de alimentos”. (Espinoza 2005).

Este trabajo tiene como finalidad brindar información importante para el ámbito laboral y de aquellas organizaciones que pretendan lograr un mejor control en relación al clima laboral y los efectos que esté pueda traer a la organización, tal es el caso de la rotación. Por lo anterior, se realiza la presente propuesta con la intención de sentar las bases para lograr determinar el estado del clima laboral y analizar las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro. Es importante puntualizar que aún cuando se realice una encuesta de clima laboral se van a encontrar áreas de oportunidad en cualquiera de las dimensiones que esta abarque.

Dicha propuesta fue diseñada para una empresa dedicada a la elaboración y venta de galletas, que actualmente presenta un alto índice de ausentismo y rotación de personal. Su población es de 470 colaboradores; de los cuales 420 son personal operativo sindicalizado y los otros 50 colaboradores son personal de confianza, entre ellos están administrativos y las jefaturas. El rango de edad predomina entre los 20 y 58 años. El nivel de escolaridad va desde educación media hasta superior. El 63% de la población son personal masculino y el 37% personal femenino. Esta empresa presenta elevados índices de rotación y ausentismo, esto se validó revisando los indicadores mensuales de un año atrás y se observa que el mayor índice de rotación se da en el personal operativo así como el índice de ausentismo también está muy marcado en este sector, siendo en menor medida en el personal de confianza. Lo anterior, da pie para realizar un análisis de los factores que están afectando a la empresa y como un estudio de clima laboral puede ser un instrumento idóneo que permita identificarlos, mejorarlos o en su defecto corregirlos.

Asimismo, se tratará de identificar aquellos problemas de la empresa que no se ven a la luz, con el objeto de resolverlos; es decir, conocer que piensa el personal, identificar carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus colaboradores, quienes día a día hacen la historia de la empresa. No obstante, este asunto no es muchas veces asumible con facilidad por la dirección; depende de la condición de ésta, de su liderazgo y de su creencia en el potencial de los trabajadores. Otras veces, es el miedo a conocer el juicio negativo que podría derivarse de la opinión crítica de los empleados, poniendo en riesgo la misma estabilidad de la empresa al negarse a realizar un análisis que permita el mejoramiento y fortalecimiento de la misma.

Para ello, se propone realizar una encuesta de clima laboral en la que se puedan medir los factores que ayuden a mejorar y propiciar un ambiente más saludable para la organización.

La encuesta requiere un sistema de cuantificación y evaluación que pretenda conocer los resultados obtenidos y poderlos comparar con los idóneos o con otros del sector u otras empresas. Estos resultados, debidamente cuantificados, deben de servir para establecer objetivos de mejora y para mediciones o comparaciones futuras.

La intención de plantear un diseño propio de encuesta de clima laboral, es realizar un traje a la medida de la organización, que se adapte a sus necesidades y que permita poner mayor énfasis en determinados factores relevantes para la empresa. En la encuesta se van considerar aspectos como: el alcance que tenga información incluida dentro de la encuesta, las características del ambiente que se desea medir, que sea manejable, fácil de digerir e interpretar.

Asimismo, se hizo consciencia en torno al problema que pudiera surgir relacionado con la confiabilidad y validez de la encuesta. Sabemos que la confiabilidad de una prueba varía directamente con el número de reactivos y la heterogeneidad que presenta, así como varía con el nivel de dificultad de los reactivos que la componen, por lo cual es importante asegurarse que el tipo de persona a quien se le van a hacer las preguntas tenga la información necesaria para poder responder, por lo tanto, las preguntas serán confiables si significan lo mismo para todos los encuestados. Mientras que la validez implica congruencia en la manera de plantear las preguntas, lograr la validez de un instrumento, es el grado en que la prueba mida lo que pretende medir.

Los factores que se proponen medir son en tres dimensiones:

- 1) Satisfacción.
- 2) Integración con la empresa / Compromiso
- 3) Procesos Administrativos

Dentro de la dimensión de satisfacción se propone medir lo siguiente:

- Satisfacción con el puesto de trabajo, con el jefe o con la empresa
- Y el grado de compromiso que el colaborador presenta al realizar sus actividades

Mientras que para medir la parte de integración con la empresa / compromiso se propone medir los factores como:

- Comunicación con el Jefe y/o con la institución.

- Manejo de relaciones interpersonales
- Reconocimiento
- Trabajo en equipo
- Confianza / Respeto
- Compromiso

Finalmente para medir la parte de los Procesos administrativos se plantean medir los siguientes factores:

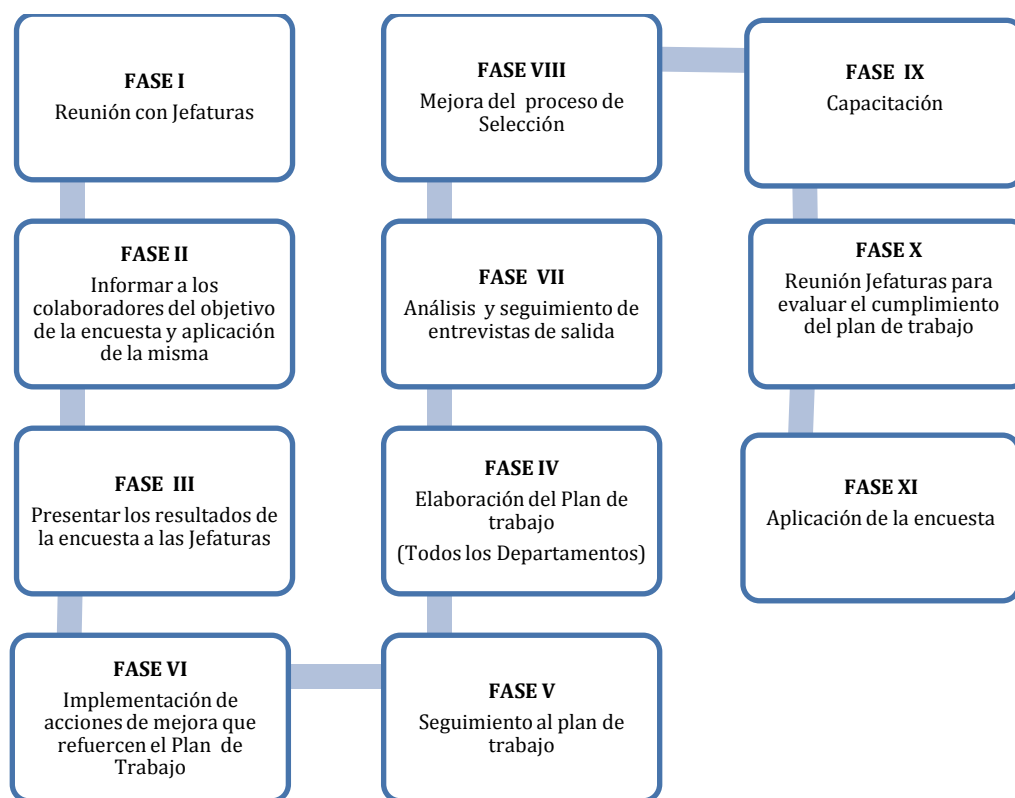
- Las condiciones de trabajo
- Seguridad e Higiene
- Capacitación y Desarrollo
- Oportunidad de Crecimiento
- Salarios y prestaciones.

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta es indispensable considerar que el clima de una organización se compone de todos los departamentos que la forman, siendo este es el resultado de la interacción de cada uno de ellos durante todo el proceso organizacional. Considerando lo anterior, es posible, que en una empresa aparentemente haya un buen clima laboral dentro de cada uno de los departamentos que la conforman, pero en conjunto puede ser diferente, ocasionando graves consecuencias en el logro de los objetivos que la empresa busca. En la actualidad esto es muy común, ya que en la mayoría de las empresas fomenta la competencia interdepartamental, como una forma de incentivar la productividad de los grupos de trabajo, lo que en ocasiones origina un ambiente tenso y con cierto grado de desconfianza, perdiendo de vista la importancia del trabajo en equipo para el logro de las metas organizacionales.

Es conveniente realizar un análisis que permita “atender las diferencias entre los departamentos, a los climas parciales, y que apunte, además a evaluar el clima de la organización como un todo” así lo afirma Rodríguez (1998). Con lo anterior conseguiremos tener un panorama más acertado de cada uno de los departamentos, como de la organización en general, así como de las áreas más problemáticas y que requieren intervención para generar un cambio.

En el proceso de evaluación es muy importante que las encuestas sean anónimas, con el objeto de brindarle mayor confianza al colaborador, buscando que sus respuestas sean lo más sinceras posibles, pero si debe anotarse el Departamento al que pertenece con la intención de identificar y medir los climas interdepartamentales.

## DIAGRAMA: FASES DE LA PROPUESTA



### FASES:

FASE I. Antes de iniciar el proceso de evaluación se debe convocar a una reunión con las Jefaturas de cada área y Gerente General, para informarles los días y horarios de aplicación de la encuesta, así como recordarles cuál es la finalidad de la aplicación y los beneficios que esta traerá a la organización.



FASE II. Se deberá informar a todos los colaboradores el objetivo de ser evaluados y la importancia que sus respuestas tendrán en las encuestas. Enfatizar que la encuesta será anónima, ubicando únicamente el Departamento al que pertenecen, así como señalar si es personal sindicalizado o de confianza. Lo anterior, con la finalidad identificar cuáles son las áreas de oportunidad que la organización presentará en ese momento.

FASE III.- Los resultados que se obtengan de la encuesta laboral, se propone sean presentados al Gerente General y jefes de área, así como a todas aquellas personas que estarán involucradas en el proceso de cambio. Al paso anterior podemos conocerlo como feedback o retroalimentación, nos proporciona información precisa y útil para la empresa, con respecto a la organización, sus procesos, normas y procedimientos, ambiente de trabajo, sentido de pertenencia de los empleados, entre otros. Deberá llevarse a cabo un seguimiento, es vital para la obtención de buenos resultados, de no contarse con el involucramiento y compromiso de la jefatura, será imposible lograr un cambio en la organización.

FASE IV.- Se sugiere que, una vez obtenidos los resultados de la encuesta laboral programar una reunión de trabajo donde se planteen estrategias que a futuro permitan solucionar las áreas de mayor conflicto. Para ello, se propone realizar un Plan de trabajo en el que se involucre a todos los Departamentos de la empresa y en conjunto, considerar trabajar en los cinco factores más críticos como resultado de lo que más le afecta a la organización en ese momento. Es importante recalcar que cada Departamento podrá trabajar factores específicos, por ejemplo: sus procesos, colaboradores o jefatura según los resultados de la encuesta, pues como se mencionó anteriormente cada departamento tendrá su propio clima.

El objetivo de plantear una estrategia para trabajar los mismos factores, de manera general, es buscar mejoras a aquellas situaciones críticas pero repetitivas que se puedan presentar en todos los departamentos y que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como para lograr un ambiente laboral sano.

Dentro de este plan de acción lo primero que se sugiere será identificar los cinco factores que requieren mayor atención, posteriormente identificar cual es el estado actual o resultado obtenido en la encuesta, plantear cual es el

estado deseado de ese factor, para que en base a ello se puedan generar las acciones que a futuro permitan lograrlo y finalmente en base a esas acciones cuales serán los beneficios cualitativos o cuantitativos que traerá a la organización. Es necesario que para este plan de trabajo se considere el involucrar a las jefaturas de la empresa; porque en este proceso ellos serán quienes realmente realicen las acciones de cambio y mejora para un buen clima. Se debe comprometer a estipular una fecha para la conclusión de cada acción por ejemplo, mensual, bimestral, trimestral etc., y establecer un porcentaje de medición de los avances que se puedan ir teniendo por cada factor.

FASE V. Se aconseja que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de llevar el control y darle seguimiento a este importante proceso. Sin embargo; hay que señalar que es un plan de trabajo de toda la empresa no solo de dicha área, ella solo será la facilitadora y fungirá como promotora para impulsar y dar seguimiento de que todas las acciones planteadas se puedan llevar a cabo. Se aconseja que de manera bimestral Recursos Humanos deberá convocar a una Junta para revisar los alcances que puedan llegar a tenerse del plan de trabajo, así como las limitaciones y cuáles son los factores que están interfiriendo para no concretarse. Recursos humanos será el responsable de generar acuerdos y fechas compromiso con las áreas involucradas haciéndoles hincapié que el seguir este plan de trabajo les traerá importantes beneficios a los colaboradores, mejorando la productividad de la empresa y por consiguiente los resultados de la misma.

Un punto trascendental a considerarse y que puede servir como un precedente para futuras aplicaciones es considerar los alcances y limitaciones que se puedan presentar y afectar de manera directa, por ejemplo; como se daría su aplicación, cuáles serían sus ventajas o desventajas, la encuesta era clara, el número de población al que se le aplicará , como se pretende dar a conocerlos resultados y si consecuentemente se le dará seguimiento a las acciones que se logren, en el caso de no hacerlo cuales fueron los limitantes para no alcanzar el objetivo.

FASE VI: Adicional al plan de trabajo que se señale por las jefaturas de cada área para disminuir el índice de ausentismo, se programará de forma mensual juntas de equipo con todos los colaboradores. En dichas juntas se sugiere reconocer de manera verbal y escrita en su expediente al colaborador que durante todo el mes no presente ausencias, esto aparte de

que será un reconocimiento para las personas comprometidas hará que de cierta manera sus compañeros puedan verse motivados para que también se les reconozca, reforzando el compromiso con la empresa y mayor sentido de pertenencia. Además, se proponen acciones como por ejemplo; generar un análisis que permita evaluar cuanto le cuesta a un colaborador faltar un día de trabajo, ya que no únicamente estará perdiendo su salario del día no laborado, si no también, la parte proporcional del séptimo día, de vacaciones, aguinaldo, pago de utilidades así como la pérdida de sus vales de despensa. Se propone que el resultado de dicho análisis sea mostrado en tableros de información, trípticos e incluso dentro de las mismas juntas de equipo como una forma de generar conciencia que del alto costo que tiene faltar y con ello buscar la disminución del índice de ausentismo.

FASE VII: Considerando los resultados que lleguen a darse en la encuesta y las características de la empresa en lo referente a la rotación de personal se sugiere darle seguimiento a las entrevistas de salida, aunque estas ya se venían realizando no se le ha dado la importancia merecida. El analizar las razones por las cuales un colaborador deja el empleo, le dará a la empresa un margen favorable para el mejorar su ambiente laboral.

La permanencia de un empleado es todo un reto, se debe hacer que la organización sea una fuente de satisfacción para quienes trabajan en ella, y deseable para quienes no trabajan en ella y puedan ser candidatos potenciales que más adelante podrían integrarse.

FASE VIII: Se propone que el departamento de recursos humanos desde que se inicie el proceso de selección para un aspirante a determinado puesto, deba considerar cuál de ellos será el que aportará más beneficios a la organización. Seleccionar al candidato adecuado para el puesto adecuado, se recomienda que en este proceso deba haber una afinidad entre los principios y valores de la empresa como del candidato.

Cuando se llegue a tener al candidato idóneo para ocupar la vacante, se empezará un importante proceso para él; la inducción. Esta puede ser inducción organizacional y/o departamental. La Inducción Organizacional tiene como objetivo dar información al colaborador de nuevo ingreso de la filosofía, valores, historia, objetivos, estructura de la organización, facilitando su integración a la vida laboral de la empresa. Mientras que el objetivo de la Inducción Departamental es ayudar al nuevo colaborador a establecerse mejor en el trabajo a través de la integración e identificación con su Jefe directo, compañeros, puesto y departamento.

FASE IX: Todo colaborador ya sea de nuevo ingreso o no deberá capacitarse en las funciones propias de su puesto. La capacitación del personal dentro de una empresa nunca debe verse como un gasto si no como una inversión.

En el nuevo puesto de trabajo el colaborador deberá recibir la capacitación necesaria, teórica, práctica así como los cursos de entrenamiento necesarios que el puesto de trabajo amerite para poder realizar sus actividades. De no ser así, el colaborador se verá en desventaja y por consiguiente no dará los resultados que la empresa busca para el logro de sus objetivos organizacionales.

Pero no solo queda en capacitarlo, al nuevo colaborador deberá dársele seguimiento, para conocer el grado de integración que pueda tener con la empresa; lo que implicará conocer el grado de satisfacción respecto a su capacitación, su entrenamiento en el puesto, su relación con compañeros y jefe, su conocimiento de las políticas generales y reglamentos de la empresa, así como tener muy claros los objetivos de su puesto y departamento principalmente.

FASE X: Posteriormente, se propone llevar a cabo una junta anual para revisar el plan de trabajo con las jefaturas de área y validar si las acciones planteadas pudieron llegar a concretarse y cuál fue el porcentaje de cumplimiento que se logró.

FASE XI: Una vez realizado lo anterior, nuevamente se procederá a la aplicación de la encuesta de clima laboral considerando las limitaciones que se tuvieron en la primera encuesta y corregirlas para aplicar nuevamente la encuesta esperando obtener mejores resultados en el ambiente laboral. Así mismo, se debe considerar que la encuesta propuesta es solo una de varias alternativas para la medición del clima laboral, se propuso considerar esta como un traje a la medida de la propia organización.

## CAPÍTULO 5

---

### ***DISCUSIÓN, ALCANCES Y LIMITACIONES***

## CONCLUSIONES

Considerando lo ya revisado en el presente trabajo y de manera general puedo concluir que:

- Las personas constituyen el recurso más importante para cualquier organización.
- Cuando una persona está satisfecha con su trabajo y percibe un ambiente laboral sano, puede lograr importantes resultados para la empresa. Por el contrario, cuando una persona no se siente cómoda en su entorno laboral, puede desencadenar una serie de conflictos laborales como el ausentismo, la rotación, baja productividad, por mencionar algunos.
- El conocer la percepción que un colaborador tiene de su entorno laboral, muestra el interés que la organización asume por conocer que tan satisfecho o motivado está su personal, lo que puede verse reflejado en el nivel de estabilidad y el grado de compromiso que tenga el colaborador para contribuir al logro de los resultados que la organización busca.
- La estabilidad laboral es un factor determinante para el buen funcionamiento de la empresa, cuando surgen problemas de este tipo, deben de analizarse cuáles son las causas que lo están propiciando, de qué manera está afectando el desempeño y dando origen a una excesiva rotación de personal. Sin embargo; la rotación de personal también puede traer consigo importantes oportunidades para la empresa; al sustituir al personal que ha salido de esta ya sea de forma voluntaria o involuntaria y adquirir nuevos empleados, permitirá a la organización generar procesos diferentes y nuevas ideas aportadas por el personal reciente.
- El ausentismo y la rotación anormalmente altos son privativos de las organizaciones en el que el clima se percibe como autoritario por sus miembros, mientras que en organizaciones con un clima organizacional abierto y participativo, la identificación con la organización y permanencia adecuada son características visibles de organizaciones sanas.
- Es importante recalcar, que un colaborador satisfecho con su trabajo, es aquel que se siente motivado, reconocido, no recibe críticas y puede exponer sus ideas o puntos de vista libremente, se le mantiene capacitado e informado de los cambios que puedan irse generando dentro de la organización.

- El proponer el uso de una encuesta de Clima laboral le permite a la empresa conocer su situación actual de una manera sencilla y de bajo costo, porque no requiere invertir en grandes recursos, basta con dar las facilidades y proveer del personal para que aplique dicha evaluación, generando grandes beneficios a la organización. Estos beneficios pueden traer dos grandes ventajas para la organización:
  1. Conocer el estado actual que impera dentro de la organización, es decir, como es percibida por las personas que ahí laboran.
  2. El colaborador percibe que su opinión es importante al dar a conocer su sentir y poder contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- El utilizar la encuesta como un instrumento, buscará medir las causas que determinan el clima laboral y la forma de elevar la productividad, la satisfacción, así como disminuir el grado de ausentismo y la rotación de personal.
- Sin embargo; si no se le da seguimiento y no se realiza un plan de acción para mejorar todas aquellas situaciones que resultaron ser un factor crítico y determinante en el clima laboral, el colaborador se sentirá frustrado, e incluso engañado por la empresa, podrá pensar que es solo un proceso o un requisito más con el que la organización debe cumplir y no habrá credibilidad en ocasiones posteriores si es que quisiera volver a replicarse.
- Los jefes o líderes de la empresa son los principales responsables de generar un cambio, si la jefatura no está comprometida en mejorar difícilmente se podrá implementar alguna acción de mejora.
- Impulsar la buena relación entre jefe – colaborador y colaborador-colaborador ayudará a mantener un ambiente más sano. Ya que propicia relaciones interpersonales de respeto, confianza y trabajo en equipo.
- La comunicación es otro factor determinante para un entorno saludable, mantener una buena comunicación ayudará promover un trabajo efectivo y de calidad.
- El reconocimiento, es fundamental para cualquier persona, reconocer el trabajo de un colaborador, cuando nunca se ha reconocido indudablemente mejorará la percepción que él pueda tener de su jefe y de la empresa.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

- Se realizó un análisis de los índices de rotación y ausentismo que presentó la empresa durante un año y como estas pueden afectar el clima organizacional.
- Se elaboró una propuesta, sustentada en el análisis que permita ayudar a reducir el índice de ausentismo, disminuir las tasas de rotación y por consiguiente mejorar el clima.
- No se puede saber si la propuesta planteada realmente sea efectiva, para el mejoramiento del clima en esta empresa, ya que no se aplicó, pero tuvo buena aceptación por parte de los líderes de la empresa para implementarla y ver qué beneficios puede traer.
- Una de las ventajas de utilizar una encuesta diseñada en base a las necesidades de la empresa es que esta busca conocer sus propias ventajas y limitaciones.
- Se ve como desventaja no tener un parámetro con el cuál comparar los resultados que lleguen a obtenerse en la aplicación del clima. Sin embargo; podrá ser un precedente de futuros estudios, hacer comparaciones, ver sus avances y proponer mejoras.
- La mayoría de las personas que trabajan en esta empresa y que se perciben poco satisfechos con sus actividades, son jóvenes solteros, sin una responsabilidad mayor, por lo que se observó que tienen mayor libertad para decidir faltar a sus labores de trabajo o inclusive dejar el empleo, en relación a las personas de mayor edad y con la responsabilidad de una familia.
- Se ve como ventaja que el solo hecho de permitir a los empleados expresar sus opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y probablemente tomadas en consideración por las jefaturas de la empresa, podrá provocar por sí misma una mejora del clima laboral.
- Por otra parte, una de las limitaciones que se ve es que si no se aplica la encuesta de clima laboral a toda la población o por lo menos a un 90% de ella, no se podrán conocer de manera certera el sentir de la mayoría de los colaboradores y por lo tanto el plan de trabajo no tendrá los resultados esperados.



- Asimismo, cuando la opinión de la mayoría de los colaboradores no es considerada pueda ser que surja cierto resentimiento, pues no se sentirán tomados en cuenta, sobre todo que será de primera vez su aplicación.
- También, puede haber la probabilidad de que algunos colaboradores hagan comentarios sobre otros aspectos que no han sido plasmados en la encuesta, o, ampliar su opinión sobre los ya planteados. En este caso se debe estar preparado para recibir todo tipo de comentarios, ya sean positivos o negativos en torno a la organización, a sus políticas y a sus jefaturas.
- No es fácil decidir cuál es el momento idóneo en una organización para encuestar a los empleados, siempre será posible encontrar dificultades y, al mismo tiempo, ventajas en cualquier período del año.

## REFERENCIAS

---

## BIBLIOGRAFIA

- Alcover, C. (2004) Introducción a la psicología del trabajo.  
España: Mac Graw Hill
- Arias, G. F. (2000) Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.  
(5ª. ed.). México: Trillas
- Arteaga, G. (2008) El problema de Rotación en una Empresa de Servicios de Cobranza. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Benitez, G. (2011) Compromiso Organizacional e Intención de Rotación de Personal en la Secretaria de la Función Pública. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México
- Brunet, L. (2007) El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas
- Chain, M. (2011) La rotación de personal en la industria textil y del vestido en el Estado de Hidalgo. Tesis Doctorado en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos (5ª. ed.)  
Colombia: Mac Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos: El capital humano en Las organizaciones (9ª. ed.). México: Mac Graw Hill
- Cornelio, D. (2000) Diagnóstico de Clima Laboral en una empresa con alta Rotación de Personal. Reporte Laboral Licenciatura en Psicología.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo.  
México: Trillas
- Davis, K., (2005) Comportamiento Humano en el trabajo. (11ª. ed.)  
México: Mc Graw Hill
- Descals, F. (2005) Psicología de la organización. España: Pearson Educación
- Dessler, G. (2001) Administración de Personal. (48ª. ed.) México: Pearson Educación
- Díaz, A. (2010) Factores de Clima Organizacional que influyen en la Rotación de Personal en una Empresa que presta Servicios de Seguridad Privada. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

- Dibble, S. (2003) Conserve a sus empleados Valiosos. Barcelona: Deusto.
- Flores, M. (2011) Propuesta para mejorar el clima organizacional en tres Sucursales de un banco de imágenes. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006) Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. (12ª. ed.) México: Mc Graw Hill
- Gómez, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008) Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación.
- González, M. (2006) La rotación de Personal como un elemento Laboral. Tesis Maestría en Psicología Laboral y Organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Guizar, M. R. (2004) Desarrollo Organizacional (2ª. ed.). México: Mac Graw Hill.
- Hodgetts, R. y Steven, A. (1989) Comportamiento en las organizaciones. (1ª. ed.) México: Mac Graw Hill
- Ibarra, M. (2007) Evaluación del Clima Laboral y su relación con la Productividad En una empresa de Manufactura. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ivancevich, J., y Konoposke, R., M.M (2006) Comportamiento Organizacional. (7ª. ed.) México: Mac Graw Hill
- Landy F. (2005) Introducción a la psicología industrial y organizacional. (1ª. ed.) México: Mac Graw Hill
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999) Administración, una perspectiva global. (11ª. ed.) México: Mac Graw Hill
- Llanos, J. (2005) Integración de recursos humanos. (1ª. ed.) México: Trillas
- López, J. (2004) La rotación de los empleados dentro de la organización y sus Efectos en la productividad. Tesis Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración, Instituto Politécnico Nacional.
- Martínez, P. y Mendizabal E. (2001) Influencia del Clima Laboral sobre la Rotación de Personal de una Empresa de Iniciativa Privada. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

- Millan, G. (2006) Rotación de Personal. Tesis Licenciatura en Administración, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Muchinsky, P. (2002) Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología organizacional. (6ª. ed.) México: Thomson Learning
- Palací, F. (2005) Psicología de la organización. Madrid: Pearson Educación.
- Ramírez, L. (2011) Clima Laboral: Estrategias de Intervención para su mejora. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Robbins, S. y Judge, A. (2009) Comportamiento Organizacional (13ª. ed.) México: Prentice Hall
- Rodríguez, A. (1998) Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. España: Ediciones Pirámide
- Tamayo, C. P. (2008) Modelos Teóricos e Investigaciones sobre Rotación de Personal. México: Publicaciones Administrativas Contables y Jurídicas
- Valencia, O.A. (2000) Clima Organizacional: Una comparación entre Trabajadores Administrativos y Trabajadores Sindicalizados. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Logman de México.
- Luna, R. (2011). Principales causas de la Rotación en México. Recuperado de <http://www.cimexico.mx/blog/item/principales-causas-de-la-rotacion-en-mexico.html>
- (2012). 6 consejos para detener la rotación de personal. Recuperado de <http://noticias.universia.net.mx/empleo/noticia/2012/12/10/987899/6-consejos-detener-rotacion-personal.html>
- Flores, R. (2008) Factores que originan la rotación de personal en empresas Mexicanas. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Guzmán, A., Tirado, A., Vega, A. (2000) El paraguas del Supervisor. Recuperado de: <http://asidegroup.com/Elparaguasdelsupervisorenelclimalaboral.pdf>
- Impacto del Clima Laboral sobre la empresa. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=4&>

Saavedra A. (2008) El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_2667.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2667.pdf)

Vega, D. (2006) Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S179499982006000200013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S179499982006000200013&script=sci_arttext)

---

# ANEXOS

---

## Instrumento recomendado para medir el clima laboral

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Cuento con la capacitación suficiente para participar en las decisiones de mi trabajo.				
Al ingresar a la empresa me capacitaron en las actividades propias de mi puesto				
Antes de iniciar una nueva actividad laboral mi jefe me proporciona las bases necesarias para desarrollar el trabajo				
Por lo menos dos ocasiones al año recibo capacitación de mi área para estar a la vanguardia				
Mis compañeros están comprometidos con el trabajo				
La relación que existe entre las diferentes áreas es cordial				
Cuando requiero ayuda de otra área para el buen desempeño de mis actividades, se me brinda de buena manera				



PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Los cursos de formación y capacitación que he recibido han contribuido en mi crecimiento personal y profesional.				
Mis compañeros de trabajo tienen los conocimientos y habilidades para hacer un trabajo de calidad.				
Tengo oportunidad de crecer y desarrollarme en la empresa.				
Mis compañeros me hacen sentir mal o se burlan de mi persona.				
Mi trabajo se reconoce				
Me siento satisfecho con las prestaciones ofrecidas				
Mi salario es acorde a mis actividades				
Siento que las actividades que desempeño no son acorde a las funciones de mi puesto				
Recibo información de los resultados de la empresa.				

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Conozco las normas y políticas de la empresa				
La información que recibo oportuna				
Recibo información sobre los resultados de mi trabajo				
La información que recibo en las juntas de equipo es útil.				
Mi lugar de trabajo es adecuado para realizar mis actividades				
Mi lugar de trabajo está limpio y en orden				
Las áreas de esparcimiento dentro de las instalaciones son adecuadas				
El área de comedor siempre está limpia y en orden				

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Los baños son adecuados y limpios				
Tengo oportunidad de crecer y desarrollarme en la empresa.				
Los ascensos se dan a quienes más lo merecen.				
Cuando se genera una vacante mi jefe considera al personal más capacitado para su promoción				
Me involucro y participo en las actividades de prevención de seguridad y salud.				
Mi jefe está comprometido con la seguridad de mi trabajo				
En mi departamento mis compañeros son cuidadosos de seguir las normas de seguridad				
Mi salario es adecuado a las funciones y responsabilidades que tengo.				

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Tengo confianza en mi jefe				
Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.				
Estoy buscando otro trabajo fuera de la empresa.				
Mi jefe inmediato me hace sentir mal o se burla de mi trabajo.				
Mi jefe inmediato dice que mi trabajo no es el adecuado				
Mi jefe inmediato me dice piensa que soy irresponsable				
Mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de la empresa				

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Mi jefe inmediato me ignora				
A mi familia le gusta que trabaje en esta empresa.				
Me gustaría trabajar aquí hasta que me jubile.				
Mi jefe inmediato es justo en la aplicación de normas y procedimientos.				
Mi jefe inmediato fomenta y da seguimiento a las sugerencias e ideas.				
Mi jefe inmediato me permite tomar decisiones.				
La relación con mis compañeros de trabajo es buena				
Si necesito pedir ayuda, tengo la confianza de acercarme con mis compañeros o jefe				

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Mi participación es importante				
Mi jefe inmediato reconoce mis esfuerzos.				
Mi jefe inmediato me da reconocimiento cuando hago un buen trabajo.				
Los objetivos que se me encomiendan son fáciles de cumplir				
En la empresa me siento tomado en cuenta				
La comunicación con mi jefe es oportuna.				
Recibo información de mi jefe inmediato sobre los resultados de mi trabajo.				
Mi jefe inmediato es accesible para hablar con él/ella.				
Mi jefe inmediato me mantiene informado sobre temas y cambios en mi trabajo.				

## ANEXOS DE TABLAS

**Tabla 1. Dimensiones del clima en base a estos investigadores Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, tomado de Aguado (2005)**

<b>Nombre en la Escala</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y



	explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	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.
17. Identidad	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.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

**Tabla 2. Variables que influyen en cómo se conforman los climas, tomada de Gonzalez-Romá y Peiró 1999 (citado en Alcover 2004)**

<b>Autonomía</b>	Responsabilidad y libertad en el trabajo, o que no se cuente con una supervisión estrecha.
<b>Cohesión</b>	Tipo de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad
<b>Confianza</b>	Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
<b>Presión</b>	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
<b>Apoyo</b>	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo y tipo de influencia jerárquica.
<b>Reconocimiento</b>	Sistemas de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
<b>Imparcialidad</b>	Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
<b>Innovación</b>	Posibilidades de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

## ANEXO DE FIGURAS

Figura 1. Clima organizacional de Litwin y Stringer 1968, tomado de Brunet (1987)

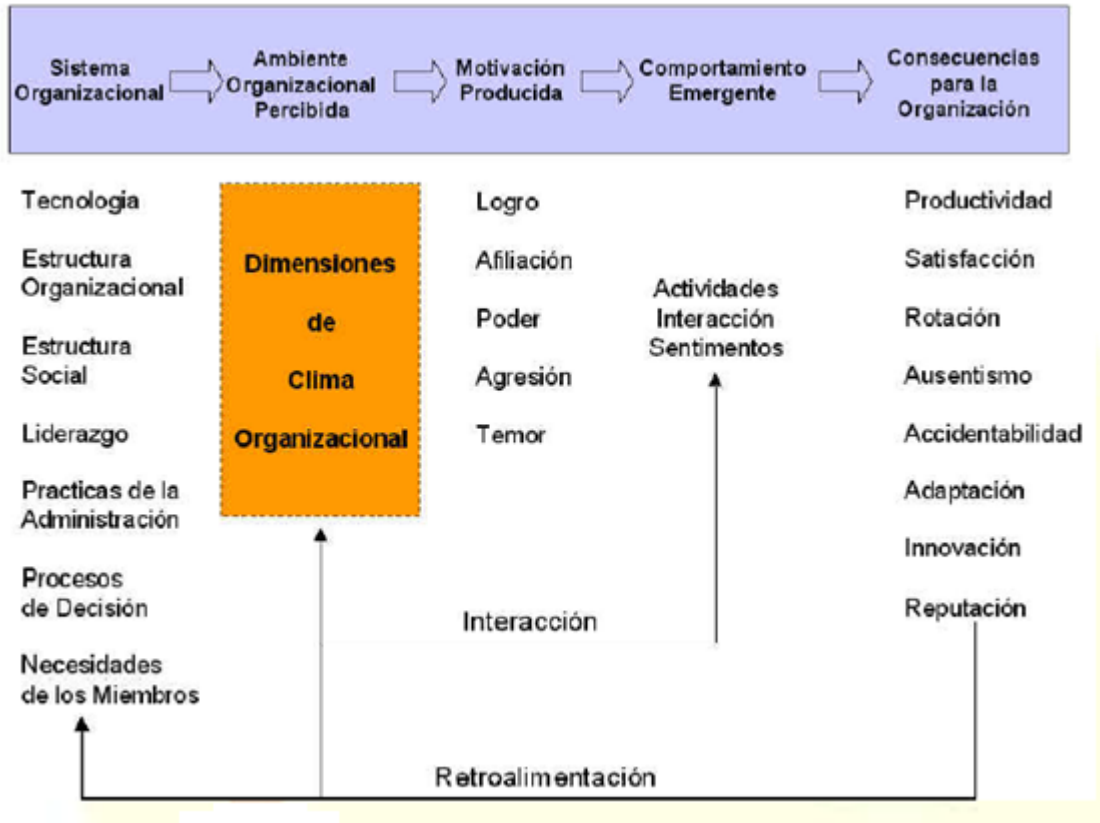
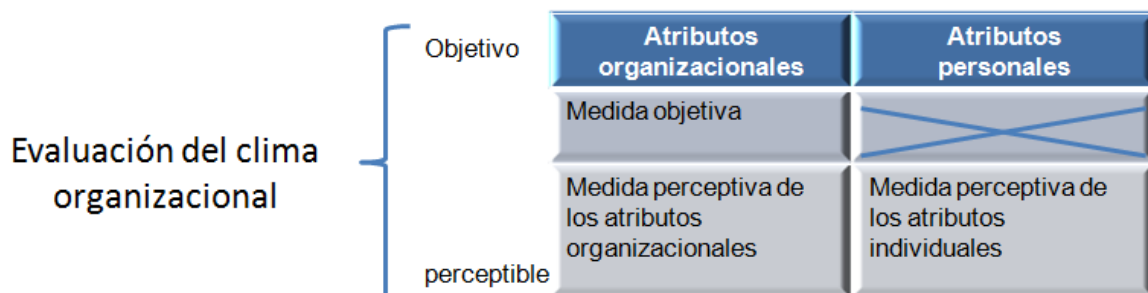
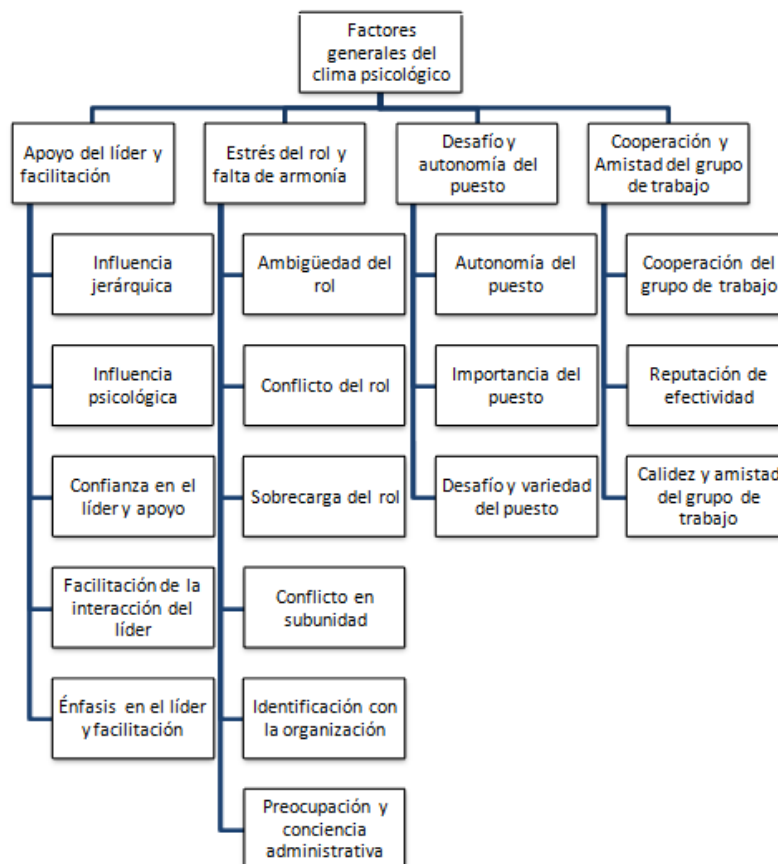


Figura 2. Definición de clima organizacional, tomada de Brunet (1987)



**Figura 3. Descomposición de los factores del clima, tomada de James y James (1989)**



**Figura 4. Teoría del Clima Organizacional de Likert, tomado de Brunet (1987)**

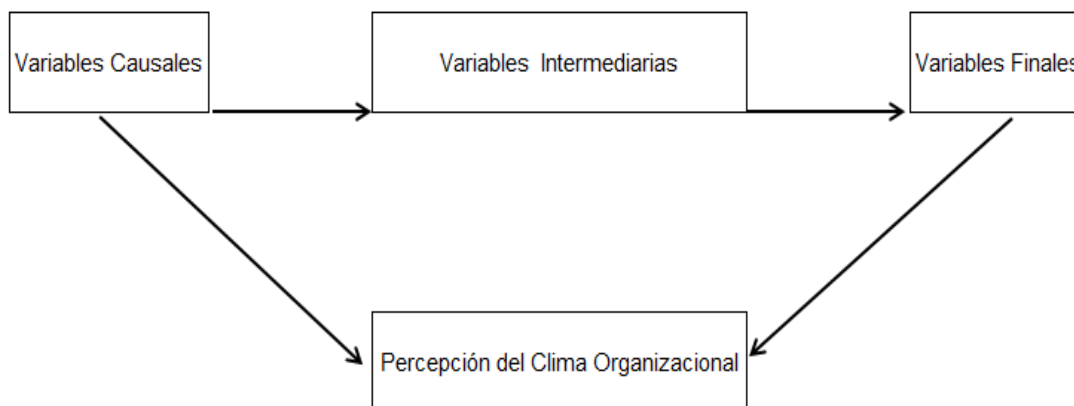


Figura 5. Rotación de personal, tomada de Chiavenato (2011)

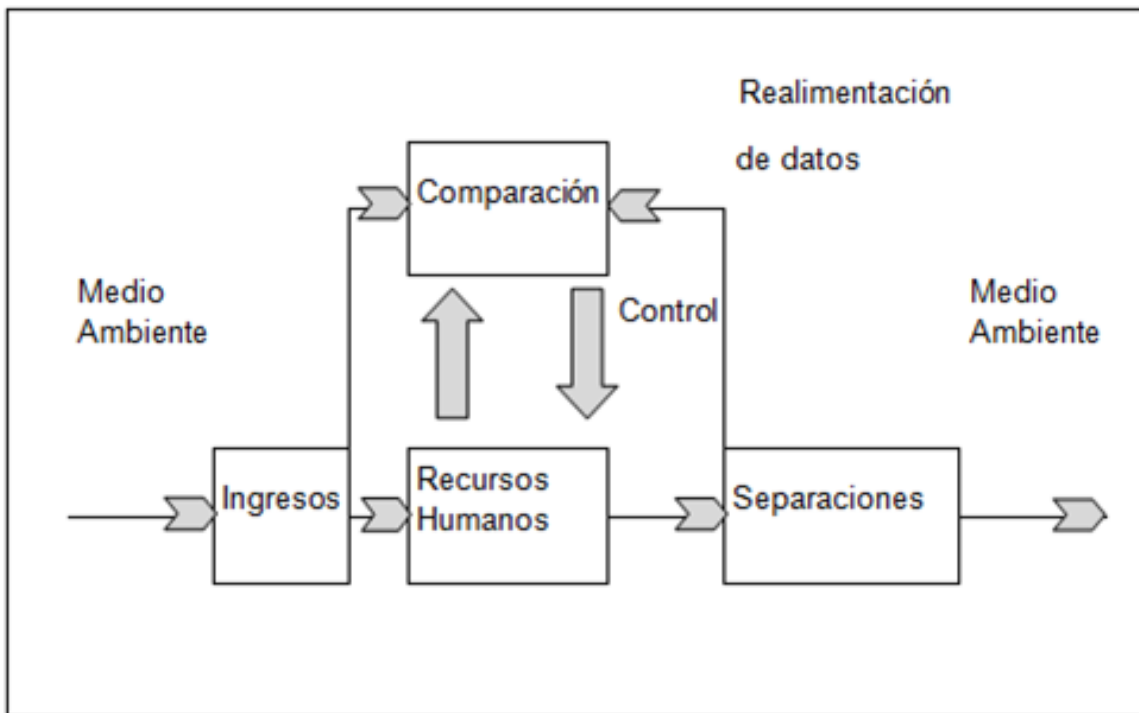


Figura 6. Factores que influyen en las causas de rotación de personal, tomada de Benítez (2011)



Figura 7. Descripción del modelo de apoyo, tomada de Guzmán, Tirado y Vega (2000)

