

**UNIVERSIDAD DE NEGOCIOS ISEC DEL SISTEMA INCORPORADO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**PARTICIPACIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN UN MODELO  
DE CLIMA LABORAL DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

**TESIS**

**QUE PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA**

**DANIELA GERMÁN SALMERÓN**

**ASESOR DE TESIS:**

**LIC: ALEXANDRO MILTON CARBALLAR GARRIDO**

**REVISOR DE TESIS:**

**LIC. VÍCTOR MANUEL BECERRIL DOMÍNGUEZ**

**MÉXICO, D.F. 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## INDICE

<b>Resumen</b>	7
<b>Introducción</b>	8
<b>Justificación</b>	10
<b>1. Clima Laboral</b>	11
1.1 Definición de Clima Laboral	11
1.2 Factores del Clima Laboral	14
1.3 Características e Importancia del Clima Laboral	16
1.4 Efectos del Clima Laboral en la Organización	21
1.5 Motivacionales y Productividad asociados al Clima Laboral	23
<b>2. Rotación de Personal y sus Ventajas para el Clima Laboral</b>	28
2.1 Definición de Rotación de Personal	30
2.2 Determinación de las Causas de Rotación de Personal	33
2.3 ¿Cómo se mide la Rotación de Personal?	37
2.4 Factores que afectan a la Rotación de Personal	38
2.5 Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal	40
<b>3. Modelo de Clima Laboral dentro de la Institución Financiera</b>	43
3.1 Descripción de Clima Laboral en la Institución	47
3.1.1 Ingreso de Nuevos Candidatos a la Institución	47
3.1.2 Reclutamiento y Selección	48
3.1.3 Estancia de los Colaboradores en la Institución	49
3.1.4 Vivencia de Valores	50
3.1.5 Modelo de Desarrollo Integral	51
3.1.6 Programas de Formación y Capacitación para el Desarrollo de Habilidades	53
3.2 Factores del Clima Contextualizados en la Empresa	54
3.3 Medición de Clima	59
3.4 Salida de la Empresa	60
<b>4. Resultados y Recomendaciones</b>	62
<b>Glosario</b>	70
<b>Bibliografía</b>	72

## *Dedicatorias*

### **A mis padres:**

Por ser la inspiración de verlos trabajar todos los días en esta carrera, por permitirme entrar a los salones de clase y hojear las pruebas que me hicieron darme cuenta la profesión que debía elegir. Porque verlos juntos siempre me hará pensar que el amor existe.

#### Mami

Por ser mi mejor amiga, con la que peleo, discuto, lloro, río y hasta corro, pero porque nada de eso ni correr cansa cuando estamos juntas “sabes de que hablo” y porque jamás nada será difícil mientras te tenga a mi lado. Por ser mi consejera, mi motor, mi defensora, mi luz y mi vida entera.

#### Papi

Por gritarme tantas veces “aviéntate, hazlo, si ellos pueden tu ¿por qué no?”, porque sin duda sin eso, la fuerza en momentos difíciles no me hubiera alcanzado, porque nunca habrá hombre con el que disfrute tanto correr para llegar a él, ponerme de puntitas y plantarle un beso.

#### Niño

Ahora si puedes preguntarme ¿cómo voy con la tesis? ... ya te puedo regalar una terminada jaja, por ser la alegría y el descarado de la casa, por ser parte de mi vida, por todas las sonrisas que me provocas.

## Familia

A todos y cada uno, por enseñarme el valor de la unión, por la fuerza que sale de todos nosotros en momentos difíciles y por las alegrías de todos los días.

## Equipo Compartamos

Porque el valor de la persona se da con la gente con la que convives todos los días, por hacer de ese lugar el mejor lugar para trabajar, mi mejor lugar para trabajar.

Adri y Greis, por las risas, los llantos, los apapachos, los chismes, los secretos, la vida entera... las amo consternadamente jajaja. Miri, Ari, por cada clip en mi bolsa, cada recuerdo del admirador secreto, cada vivencia, por todos los momentos. Pam, por abrirme las puertas de este lugar, por cada regaño y por cada nueva oportunidad.

## Milton

Por todas las aventuras que vivimos desde que nos conocimos y porque al final aquí estamos concluyendo la mejor de todas. Gracias por todo el apoyo en esta última etapa.

## Víctor

Porque cada día, cada clase, cada conocimiento que nos compartiste, siempre estuvo lleno de pasión, de amor por esta profesión, por todas las sonrisas, las orientaciones, pero sobre todo por aquellas palabras de reconocimiento, que sin duda hoy me tienen aquí más contenta y firme que nunca. De verdad mil gracias.

## Equipos RH

Porque dicen que “todos” podrían hacer lo que nosotros, pero porque sólo nosotros supimos desde el primer día que esto era lo que queríamos hacer y no le dejamos al destino ponernos donde él quiso, sino porque fue nuestra decisión siempre.

## A Dios

Porque a veces te pido, en ocasiones soberbiamente te exijo y te cuestiono y tú sabes que he llegado a dudar, pero afortunadamente agradezco que siempre ganes y las mejores lecciones de mi vida me las mandes en el momento justo. Infinitamente y eternamente agradecida por ponerme en el lugar en donde estoy hoy.

## Resumen

La persona como individuo sociable, requiere de ayuda para sobrevivir y lograr sus objetivos, es por esto que la Psicología desarrolla métodos para apoyar al ser humano en este proceso. En cierto momento, las personas deben enfrentarse al ámbito laboral y el psicólogo juega un papel importante en esta etapa, apoyando a las empresas, para la generación de un ambiente de trabajo satisfactorio, creando por tanto un clima laboral que motive a los colaboradores de cada institución a trabajar de manera óptima y logrando que estos permanezcan el tiempo necesario en la empresa de la que forman parte. La presente tesis hace una descripción del modelo de trabajo que tiene la Institución Financiera para la cual laboré como parte del departamento de "Personas", este modelo hace mención de un clima laboral satisfactorio, generando que tanto los índices de rotación como el nivel de productividad de los empleados sean benéficos. Premiada entre los primeros lugares de "Las Mejores Empresas para trabajar en México" por la Consultoría Great Place to Work, se pretende que otras instituciones sigan este modelo de trabajo, adaptándolo a sus necesidades e involucrando al Psicólogo Laboral en la implementación del mismo. Previo a la descripción de este modelo se presenta una investigación documental que lo sustenta, asimismo los resultados y recomendaciones que se mencionan son basados en el Reporte de Sustentabilidad que la misma empresa presenta al público año con año.

**Palabras clave: Colaborador, Personas, Clima Laboral, Rotación de Personal, Productividad, Motivación.**

## Resume

The person as sociable individual, needs of help to survive and to achieve his aims, is for this that the Psychology develops methods to support the human being in this process. In certain moment, the persons must face the labor area and the psychologist plays an important paper in this stage, resting to the companies, for the generation of an environment of satisfactory work, creating therefore a labor climate that motivates the collaborators of every institution to working in an ideal way and achieving that they remain these the necessary time in the company of which they form part. The present thesis does a description of the model of work who has the Financial Institution for which I worked as part of the department of "Persons", this model mentions a labor satisfactory climate, generating that both the indexes of rotation and the level of productivity of the employees are ideal. Rewarded between the first places of " The Best Companies to be employed at Mexico " for the Consultancy Great Place to Work, there is claimed that other institutions are still this model of work, adapting it to his needs and involving the Labor Psychologist in the implementation of the same one. Before the description of this model one presents a documentary investigation that sustains it, likewise the results and recommendations that are mentioned are based on Sustainable Report that the same company presents to the public year with year.

**Key words: Collaborator, Persons, Labor Climate, Job turnover, Productivity, Motivation.**

## **Introducción**

El destino de una sociedad está en las manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos, por lo que sin lugar a dudas la motivación representa una pieza clave para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular.

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una sociedad, por lo que hay que saber aprovecharlo y desarrollarlo a su máximo nivel, por ello, un reto para cualquier organización es conocer a qué grado se encuentra motivado y satisfecho su personal, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la que pertenecen.

En la actualidad, se puede apreciar y sentir que la Psicología se ha convertido en un elemento indispensable para la sociedad, esto debido a que en esencia el ser humano es un ser sociable y necesita recíprocamente del grupo para sobrevivir y alcanzar sus metas.

El ambiente en el que nos desarrollamos está basado en relaciones interpersonales, mismas que nos permiten crecer, aprender, así como desarrollar talentos y habilidades para el logro de objetivos.

Las relaciones interpersonales constituyen pues, un aspecto básico en la vida de cualquier ser humano, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos, sino como un fin en sí mismo; en función a ello es que la Psicología desarrolla métodos y técnicas a favor de cumplir una de sus tareas fundamentales; guiar al ser humano para mejorar el proceso de relaciones asertivas con otras personas.

Una etapa a la que se enfrenta un individuo en algún momento de su vida es la laboral, para el psicólogo por tanto es importante atender ésta, dándole el debido valor al factor humano.

La Psicología Organizacional como ciencia que investiga y recoge la información sobre la conducta de las personas, organizándolas sistemáticamente y elaborando teorías para su comprensión, ayuda a conocer y explicar el comportamiento de las mismas y en algunas oportunidades, incluso, a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas y sus implicaciones en el entorno laboral.

Entre las principales tareas que tiene el psicólogo en el ambiente laboral, se destaca la identificación del entorno de los colaboradores para fomentar la comunicación interna en las organizaciones, manteniendo un ambiente adecuado a través de una buena estrategia de mejoramiento del flujo de la comunicación, adoptando medidas que hagan más compatible las metas personales con los objetivos de la empresa, manteniendo de esa manera un mejor ambiente de trabajo.

Por otra parte, la psicología organizacional colabora en la Gestión de los Recursos Humanos, apoyando en la ubicación de personas calificadas en puestos de trabajo de acuerdo a sus capacidades, formando parte del área de Reclutamiento y Selección para las empresas, así como en distintos departamentos que impliquen un contacto con el personal que le permita proponer pautas para optimizar el sistema de incentivos para empleados, potenciar la formación de los profesionales a través de capacitaciones, cursos, talleres, etc. e impulsando la mejora del potencial humano, poniendo en marcha programas específicos para el desarrollo de habilidades, por otra parte se involucra dando asesoría individual tanto a directivos, mandos intermedios y demás personas que conforman el equipo de trabajo de la empresa.

Por tanto, sabemos que el psicólogo tiene la posibilidad de intervenir en cualquier situación en que el individuo participe, de este modo en las organizaciones, interviene para la mejora del clima laboral, bajando el estrés de sus colaboradores y directivos, ayudando a desarrollar actitudes y competencias orientadas a la toma de decisiones y a la mejora de la imagen institucional,

cualidades que se proyectan en una mejora cuantitativa y cualitativa de la gestión de la empresa, en su imagen institucional y en el rendimiento de sus colaboradores, lo cual finalmente se traduce en el logro de las metas personales y los objetivos organizacionales.

## **Justificación**

La presente tesis es una investigación documental, ya que en ella se presentan datos recopilados a partir de mi participación laboral en el departamento de “personas” dentro de una institución financiera.

El objetivo de la misma es el de dar a conocer el modelo de clima laboral que en esta empresa se vive, mismo que ha sido reconocido y certificado a partir de los resultados arrojados en encuestas de satisfacción, teniendo como consecuencia estabilidad y mayor productividad en los empleados.

Como conclusión, se generan recomendaciones para que otras empresas, tomen como ejemplo este modelo de clima y lo adecuen a sus necesidades, pretendiendo con esto que se logre dentro de ellas estabilidad y productividad en los empleados.

Asimismo en dicha tesis se resalta la participación del psicólogo organizacional como parte importante del desarrollo y perseverancia de un clima laboral a favor del individuo.

Los resultados presentados se obtuvieron a partir del reporte de sustentabilidad del 2012, que es el último que se presentó al público, por lo que se trata de datos comprobados.

## 1. Clima Laboral

El surgimiento del estudio de clima laboral es incierto pues este concepto se ha confundido sobre todo con cultura organizacional, en realidad es realmente difícil determinar el momento preciso en que empieza a estudiarse, se plantea que los autores Haplin y Croft en 1963 fueron los promotores e impulsores del análisis de éste. (Silva, 1992).

Muchas personas tienden a confundir los términos clima laboral y cultura organizacional y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos.

El Clima Laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como Cultura Organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por miembros de una organización.

El concepto cultura organizacional está relacionado con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)<sup>1</sup>

### 1.1 Definición de Clima Laboral

Las definiciones de clima laboral se describen en función de los modelos y métodos de medición adoptados por los autores e investigadores que se han ocupado del tema. De acuerdo con una revisión bibliográfica de la definición de

---

<sup>1</sup> Obtenido de la página web, [http://www.rrhh-web.com/clima\\_organizacional\\_y\\_cultura\\_organizacional.html](http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html) el 15 de julio del 2013

clima laboral que hacen autores como Francis Cornell (1955), Argyris (1957), Forehand y Gilmer (1964), Litwin y Stringer (1968), Campbell y colaboradores (1972), Gibson y colaboradores (1984), surge la siguiente definición citada por (Álvarez, 1992, pp. 27-30).

*El Clima Laboral se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben y conciernen a la institución en la cual participan, es por consecuencia un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y que la diferencian de otras e influyen en el comportamiento de la gente involucrada.*

Igualmente, el clima laboral es un concepto integrado que permite determinar la manera en cómo las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas (Sudarsky, 1974).

Para Gonclaves (2000), un elemento fundamental del clima laboral son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

La revista Top Companies (2012) lo define como los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en la organización. Se conforma por la percepción de cada miembro y es dinámico, de manera que se puede considerar como un resultado de cultura.

Dado que el tema del clima laboral se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

Brunet (1999) menciona que las variables consideradas en el concepto de clima son:

- Variables del ambiente físico, tales como: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, etc.
- Variables estructurales, como lo son: el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, como: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, como: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Todas las anteriores configurarán el clima de una organización a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

En consecuencia, el concepto de clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Cabrera, 1996)

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, 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 Laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (Gonclaves, 1997).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El comportamiento resultante incide en la organización y por ende en el clima.

## 1.2 Factores del Clima Laboral<sup>2</sup>

- **Motivación:** Fuerzas que determinan la dirección, la forma, la intensidad y la persistencia del trabajo.
- **Justicia:** La aplicación de justicia, con rectitud y equidad en todas las facetas y niveles de la empresa, elementos como raza, condición social, sexo y meritocracia.<sup>3</sup>
- **Organización temporal de trabajo:** Cómo se distribuye la carga laboral, de acuerdo con los objetivos de la empresa y las metas de cada colaborador.
- **Herramientas para mejorar el desempeño:** La disponibilidad de herramientas junto a las condiciones suficientes para que un empleado pueda realizar sus objetivos y conseguir sus metas.
- **Salarios e incentivos.** Remuneración y retribución acorde con la recompensa que debe recibir cada empleado por su trabajo, incluyendo también prestaciones.

---

<sup>2</sup> Fuente: Revista Expansión, Súper Empresas 2011 ¿Por qué son Súper Empresas?

<sup>3</sup> Meritocracia (del latín mereo, merecer, obtener) es una [forma de gobierno](#) basada en el [mérito](#). El principal argumento a favor de la meritocracia es que proporciona mayor [eficiencia](#) que otros sistemas jerárquicos, dado que las distinciones no se hacen por [sexo](#) o [raza](#), ni por [riqueza](#) o [posición social](#), entre otros factores biológicos o culturales.

Litwin y Stinger (1999) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

**Estructura:** Representada por la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia vs el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

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

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

**Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda la organización.

Estos autores proponen el siguiente modelo (figura 1):

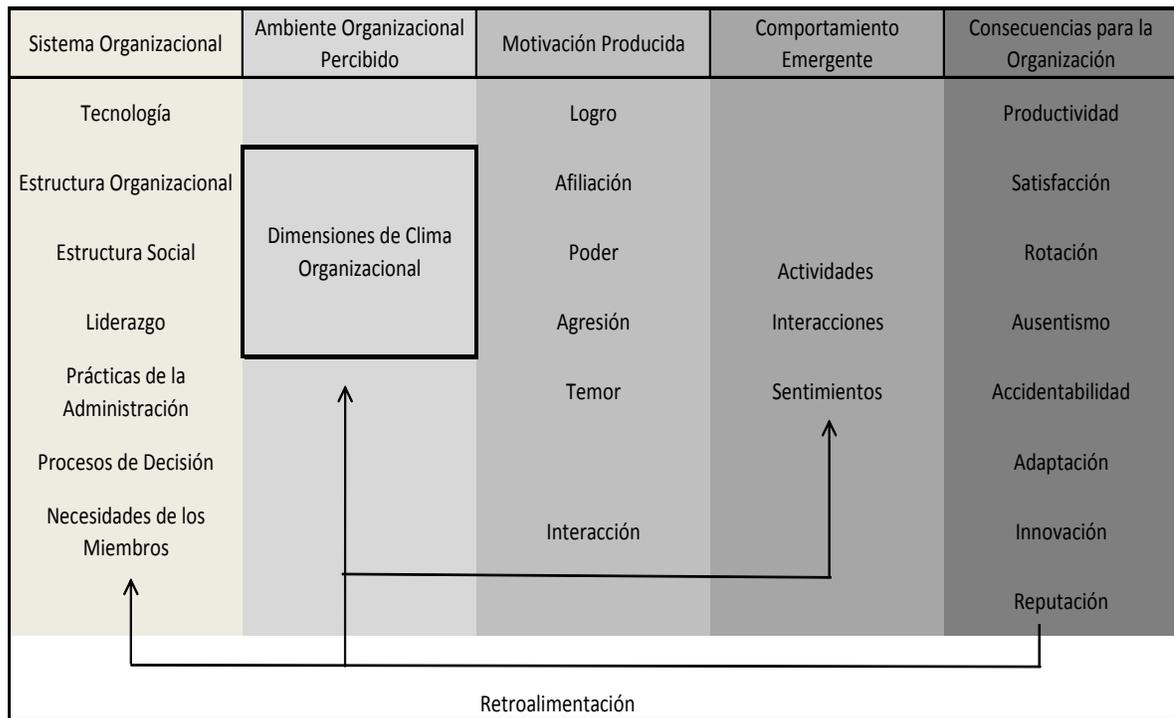


Figura 1. El presente modelo, describe la importancia de involucrar los factores del sistema organizacional junto con el ambiente, teniendo como resultado la motivación del empleado. Esto por consecuencia dan como resultados comportamientos óptimos o negativos según sea el caso de los empleados que laboran en las instituciones y por tanto las consecuencias a los mismos. Durante la descripción del modelo de clima que se describe en el capítulo 3 de esta tesis se hace alusión al mismo.

### 1.3 Características e Importancia del Clima Laboral

De acuerdo con Brunet (1999) el concepto de Clima Laboral tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- a) Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una

situación de conflicto no resuelto puede empeorar el clima laboral por un tiempo comparativamente extenso.

- b) Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- c) Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un grado alto de identificación. Las organizaciones que se quejen porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- d) Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen malas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento. Por lo anterior, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen (Brunet, 1999).

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. La forma de atacar estos problemas, es por tanto difícil, pues implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de las empresas acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan

dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen por tanto dos clases de grupos que forman parte de una empresa. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, haciendo énfasis en el apoyo mutuo, tanto de forma vertical como horizontal.

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que han fijado para la productividad de una organización.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren escuchar diferentes opiniones; la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere un conflicto.

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 este espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por todo lo anteriormente citado, es importante señalar que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de cada organización, del entorno y de los factores humanos.

Por lo que para muchas empresas e instituciones, tal como de la que fue objeto dicha tesis, el factor humano es uno de sus activos más importantes.

Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica en su Clima Organizacional, que va ligado con la motivación del personal, y como antes ha

sido citado, ésta puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Para medir el clima de una empresa, se utiliza la Encuesta de Clima Organizacional, que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales. La Encuesta de Clima Organizacional permite diseñar, contestar, analizar y generar estadísticas de una o varias encuestas aplicables a distintos ámbitos. Se pueden contestar anónimamente o con un registro por usuario.<sup>4</sup>

Yañez (1983) en su tesis plantea la necesidad de conocer el clima organizacional para mejorar los canales de comunicación dentro de las organizaciones, para ello desarrolló un cuestionario que permitió identificar las opiniones del personal hacia su empresa. Mencionó que el estudio de Clima Laboral es necesario antes de una intervención de Desarrollo Organizacional.

Es importante analizar y diagnosticar el clima en una organización por tres razones principales (Caballero, 2008).

- Evalúa las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Inicia y sostiene un cambio que indica al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Sigue el desarrollo de la organización y prevé los problemas que pueden surgir.

La valoración del clima es vital para la organización, porque supone gestión activa que posibilita:

---

<sup>4</sup> Obtenido de la página web [http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/ENCUESTA\\_CLIMA.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/ENCUESTA_CLIMA.pdf) el 20 de julio del 2013

- La prevención de planes ante los cambios y dificultades
- La planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización
- La determinación de procesos de resolución de problemas
- Una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas (Furnham, 2001)

Es importante saber no sólo cómo percibe el empleado el clima laboral de su empresa, sino saber el cómo lo vive, ya que a partir de esto, interpreta y analiza su medio generando por tanto reacciones (Carrillo, 1997). El clima resultante induce a ciertos comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización si no se logra una adecuada retroalimentación (Hernández, 2000).

El clima laboral afecta a las organizaciones y puede poner, tanto en riesgo su supervivencia, como el clima atmosférico pues afecta a sus recursos humanos (Furnham, 2001). La identificación del clima laboral es un aspecto importante, que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse (Hernández, 1990).

Las opiniones de los empleados acerca de su organización afectan la manera en que la gente se relaciona con su trabajo y ve su futuro en la organización, afectando en última instancia no sólo al clima de su empresa, sino a su salud y bienestar dentro del trabajo.

En conclusión, el diagnóstico del clima laboral, es de gran importancia ya que ofrece muchas ventajas en cuanto a la información sobre los sentimientos, disposición y necesidades de los empleados, entre otras.

Esto ayuda a la empresa a determinar las áreas y la manera en que debe actuar para solucionar un problema que puede verse reflejado en la producción y/o servicios de la misma.

#### **1.4 Efectos del Clima Laboral en la Organización**

Los integrantes de la organización consideran su clima como beneficioso o perjudicial, en base a la percepción que tengan de la misma, por lo cual algunos lo consideran beneficioso si se permiten y ofrecen posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral; esto aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Por otra parte, considerarán perjudicial a su clima cuando sus percepciones manifiesten un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y procedimientos del sistema (Guillen, Gala y Velázquez, 2000).

Los efectos del clima organizacional son numerosos. Así, la forma en la que un individuo percibe el clima que le rodea, puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y, por ende, llevarlo a la frustración (Ruiz, 1995). La forma en que actúan los componentes, como el comportamiento de los individuos y de los grupos; la estructura y los procesos organizacionales producen a su vez, una serie de hechos reflejados en los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo (Cortéz, 1997).

Una organización que padezca de un ambiente negativo, tenderá a que sus trabajadores presenten actitudes y comportamientos contrarios a las necesidades de la empresa, con un sentimiento de insatisfacción y apatía hacia lo que realiza. Por el contrario, un clima óptimo permite que el empleado pueda desarrollarse plenamente y exista en él una visión positiva hacia su trabajo y hacia la empresa en que labora (Bermejo, 2002).

Entre las consecuencias de un clima laboral positivo se encuentran las siguientes: logro de objetivos, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación y así sucesivamente, y entre las negativas esta la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad (Chávez, 2003), estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión.

De acuerdo con autores como (Mullins, 1989) un clima organizacional sano o beneficioso debe tener varios rasgos:

- La integración de los objetivos organizacionales y personales
- Una estructura flexible con una red de autoridad, control comunicación y autonomía con cada uno de los miembros
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.
- Reconocimiento de (las) necesidades y (de) los atributos individuales, así como de las expectativas de las personas en el trabajo.
- Atención al diseño y calidad de la vida laboral
- Puestos desafiantes y responsables con altos estándares de desempeño
- Sistemas equitativos de recompensa, basados en reforzamientos positivos
- Oportunidades para el desarrollo personal y profesional
- Justicia en el trabajo, políticas y prácticas de relaciones industriales y de personal equitativa.
- Análisis franco de los conflictos.
- Funcionamiento democrático de la organización.

- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro necesario e importante para ella.

Mientras que un clima laboral negativo o perjudicial puede tener las siguientes características:

- Desvinculación de personas.
- Sentimiento de agobio en los miembros por rutina
- Énfasis en la producción caracterizados por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- Políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones contradictorias o que no se aplican uniformemente (Furnham, 2001)

Para Caballero y Galván (2008) el que un clima sea negativo o positivo, depende de la forma en que la organización maneje los factores que lo propician, es decir, se pueden identificar aquellos procesos tanto de trabajo como interpersonales que influyen negativamente en la organización y orientarlos hacia metas positivas que contribuyan siempre a la solución de problemas y sobre todo hacia la mejora continua. O, por el contrario, se pueden mantener como están y dejar que permanezcan afectando a la organización sin ponerles mayor atención, aunque se sepa de antemano que de esta forma, los empleados no se sientan parte del equipo.

### **1.5 Motivacionales y Productividad asociados al Clima Laboral**

Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner y Freeman, 1995).

Uno de los problemas que enfrentan las empresas en la actualidad es cómo motivar a su personal, debido a que éstos tienen diferentes niveles y razones de motivación. Hay diferentes motivos por los cuales las personas trabajan, entre ellos está que, el trabajo es una fuente de recursos, de actividad, de estímulo y de contactos sociales, además de ser una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. En realidad, casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona (Furnham, 2001).

El clima laboral está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización, si la motivación de éstos es elevada, el clima laboral tiende a ser alto y a proporcionar relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes, cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras de satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a bajar. (Chiavenato, 1994).

Cabe resaltar la importancia que tiene el diferenciar entre la motivación y el motivar, y el rol que juega la empresa en estos dos conceptos, de ahí se puede establecer que la motivación se refiere básicamente a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras, que esto pueda estar definido por factores que sean internos o externos de la organización, por lo que muchas veces no se tiene control de los mismos; mientras que el motivar, es señalarle a una o varias personas una cierta dirección y dar los pasos necesarios para que se llegue ahí, es decir, esa es la parte en donde cualquier institución juega un papel determinante, ya que debe fijar metas y objetivos bien definidos, así como proporcionar las herramientas necesarias para que se llegue a ellos (Torres, 2006).

La motivación que sienta el individuo dentro de la organización es un factor que lo llevará a seguir adelante en su empleo o a salir de él. Dentro de la organización, el empleado puede relacionarse bien o mal con sus compañeros de trabajo (colaterales, subordinados y jefes), puede sentir que su integridad está protegida o

que pelagra, que es apoyado, que puede tomar las riendas de sus labores o que sólo debe acatar las órdenes que otros le dan. Sin duda la motivación es una parte esencial para el desarrollo de cualquier función o actividad, y por lo tanto para el desarrollo de cualquier empresa o negocio, ya que cuando una persona no encuentra satisfacción y motivación por su trabajo puede llegar a generar graves problemas no sólo de productividad y rentabilidad, sino también de comportamiento, lo que a la larga puede repercutir en el resto de los empleados, y por lo tanto en el clima laboral. (Torres. 2005).

En 1935, R. Hoppoch publicó una monografía sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción en el trabajo, que se considera como el primer reporte de investigación sobre el tema. ( Bartlett y Kayser,1987).

El estudio de Hoppoch, realizado en una pequeña población de los Estados Unidos, utilizaba muestras que incluían a la mayoría de los adultos empleados de la población, sus resultados e interpretaciones enfatizaban la multiplicidad de y psicológicos, así como oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimientos.

Desde aquella época han sido muchos los trabajos que se han realizado sobre el tema, pero todos ellos enfocados a la delimitación de los factores que impactan en la motivación, satisfacción y productividad.

La encuesta ha sido la técnica más utilizada, obteniendo importantes conclusiones acerca de las compensaciones dadas por la empresa, los resultados de las tareas y las actitudes que se tienen hacia el trabajo y hacia la compañía.

Una revisión realizada en 1977 por Locke, comprende cerca de 3300 estudios en donde reveló que el empleado satisfecho es un empleado más productivo.

Con frecuencia, se consideran como similares los términos motivación y clima laboral, e incluso satisfacción y cultura organizacional. Sobre cada uno de estos procesos existen diferentes teorías, modelos e investigaciones. En este sentido Toro (1998) establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que aunque los tres tienen efectos en la productividad,

la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

Establece también la diferencia entre la cultura y clima, definiendo la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. Añade que la cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad.

*El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia... Por su parte, la cultura los afecta a todos... el clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva (Toro, 1996, pp. 27-35).*

Del mismo modo, Toro (2002) expone que el clima laboral es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.

De otra parte, Colquitt, Lepine y Noe (2000) afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima laboral que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen: 1) Factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor,

condiciones de trabajo, sueldos, relación con compañeros, vida personal, relación con subordinados, estatus y seguridad) y 2) Factores motivadores: (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento).

La efectividad de los factores motivadores surge a partir de que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para el logro y la autoestima. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos. (Koontz y Weihrich, 1998).

Tanto la cultura como el clima laboral deben ser estudiados y analizados constantemente, tomando en cuenta que el clima organizacional no es más que un reflejo de la cultura organizacional<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Tesis: Diagnóstico de Clima Organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón", Xalapa, Ver., 2009, Alumna: Nelsy Marlen Cortés Jiménez

## **2. La Rotación de personal y sus Ventajas para el Clima Laboral**

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración, que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad.

Lo anterior genera que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, lo que provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Las personas son sin duda el recurso principal de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales. Es este mismo capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa.

No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas.

Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados.

Para Pérez Escamilla (1988) las variables que afectan considerablemente el desempeño del personal directivo son: la elevada rotación de personal y la capacitación; al referirse a los costos que ésta genera, dice que la rotación hace que se pierda la inversión en capacitación que recibió el empleado, lo que además genera más gastos al tener que preparar nuevo personal.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994).

La rotación de personal o de recursos humanos es una opción de organización empresarial que muchas empresas asumen como parte importante su estructura, en concreto, de la sección de recursos humanos. La rotación de personal puede conllevar ventajas tanto para los empleados como para la empresa, aunque también tiene aspectos que presentan dificultades en las relaciones laborales de los empleados dentro de la organización.

En la rotación de personal, el manejo de los recursos humanos debe hacerse con la asesoría de especialistas en el área, que manejen muy bien la psicología con los empleados, de manera que los resultados repercutan de manera positiva en el conjunto de los recursos humanos y la rotación de personal genere los resultados deseados para la organización de la empresa.

## 2.1 Definición de Rotación de Personal

Según Chiavenato (1998), el término Rotación de Personal se utiliza para definir la fluctuación de colaboradores entre una organización y su ambiente, es decir, se define mediante la relación porcentual entre las admisiones, los retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo

Mientras que para Pigors y Myers (1985), la rotación es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización, para ellos, cada tipo de rotación tiene sus propias causas.

Strauss y Leonard (1985) por su parte hablan de la rotación de personal diciendo que esta permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potenciales reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo. Al dejar un empleo los trabajadores hacen uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida.

Es importante señalar que en general, existe cierta amplitud de criterios para definir lo que significa la rotación de personal. Desde el punto de vista de una organización<sup>6</sup>, en un sentido amplio, la rotación involucra los movimientos de personal:

- **Externos:** los ingresos y las salidas de personal que atienden a múltiples causas como despidos, renuncias voluntarias e involuntarias, decesos, etc.
- **Internos:** tanto los movimientos verticales resultantes de promociones internas, vacantes producto de salidas cubiertas con personal interno, etc. como los laterales relacionados con los desplazamientos de personal a otras áreas como parte de ajustes por desempeño o entrenamiento, etc.

---

<sup>6</sup> También podría extenderse el análisis al nivel de la industria. Este tipo de análisis es especialmente importante cuando se evalúa el desempeño de una organización comparado con sus competidores o los desempeños de clase mundial.

Sin embargo, en la práctica el uso del término rotación como sinónimo de movimientos externos de personal resulta mucho más frecuente, asimismo colaboradores de Recursos Humanos al hablar de rotación de personal como rotación externa se refieren tanto a las entradas como a las salidas de personal, mientras que, otros, lo hacen enfocándose solamente en las salidas.

Esta última diferenciación tiene importantes implicancias en el análisis y gestión de la rotación. En el primer caso, donde se considera tanto las entradas como las salidas de personal, la gestión de la rotación se relaciona tanto con el reclutamiento y la selección, así como en la gestión del clima laboral y los programas de retención y desarrollo.

En el segundo caso, donde se consideran sólo las salidas, el foco se encuentra principalmente en la gestión del clima laboral y los programas de retención y desarrollo, es decir, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Entre las causas más comunes al interior de las organizaciones existen:

- El 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.

Sin dejar de lado por supuesto cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo.

Por lo tanto se puede decir que la rotación de personal es la consecuencia de ciertos factores en la empresa acerca de la actitud y el comportamiento de la gente que labora en ella.

Siempre se ha dicho que a mayor motivación mayor producción por parte del personal. Por lo anterior, es de suma importancia la satisfacción que encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, sus compañeros, sus superiores, etc. “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja y ésta en la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado”. (Davis, K. y Newstorm, J. 2000)

Robbins (2005) en su libro Comportamiento Organizacional menciona una serie de variables dependientes en el comportamiento organizacional, hace alusión a la satisfacción en el trabajo y su relación con la rotación de personal. A continuación se cita un fragmento de un párrafo:

“Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la satisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también arguyen que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes...”

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal.

El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que originan la apertura de registros en

el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales<sup>7</sup>.

## **2.2 Determinación de las Causas de Rotación de Personal**

Según García (1985) la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

Según Jiménez (2003) En su artículo de Rotación de Personal “Informes para empresarios”, cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización.

---

<sup>7</sup> Obtenido de la página web [www.daenjournal.org](http://www.daenjournal.org) el 20 de septiembre del 2013

Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

- Ver el motivo básico de desvinculación.
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del empleado sobre el jefe directo.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo.
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo.

Generalmente en la entrevista de desvinculación, la información recogida se refiere a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

1. Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa.
2. Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño.
3. Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc.
4. Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección.
5. Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización.
6. Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección, experiencia profesional y tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores.
7. Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa, horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

La información recogida a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes, permiten un análisis de la organización, de su ambiente, y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras (a) nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal. (Hurtado G. y Romero, D. 2008 en Tesis

## Influencias de las Características Demográficas del Empleado en la Retención de Personal)

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección
- Integración de personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Movimiento planificado del personal (plan de carrera)
- Higiene y seguridad de trabajo
- Mantenimiento de disciplina y organización
- Relaciones formales e informales con los empleados
- Evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización, permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.

La rotación de personal involucra costos primarios y secundarios; los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes y los secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante. La rotación de personal causa daños a la empresa, a la economía y al empleado como un individuo o en la relación con su familia (Rodríguez, J. 2007).

Las acciones necesarias para controlar la rotación involuntaria son muy diferentes de las actividades requeridas para controlar la rotación voluntaria. Las actividades administrativas difieren dependiendo del tipo de rotación. Por ejemplo, si la dirección superior ha estado despidiendo a gran número de empleados, podría deberse a varios factores.

Si las terminaciones se deben a infracciones a las reglas, podría emprenderse un estudio de las políticas que conducen a las terminaciones.

### **2.3 ¿Cómo se mide la rotación de personal?**

El cálculo del índice de rotación de personal está basado 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<sup>8</sup>.

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.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = R \times 100 / EM$$

R= Renuncias de personal en un mes

EM= Efectivo medio del área dentro del periodo considerado

Así es que, si hubiera 25 renuncias o despidos durante un mes y el número total de empleados a mediados del mes fuera de 350, la tasa de cambios de personal será:

$$(25 \times 100) / 350 = 7.1\%$$

---

<sup>8</sup> Obtenido de la página web [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) el 22 de agosto del 2013

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos (Rodríguez, 2007).

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

## **2.4 Factores que afectan a la Rotación de Personal**

De acuerdo a recopilación de autores como Rodríguez, J. (2007) y Pigors y Myers (1985), se enumeran los siguientes factores asociados a la Rotación de Personal:

**Remuneración Económica.** El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa.

**Prestaciones laborales.** Los beneficios son complementos al sueldo que las organizaciones otorgan a sus empleados, pudiendo ser éstas de carácter económico y sociocultural, derivadas de las relaciones laborales y contractuales. Entre estas prestaciones se enumeran el aguinaldo, vacaciones, participación en utilidades, IMSS, ISSSTE, SAR, créditos para vivienda, seguro médico particular, entre otros. Estos son un foco central para las condiciones de empleo.

**Plan de Desarrollo y Carrera.** Es un proceso enfocado a producir una serie de actitudes para apoyar y mejorar al administrador profesional haciéndolo más competente.

Este tipo de programas, se ocupa del desarrollo en su sentido más amplio, de habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad, que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones a nivel administrativo. Si bien, el desarrollo y plan de carrera se aplica más comúnmente a gerentes y administradores, hoy por hoy es muy sano para una empresa que desea crecer y mejorar día a día, que aplique un programa integral de desarrollo a todos los niveles, ya que éste se relacionará con las necesidades futuras de dotación de recursos humanos sin descuidar el mejoramiento del desempeño y de la satisfacción por parte del personal en sus asignaciones actuales. (Craig y Bittel, 1973)

**Clima Laboral.** El Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla un trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, conforman lo que denominamos Clima Laboral.

Tal como se menciona en el Capítulo 1 de la presente Tesis, un buen o mal clima repercute directamente en la organización, produciendo en su aspecto positivo: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción y adaptación, mientras que en el aspecto negativo, se manifiestan el ausentismo, inadaptación, alta rotación y baja productividad.

**Higiene y Seguridad Laboral.** Conceptos profundamente emparentados a los riesgos laborales. Dentro de su contexto, la prevención y todos sus aspectos educativos toman especial relevancia a la hora de evitar la ocurrencia de

accidentes laborales o la instauración de enfermedades profesionales por causa o con motivo del trabajo que afectan no sólo la calidad de vida de los trabajadores sino también de las prestaciones de salud brindadas. (Rodríguez, J. 2007)

**Motivación.** La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresa se empeñan en ser cada vez mejores, es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, la motivación de personal se constituye en uno de los factores de esencial importancia para el logro de los objetivos empresariales y para facilitar el desarrollo del trabajador.

## **2.5 Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal.**

La Rotación de Personal comprende una gran variedad de Ventajas, pero también sostiene sobre sí misma, la posibilidad de que haya desventajas, porque toda Rotación de Personal requiere el tener que sumir ajustes<sup>9</sup>

### **Ventajas:**

- El personal que labora en la empresa puede descubrir su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Los colaboradores de una empresa logran interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Impulsa a los antiguos miembros de cada equipo de trabajo para que puedan no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como prácticamente, a cada nuevo integrante de su equipo.

---

<sup>9</sup> Obtenido de la página web:

<http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monografia184.pdf> el 25 de septiembre del 2013.

- Permite que cada líder de grupo pueda ver a mayor escala, cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Logra que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos
- Para determinados puestos y giros es importante disponer de personas jóvenes y mantener este rango de edad refrescando la cultura organizacional.
- El personal de nuevo ingreso devenga sueldos menores a los ya existentes.
- Los derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro.

#### **Desventajas:**

- Ciertos colaboradores no se sienten preparados para asumir nuevas funciones que impliquen en ocasiones responsabilidades más grandes o que requieran de liderar grupos.
- El movimiento de algún miembro del grupo en ocasiones desestabiliza el clima que se había generado. Hay empleados que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Existen empleados que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.
- La adaptación a nuevos miembros en el grupo, puede resultar complicada.
- Hay empleados a quienes les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.

- Algunos empleados saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo o viceversa, cuando trabajan en grupo son muy buenos, pero cuando les toca liderarlos, terminan rompiendo relaciones, y nadie los quiere como líderes.
- El costo que representa por reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento hacia los nuevos empleados es elevado.
- Escasa eficiencia durante su periodo de adaptación.
- Costo de errores y desperdicios por el periodo de iniciación y de entrenamiento.
- Costo por accidentes.

### 3. Modelo de Clima Laboral dentro de la Institución Financiera

*“Unidos encontramos mejor el camino,*

*unidos sabemos protegernos,*

*unidos podemos lograr más”<sup>10</sup>*

La presente investigación documental, se realizó en una empresa para la cual participé activamente como miembro del equipo de Recursos Humanos, en el área de “personas”.

Dicha Institución es de giro financiero, cuya población rebasa los 13,000 empleados con un promedio de edad de los 31 años, dividida a lo largo de la República en 350 Sucursales y 1 Corporativo ubicado en la Cd. De México. Cuenta con más de 20 años en el mercado, enfocándose principalmente al sector popular de la población. A lo largo de estos años, la empresa ha tenido un crecimiento importante, lo que la ha llevado a la búsqueda de prácticas innovadoras, orientadas a una búsqueda de resultados y a desarrollar talento

Posee un sentido de propósito, orientado a generar un valor social, económico y humano, comprometida siempre con la persona, generando oportunidades de desarrollo y con un enfoque que contribuya a la creación de un mundo mejor, mediante diversas actividades sociales.

Considerada como una “SUPER EMPRESA” y rankeada en el 5° lugar de esta categoría, así como entre los dos primeros lugares del Great Place to Work, es reconocida por contar con una alta congruencia de los colaboradores con su cultura organizacional, siendo la persona el valor principal. <sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Lema de Empresa de la cual fue objeto dicha Tesis.

<sup>11</sup> Expansión, Súper Empresas 2012. Las 132 Compañías que te enamorarán. Año XLIII, Núm. 1090

*Creemos en la persona y en su capacidad de autorrealización, por ello el desarrollo de nuestros colaboradores y clientes es el eje central de nuestra sustentabilidad, invertimos en capacitación y programas de formación humana.*

Una de las áreas más importantes para esta institución debido al valor que le da al recurso humano, es “PERSONAS”, conformada por un grupo de psicólogos laborales que se dedican a crear planes específicos para las necesidades de la gente que forma parte de la empresa y cuyo enfoque es el cuidado a los colaboradores, desde su ingreso, estancia en la institución, hasta su salida.

La razón por la cual esta área sólo está conformada por estos profesionales, es debido a la necesidad de identificar constantemente el entorno de los colaboradores para fomentar la comunicación interna, manteniendo un ambiente adecuado a través de una buena estrategia, adoptando medidas que hagan más compatibles las metas personales con los objetivos de la empresa y manteniendo por tanto un mejor ambiente de trabajo. Es imprescindible resaltar que los psicólogos no administran personas ni recursos humanos, sino que se enfocan en las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Entre las funciones principales que tiene el profesional de psicología en Recursos Humanos se encuentra:

**Identificar y atraer al talento:** este proceso empieza durante la fase de reclutamiento, con estrategias y prácticas efectivas de selección, y continúa cuando la gente ha sido contratada, asegurándose de colocar a los profesionales

en los puestos correctos dentro de la compañía; haciendo que estos entiendan y sientan verdaderamente que son contribuyentes valiosos.

**Integrar al talento dentro de la mano de obra:** se necesita incorporar la efectividad del talento nuevo, ya sea que venga como resultado de una contratación, o de la compra de otra organización. Claramente, el departamento de RH busca asegurar al personal y la compañía tomará un tono positivo desde el principio de la actividad del colaborador.

**Desarrollar y apoyar al talento:** una de las claves para entrenar y desarrollar eficazmente dentro de la compañía es el apoyo claro y visible de los directivos. La participación de la dirección demuestra que el desarrollo y el crecimiento son importantes para el negocio y que la inversión personal en mejorarlas es realmente apoyada. Si los líderes de la compañía dicen que el desarrollo es importante, pero fallan en apoyar ese mensaje con acciones, la productividad del personal disminuirá rápidamente.

De la misma manera, las prácticas efectivas de desempeño gerencial, establecer objetivos claros y revisiones, así como los reconocimientos anuales, deben ser parte de dicha cultura. El área de RH debe proveer estándares determinados de acuerdo con los valores de la compañía y en colaboración con la Dirección para que las contribuciones del colaborador puedan ser medidas con precisión. La decisión sobre la cantidad a pagar, no es sólo un asunto para determinar quién es el empleado con el desempeño más alto y quién no, también es una forma de reconocer el potencial humano sobre quién puede desarrollarse como líder y llevar a la compañía a un nivel más alto de desempeño.

Desarrollar planes de incentivos y reconocimientos para incrementar la retención: Los profesionales de RH eficaces se preguntan:

- “¿Ofrecemos la combinación correcta de compensaciones y beneficios que nos permita optimizar nuestra fuerza de trabajo?”

- “¿Cómo se comparan las prácticas de empleo de la compañía contra aquellas calificadas como los mejores lugares para trabajar?”

Ligado con los planes de desempeño correcto y mecanismos de asesoría, la alta retención basada en la compensación efectiva lleva a una cultura de alto desempeño, productividad y resultados que cada organización desea. (French, W., 1999)

Debido a lo anterior el área de “Personas” se involucra en diversas etapas como:

- Reclutamiento y Selección
- Vivencia de valores
- Modelos de desarrollo integral
- Programas de Formación y Capacitación para el desarrollo de habilidades
- Medición de Clima
- Planes de Compensación
- Salida de la Empresa

El objetivo básico que persigue la función de “Personas” con estas tareas es alinear el área o profesionales de RH con la estrategia de la organización, lo que permite implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben en la fuerte competencia mundial.

### **3.1 Descripción de Clima Laboral en la Institución**

A continuación se describe el acompañamiento que tiene el colaborador por el psicólogo organizacional, desde su proceso de reclutamiento, sea éste seleccionado o no por la institución, hasta su salida de la empresa.

Se pueden observar factores del clima contextualizados, tales como: Motivación, Justicia, Organización Temporal del Trabajo, Herramientas para mejorar el desempeño y Salarios e Incentivos, así como métodos de medición de clima y seguimiento al mismo.

Asimismo se integra el índice de rotación arrojado en el 2012 por el Reporte de Sustentabilidad que presenta la empresa al público para dar a conocer el nivel de estabilidad que tienen sus colaboradores y la consecuencia del clima que se vive dentro de esta.

#### **3.1.1 Ingreso de nuevos candidatos a la Institución:**

Realmente crear una compañía de alto rendimiento depende primero de encontrar y contratar a la gente correcta, consolidarla, desarrollarla y recompensarla por realizar contribuciones importantes. Ese es el papel de R.H., administrar el talento humano para crear una cultura de compañía saludable que genere alto desempeño.

Nada disminuye más rápido la productividad del personal que la falta de compromiso de los altos ejecutivos. Las compañías necesitan determinar el funcionamiento de la gente en sus lugares de trabajo, para ver si están aprendiendo y mejorando como resultado de sus experiencias de entrenamiento.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> (Faculty para American Management Association, 2013).

### 3.1.2 Reclutamiento y Selección

Las políticas para reclutar nuevos colaboradores en esta institución especifican la no discriminación, es decir, cualquier persona no importando, sexo, raza, edad, estado civil, condición física o religión, puede postularse para formar parte de la empresa.

Se fomenta un ambiente agradable para los candidatos desde su entrada a los primeros filtros, lo que les permite vivir una experiencia diferente a los demás procesos en los que hayan participado.

Bajo el eslogan de “*Buscamos personas, no perfiles*”, los reclutadores buscan más que experiencia profesional, empatía por el clima y la cultura que se tiene en la institución de modo que ambas persistan.

Durante las entrevistas que se realizan para la selección de personal se indagan 4 áreas importantes, asociadas a la **motivación** del individuo, tal como se señala en el capítulo 1.5 de la presente tesis:

- **Interés por el trabajo:** ¿Qué factor los motiva a laborar?, pudiendo ser este, económico, crecimiento u ocupacional.
- **Interés por el puesto:** ¿Qué empatía existe por las actividades que realizará en caso de ingresar?... verificar que las tareas realizadas en otras empresas sean compatibles con las próximas
- **Interés por la empresa:** ¿Qué tanto conocen de la empresa y cuál es el motivo por el que desean formar parte de esta?
- **Competencias:** Habilidades acordes al perfil requerido

El departamento de RH está encargado de invitar a la gente correcta a la compañía y luego a contribuir a su desarrollo y crecimiento personal alrededor de la construcción de una cultura positiva. Los colaboradores adecuados y con

conocimiento pueden hacer un paquete promedio de objetivos de empleo y llevarlos a un nivel superior.

Durante el cierre del proceso de reclutamiento como tal, se les platica a los candidatos sobre la empresa, se les hace saber a qué institución estarían por ingresar en caso de ser seleccionados, dándoles un panorama más amplio.

Consolidar y posicionar el nombre de la compañía para dar trabajo es el objetivo de cualquier departamento de RH creando no solamente la cultura positiva para la empresa, sino también posicionando la marca para encontrar trabajo. Estas son las organizaciones que la gente reconoce como buenos lugares para trabajar, una reputación que crea un ciclo, en el cual se vuelve más fácil encontrar y conservar el mejor talento.

### **3.1.3 Estancia de los Colaboradores en la Institución**

Colaboradores de nuevo ingreso son incluidos en un programa de inducción, cuya duración es de aproximadamente 4 horas, en las que se les habla sobre la historia de la compañía, los valores y las metas que se tienen, dicho curso es impartido en su mayoría por el Subdirector de Personas (Recursos Humanos) y observado en un estilo de assessment por colaboradores pertenecientes al área de “Personas”.

Asimismo se les hace hincapié del interés que se tiene por cada persona que labora en esta institución, resaltando el trato que deben recibir y dar durante todo momento, y las alternativas que tienen para denunciar si esto no se realiza conforme lo establecido.

Al finalizar éste, todos los colaboradores de nuevo ingreso adquieren un compromiso que escriben en una tarjeta que deben portar en todo momento junto con su credencial de la compañía.

### 3.1.4 Vivencia de Valores

Recordemos que el concepto de clima, habla de que éste es una percepción de varios factores, entre estos “valores” que los sujetos perciben y conciernen a la institución para la cual participan, teniendo como consecuencia un comportamiento.

En el caso de esta institución, se crea cultura a través de la vivencia de un modelo de **6 valores** y el área de “Personas” es la encargada de estar en contacto con Comunicación Interna para asegurarse que estos se cumplan, la vivencia de estos valores es la base de la filosofía de la empresa. Los valores son convicciones profundas que permiten orientar el comportamiento con otras personas y empresas involucradas con la empresa. Por lo anterior se logra el propósito de conducirse siempre éticamente basado en esto seis valores:

1. **Persona:** Se busca que las personas sean mejores a través de un desarrollo integral.
2. **Servicio:** Dar a los demás porque se tiene un interés auténtico en la persona.
3. **Rentabilidad:** Hacer más con menos, siendo productivos y eficientes.
4. **Trabajo en equipo:** Colaboración con los demás, esforzándose en conjunto para lograr más.
5. **Responsabilidad:** Cumplimiento de deberes mediante excelencia.
6. **Pasión:** Amor por lo que se hace.

Asimismo, los psicólogos que forman parte de esta área, son encargados de dar seguimiento a los colaboradores durante su estancia en la empresa para saber si sus pares, autoridades y subordinados respetan y viven estos valores día con día, de modo que si alguno de estos no es aprovechado o bien se ha violado, se tomen medidas correctivas.

Estos valores se encuentran publicados en murales de comunicación interna y en la parte posterior de la credencial de cada colaborador como recordatorio del comportamiento que deben tener en todo momento, asimismo son factores a calificar en las evaluaciones de desempeño.

### 3.1.5 Modelos de Desarrollo Integral

Interesados siempre por el crecimiento de la gente que labora en la empresa, “Personas” trabaja bajo un modelo de desarrollo integral llamado FISEP que considera todas las dimensiones de la persona:

- **Físico:** promoviendo la realización de actividades físicas para la conservación de la salud
- **Intelectual:** promoviendo que por medio del conocimiento, las personas desarrollen diferentes habilidades intelectuales y de valores, mismas que le permitan tener herramientas para poder formar un mejor criterio, ampliando su cultura y aplicándolo en su día a día.
- **Social-familiar:** reconociendo a la persona como un ser social y por ende, dependiente de otras personas y de todo lo que le rodea, por lo que se les motiva a que tengan sanas relaciones interpersonales.
- **Espiritual:** se cree en una relación con Dios siendo ésta importante para una armonía consigo mismo y con los demás, respetando absolutamente todos los credos.
- **Profesional:** ofreciendo herramientas para un crecimiento profesional y personal que desarrollen las habilidades de los colaboradores, promoviendo una mejora continua.

En todo momento la empresa pretende crear un canal de comunicación efectivo que involucre a los colaboradores, llegando a todos los niveles y logrando

que la estrategia de negocio no sólo sea conocida, sino que cada empleado contribuya a ella. Lo anterior mediante 2 conceptos que afianzan la pertenencia a la misma.

- **Hechos:** hacer de esta empresa el mejor lugar para trabajar, con entrega diaria, crecimiento, liderazgo y comunicación, así como las acciones, decisiones y proyectos.
  - Realización de trabajos valiosos y trascendentales dando la oportunidad de pertenecer a una institución social que busca el bien común.
  - Formación de una persona integral con medios para lograr una realización personal.
  - Desarrollo y crecimiento profesional.
  - Reconocimientos por resultados.
  - Capacitación a través de medios que permiten fortalecer talentos de acuerdo a las necesidades.
  - Sueldo y bono, siendo éstos una compensación competitiva y adecuada al mercado y al desempeño.
  - Pertenencia a un equipo ganador con gran impacto en el campo de las microfinanzas.
  - Trabajo en ambiente positivo, siendo éste digno y respetuoso con un equipo de trabajo con actitud de servicio y espíritu positivo, inspirado por un código de ética.
  - Estabilidad laboral, encontrando relaciones de permanente confianza y la invitación a una relación laboral de largo plazo, a través de la cual se pueden construir sueños personales y profesionales.

- **Estilo de vida:** formando parte no sólo de un lugar para trabajar, sino de adquirir un estilo basado en la riqueza de una filosofía.

### **3.1.6 Programas de Formación y Capacitación para el Desarrollo de Habilidades**

A lo largo de la estancia de los colaboradores, se les apoya para que se desarrollen dentro y fuera de la institución. Primero con los programas de capacitación que buscan el desarrollo de habilidades técnico-operativas, administrativas, liderazgo y humanas que permitan a la persona desempeñarse con éxito en el ámbito laboral.

Segundo, con los programas de formación, donde se les brinda a los colaboradores una gran variedad de cursos, talleres y eventos que le permiten apuntalar su crecimiento personal, emocional y familiar. Para cerrar este círculo virtuoso de crecimiento, el 100% de los colaboradores recibe anualmente una evaluación y retroalimentación de su trabajo a través de una evaluación de competencias, que se complementa con estudios de clima organizacional que permiten alinear los intereses particulares de cada colaborador con la estrategia y objetivos institucionales de la empresa.

- **Formación**

Asimismo, los psicólogos del área de “Personas” brindan talleres de formación a todos los colaboradores, buscando impulsar su desarrollo personal, dándoles opción a que un colaborador pueda tomar varias veces o diferentes módulos de los cursos y/o programas de formación.

Los cursos de inducción a la empresa son de carácter obligatorio para todo el personal, ya que brindan al colaborador herramientas para integrarse a la cultura corporativa de la empresa y permiten el asegurarse que conocen,

comprenden y se comprometen con el código de ética y conducta, las leyes y principios éticos que rigen a la institución para la perseverancia del buen clima laboral.

- **Capacitación**

La capacitación es el espacio donde los psicólogos dan pie a que el valor social, económico y humano por los cuales se rige la empresa, convivan.

Gran parte de los esfuerzos para brindar herramientas que contribuyan al correcto desempeño de los colaboradores se centra en la fuerza de ventas, la cual está compuesta por 10,874 colaboradores, a quienes se les destina el 90% del presupuesto anual de capacitación. Adicional se brindan 913 cursos de capacitación en inglés.

### **3.2 Factores del Clima contextualizados en la Empresa**

- **Motivación:**

Todos los empleados son motivados de manera constante, cada área determina los reconocimientos que puede dar a sus colaboradores por los objetivos logrados de manera individual o bien de manera grupal. A nivel institucional existen premios cada año por la constancia, actitud y metas cumplidas. Uno de ellos se trata del Premio “El Abrazo” que es como tal, una nominación a la persona del área en la que se labora, en la que se toma en cuenta la actitud, el compañerismo y valores. Durante cada año, todo el personal es calificado mediante una evaluación de desempeño en la que se obtiene una calificación porcentual, misma que es reflejada en su incremento salarial.

En esta empresa se tiene una vocación natural para formar internamente a los sucesores de puestos clave, adicional a su competitivo sistema de remuneración, como medio de retención de talento, se cuentan con dos programas clave para la identificación y desarrollo de los colaboradores con potencial de crecimiento.

Estos son:

- > Planes de sucesión: consiste en la selección de colaboradores con alto potencial para darle seguimiento a su desempeño para su posible promoción.
- > Aceleramiento de carrera: con el otorgamiento de créditos y becas, se fomenta el crecimiento profesional de los colaboradores. En 2012 se otorgaron 124 becas.

- **Justicia:**

Todos los empleados son tratados por igual, no existen títulos académicos que anteponen los nombres de los colaboradores, lo anterior impuesto por los dueños y fundadores de la empresa, quienes se encuentran de manera constante por las instalaciones de la misma.

Cada colaborador que forma parte de esta empresa debe someterse a un proceso de certificación en el código de ética y conducta, en el que claramente se especifican los factores que podrían ser causa de despido o rescisión de contrato, así como aquellos que hacen que se preserve un buen ambiente laboral. Las reglas establecidas en éste son aplicadas de manera imparcial para todos y sin excepción.

Dicho Código de Ética y Conducta agrupa todos los parámetros éticos para la Empresa, así como la filosofía y forma de trabajo. Describe el comportamiento que en todo momento deben presentar nuestros colaboradores, accionistas, consejeros, comisarios y proveedores con todas las personas con las que se tiene

relación. El objetivo de este es dar respuesta a las necesidades específicas de sus grupos de interés y del entorno en que se desarrollan sus actividades.

Para garantizar el cumplimiento del Código de Ética y Conducta, se establecen medios de denuncia institucionales, que evalúan cada situación por la Comisión de Honor del Grupo, quien resuelve de acuerdo a lo estipulado dentro del reglamento interior de trabajo.

No existen situaciones de discriminación, prueba de esto es que durante 5 años consecutivos obtuvo el premio de “Imparcialidad” por la congruencia que presenta al reconocer a sus colaboradores a través de la compensación y los planes de beneficios, teniendo cada uno las mismas oportunidades de ser reconocido.

- **Organización temporal de trabajo:**

La empresa tiene divididos sus niveles de puesto en: Analista, Coordinador, Líder, Gerente, Subdirector, Business Partner y Director, todos y cada uno de ellos tienen actividades específicas, y de acuerdo al nivel ocupado se sabe si éste tiene personal a su cargo o no.

Cada departamento está dividido en áreas que conforman un organigrama distinto, contando con la cantidad de personal necesaria y por tanto una repartición de trabajo equitativa para alcanzar las metas que se establecen.

## Organigrama Institucional (Figura 2):

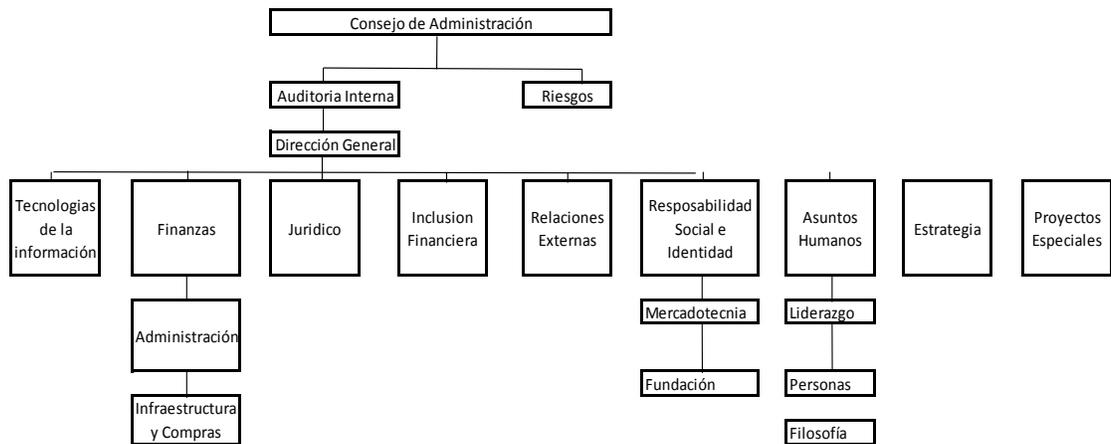


Figura 2. Organigrama Institucional en donde se muestran las diferentes áreas en las cuales está dividida la misma.

- **Herramientas para mejorar el desempeño:**

Las instalaciones de la empresa, cuentan con espacios suficientes para que cada colaborador realice de manera óptima sus actividades, en cada piso existen las adecuaciones necesarias para llevar a cabo juntas, conferencias, entrevistas, aplicación de exámenes e incluso disfrutar de alimentos.

Cada colaborador posee un equipo de cómputo para desempeñar sus tareas, éste cuenta con mantenimiento y actualización constante monitoreado por el área de tecnología y apoyado por personal de Mesa de Servicio, quienes dan solución rápida a las fallas que puedan llegar a presentar.

Asimismo mes con mes, se difunde un formato de requisición de material, en el que se solicita lo que el colaborador requiera para llevar a cabo sus actividades sin dificultades.

Por otra parte dentro de las instalaciones se cuenta con un gimnasio, que tiene un costo mínimo para fomentar las actividades físicas.

- **Salarios e incentivos.**

Al día de hoy colaboran más de 13 mil personas con prestaciones superiores a las de la ley, planes de Carrera, retiro y desarrollo profesional.

Entre las prestaciones se incluye: Fondo de Ahorro, Caja de Ahorro, Seguro de Gastos Médicos Mayores, Programa de Asistencia al Colaborador, Descuentos en establecimientos en los que se tiene convenio, mismos que pueden ser ocupados por los colaboradores y por miembros directos de su familia.

Asimismo, se cuentan con apoyos de créditos hipotecarios, permisos especiales por: nacimiento de hijos, matrimonio, fallecimiento de familiar, días discrecionales y viernes flexibles.

Cabe destacar que esta empresa cuenta con un Programa de Asistencia al Colaborador, que apoya telefónicamente y de manera anónima a los empleados de la empresa en situaciones de crisis dentro y fuera del trabajo. Este programa fue creado con la finalidad de que los colaboradores sean atendidos las 24 horas del día los 365 días del año.

- **Involucramiento familiar**

Buscando el desarrollo integral de sus colaboradores, la Empresa ratifica una relación de generación de valor, facilitando a través de ciertas actividades el crecimiento personal tanto de la gente que labora para la compañía como para sus familias. Durante el 2012 participaron 227,563 familiares, en un día designado para estos, en el que hijos, esposos, padres, hermanos o cualquiera de los

miembros que conformen un núcleo familiar, asistan a las instalaciones de la empresa y conozcan en dónde se desempeñan las personas que laboran para esta empresa.

Asimismo, existen actividades totalmente gratuitas que involucran a los familiares para participar, como lo son:

- Carreras con acción social
- Programas de Reforestación
- Remodelaciones de Comunidades entre otros.

Lo anterior ha hecho que esta empresa sea considerada como Socialmente Responsable otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).

9,777 colaboradores participaron durante el 2012 en actividades de voluntariado, sumando un total de 36,259 horas de trabajo en pro de su comunidad.

### **3.3 Medición de Clima**

Durante la estancia de los colaboradores en la empresa, se realizan diversas entrevistas al azar, enfocando éstas al ambiente de trabajo que se vive día con día. En caso de que sea detectada alguna irregularidad ya sea, en el trato hacia la persona, incongruencia en las actividades desempeñadas, no cumplimiento de bonos o compensaciones pactadas en algún contrato o convenio posterior, el departamento de “Personas” genera un reporte, que es evaluado y debidamente concluido, de modo que el candidato sepa que la empresa tiene interés por éste.

Asimismo, se realizan mediciones de clima formales mediante la evaluación Trust Index aplicada por la consultoría Great Place to Work, dicha evaluación mide

con precisión las conductas y comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas, asimismo hace mediciones acerca del Nivel de Confianza de la organización y hace recomendaciones específicas para mejorar el lugar de trabajo.

### **3.4 Salida de la Empresa**

“Personas” se dedica a realizar un acompañamiento efectivo de la gente que se encarga de realizar las desincorporaciones, es decir, si el jefe directo es quien tiene como rol darle a conocer a un empleado que la empresa ha decidido terminar la relación laboral que tenía con el colaborador, esta persona no lo hace de manera oculta, ni de manera poco empática. Los psicólogos se encargan de platicar previo o posterior con el colaborador que deja la empresa para hacerle saber el valor que tiene como profesional y las razones reales por las cuales ya no se requiere de su servicio, de modo que incluso el clima laboral en estas situaciones no se vea mermado.

Previo a este proceso, se platica con la persona que ha decidido que su subordinado debe abandonar la institución para identificar si las razones son suficientes para tomar este tipo de decisiones o bien, aún existen posibilidades de corregir los errores cometidos.

Asimismo, en el caso de la gente que decide dejar por su propia voluntad la empresa, se realizan entrevistas de salida para conocer los motivos por los cuales ha decidido no seguir formando parte de la institución, proponiéndole en la mayoría de las ocasiones alguna contraoferta para retener el talento.

Por lo anterior es importante tomar en cuenta el papel que juega el psicólogo en esta fase, ya que es importante que para este punto se implementen estrategias efectivas de salida, de modo que se preserve el perfil de la compañía,

valorando cuándo es el momento preciso para retener talento o bien para hacer llamadas de atención a aquellos cuya contribución con la empresa es marginal.

. La estrategia ideal está en cualquier lugar donde, guiada por RH, la compañía establezca estándares y medidas de desempeño del personal y luego se comprometa a tomar decisiones apoyadas en ambas. Para hacer su trabajo consistente y eficaz, los profesionales de RH aplican varias métricas sobre el capital humano. Monitorean las tasas de agotamiento y retención, niveles de compromiso del empleado y paquetes de beneficios para salarios específicos de la industria.

#### 4. Resultados y Recomendaciones

Si bien, dicha tesis por su origen descriptivo, no presenta reportes numéricos obtenidos a partir de una medición realizada durante la investigación, el Reporte de Sustentabilidad arrojado por la empresa y publicado en el 2012 hace mención a datos estadísticos sobre productividad, rotación y reconocimientos por modelos de **Clima Laboral**, mismos que se presentan a continuación.

El estudio realizado es referente a una Institución Financiera en la que la diversidad se ratifica en los lugares donde opera y en las personas que comprenden su capital humano. La integración de estos factores es la clave del éxito y de las personas que forman parte.

Todos los colaboradores cuentan con estudios mínimos de licenciatura, entre sus áreas más importantes se encuentra “Personas”, conformada por Psicólogos Laborales que están al pendiente del desarrollo del colaborador desde su proceso de reclutamiento hasta su salida.

Al día de hoy 27.0% de los puestos directivos están ocupados por mujeres, quienes comprenden el 50.2% de la fuerza laboral de la Empresa.

Los colaboradores totalizan 16,601 al cierre del 2012 y con una edad promedio de 31.1 años, considerada como una empresa joven liderada por una generación de emprendedores que creen en el bien común como un modelo de negocio sustentable, cifra que rebasa la del año 2011.

Lo anterior hace referencia al factor Justicia, que se toma en cuenta para la medición del clima laboral, ya que es comprobable que existe equidad en todas las facetas y niveles jerárquicos de la organización.

El índice de **rotación** general se ubica en un 41.1%. Dicho porcentaje representa un **índice positivo** ya que la empresa busca que su población se mantenga en la edad promedio, es decir, con miembros jóvenes que busquen desarrollo próximo impulsados por la misma institución, quien los prepara bajo los

cursos de capacitación internos y externos citados en el capítulo referente al modelo de clima, para que estos emigren a nuevas empresas de manera futura.

Su equipo directivo tiene un promedio de antigüedad de 9.3 años con una edad promedio de 42.3 años; en ese nivel el porcentaje logrado de **retención** fue del 100%, por lo tanto este nivel jerárquico es joven, con la experiencia y compromiso para alcanzar las metas.

Personas por escala de operaciones			Porcentaje de rotación por edad	
	Hombre	Mujer	De 18 a 25 años	35.29%
Directivos	67	20	De 26 a 35 años	52.51%
Gerentes	451	268	Mayores de 35 años	12.20%
Administrativos	934	1978		
Fuerza de Ventas	5778	5096		
Total	7230	7362		

Figura 3. Se Obtiene a partir del Reporte Sustentabilidad 2012

Tal como se hace mención la empresa es calificada por la Consultoría Great Place to Work, quien durante 5 años consecutivos ha catalogado a ésta entre los primeros dos lugares de las Mejores Empresas para laborar en México.

GPTW (2013) hace referencia que los excelentes lugares para trabajar desde la perspectiva de los empleados se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la CONFIANZA.

Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- CONFÍAN en las personas para las que trabajan.
- Sienten ORGULLO por lo que hacen.
- DISFRUTAN de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.

Asimismo menciona, que desde la visión de los líderes un excelente lugar para trabajar es aquel donde los líderes:

- LOGRAN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- Donde las personas DAN LO MEJOR DE SÍ.
- TRABAJAN COMO EQUIPO / FAMILIA todo en un ambiente de CONFIANZA.

Hay nueve maneras o áreas culturales donde los líderes y jefes construyen ambientes de confianza. Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización inspirando, comunicando y escuchando. Tienen empleados que dan lo mejor de sí cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Y pueden trabajar juntos como equipo/ familia al contratar, compartir y celebrar.

Este modelo fundamental, confirmado a través del análisis que se viene realizando desde Great Place to Work en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los empleados, es universal y consistente año tras año, país por país. Se aplica no solo a todas las organizaciones, sino a todo tipo de demografías respecto de sus empleados.

Apoyados siempre por el área de “Personas” y de acuerdo al Modelo de Litwin y Stingler (1999), la empresa cumple con las siguientes características:

- a) Estructura. Teniendo no sólo a miembros capacitados para la ejecución de tareas, sino también guiados por políticas y procedimientos para el logro de objetivos.

- b) Responsabilidad. El trabajo que se realiza es basado en objetivos, por lo que los colaboradores de la empresa determinan sus tiempos, teniendo como meta el alcance de resultados. Asimismo si bien son supervisados por sus jefes, tienen la oportunidad de proponer un mejor método de trabajo.
- c) Recompensa. Los salarios e incentivos son cuidadosamente asignados a los colaboradores. Por otra parte, como se hace mención, los distintos líderes de las áreas que conforman la empresa determinan premios simbólicos que motiven a sus equipos a continuar con sus esfuerzos.
- d) Desafío. De manera continua cada colaborador se mantiene en la mira de los psicólogos, creando un plan de desarrollo que le permita hacer frente a nuevos retos con la finalidad de que este pueda ser promovido a niveles jerárquicos mayores.

Se puede concluir por tanto, que los colaboradores de esta institución, se mantienen motivados, en un ambiente que les provee de herramientas para la correcta ejecución de sus tareas, así como de líderes que se encargan de guiarlos en su alcance de metas, haciendo que estos se sientan satisfechos con el lugar en donde se desenvuelven, transmitiendo sentimientos positivos por la empresa a la que pertenecen y retribuyéndola con un nivel mayor de productividad y un índice de rotación adecuado.

Por lo anterior y dirigido a todas las empresas se realizan las siguientes recomendaciones:

- Establecer un área de trabajo dentro de cualquier institución liderada por profesionales en la materia (psicólogos organizacionales) para el cuidado de todo empleado haciéndole saber que éste es el recurso más importante, ya que como se hace mención la Psicología se ha convertido en un elemento indispensable para la sociedad, esto debido a que en esencia el

ser humano es un ser sociable y necesita recíprocamente del grupo para sobrevivir y alcanzar sus metas.

- Generar planes de desarrollo enfocados a que el empleado se sienta motivado por su crecimiento.
- Hacer revisiones de manera periódica referentes a salarios e incentivos.
- Establecer políticas de puertas abiertas, donde cada empleado tenga la posibilidad de acercarse a cualquier personal de la institución, sin importar nivel jerárquico para exponer sus ideas, o bien para ser apoyado en cualquier conflicto que se presente.
- Establecer políticas que generen un ambiente de equidad entre cualquier miembro de la organización, haciéndoles saber que todos tienen las mismas oportunidades y obligaciones.
- Realizar de manera anual Encuestas de Clima Laboral, para estar atento al comportamiento y percepciones de los empleados acerca del lugar donde se desempeñan. Asimismo, apoyarse mediante consultorías especializadas para la medición de Clima.
- Hacer recorridos en las instalaciones y detectar necesidades de mejora en éstas, de modo que el colaborador se sienta satisfecho con su ambiente de trabajo.
- Proveer a los colaboradores de las herramientas que estos requieran para la realización óptima de sus actividades.

Por tanto, basados en el modelo de Clima Laboral que se presenta en esta Tesis, se propone que las empresas lo implementen de acuerdo a su giro y necesidades, generaran un ambiente positivo que tenga como consecuencia, mayor retención de talento y niveles óptimos de productividad.

Finalmente cabe resaltar la importancia que tiene el ser humano en todas las etapas de su vida. La psicología como ciencia que estudia la conducta y los procesos mentales de los individuos y que explora los conceptos como la percepción, atención, motivación, emoción, inteligencia, personalidad y las relaciones personales entre otras, tiene una destacable participación en la vida laboral de la persona.

Durante mi participación en la institución financiera de la cual es basada la presente tesis, se lograron desarrollar en mí, habilidades y conocimientos adquiridos durante los cuatro años y medio de la carrera. La importancia de dar valor al comportamiento del ser humano, no sólo desde un punto de observación lejano, sino desde aquel que permite adentrarse a las causas y motivos del mismo.

Anteponer el valor de este no únicamente como un elemento que aporta economía a una empresa, sino que sigue siendo un ser humano que siente, que se motiva, que reacciona y que en consecuencia produce.

En comparación con la empresa de la cual soy parte al día de hoy es cómo surge mi interés por dar a conocer este modelo, ya que en esta el índice de rotación es elevado y la actitud de los empleados dan la respuesta al porqué de estos números, ya que no logran sentirse valorados en el aspecto humano, dejando sus trabajos en muchas ocasiones sin importar que otras ofertas sacrifiquen sueldos o distancias de recorrido, contrario a lo que sucedía en la Institución Financiera. En otros casos se reflejan empleados poco motivados y sin búsqueda de crecimiento o bien de dar un valor agregado a su trabajo.

El departamento de Recursos Humanos al que pertenezco es nuevo y se encuentra realizando programas de mejora, pretendiendo adecuar un modelo que les permita a los trabajadores sentirse identificados con la empresa a la que pertenecen, creando desde los cimientos una nueva filosofía y cultura de la empresa que se refleje en un corto plazo en un óptimo clima organizacional.

Durante mi trayectoria laboral, se me ha cuestionado en ocasiones el motivo por el cual elegí ser Psicóloga Laboral y no así Administradora de Empresas, ya que como bien sabemos ambas carreras tienen cabida en el área de Recursos Humanos, y la respuesta siempre ha sido la importancia que tiene para mí la parte humana.

El objetivo de mí día a día es el de brindar apoyo a las personas en su transición por las diferentes etapas de su vida, enfocándome en esta ocasión a la etapa de desarrollo profesional, ayudándolos en la toma de decisiones acerca de la empresa que van a elegir, el puesto que van a ocupar, el rol que van a jugar y las consecuencias que esto tiene consigo, así como el cuidado sobre las ofertas que les realizo al momento de elegirlos como parte de una plantilla de personal.

Así bien, hacia la empresa mi labor es cuidar que mi selección de nuevos colaboradores contribuya al crecimiento de la misma, siendo un coach activo que se mantenga en una alerta constante sobre los comportamientos de la gente que se integra, para poder brindar una intervención en tiempo a favor del clima laboral. Asimismo brindar apoyo a los empleados con mayor tiempo de estancia en la empresa en su proceso de adaptación a nuevos equipos de trabajo para el logro de objetivos.

Al decidir realizar esta tesis, el objetivo no sólo se refiere a la implementación de un proceso, sino de hacer entender que el valor económico que genera un empleado no es más que el resultado de mantenerlo en un ambiente que le permita trabajar y desarrollarse de manera óptima.

Haber sido parte del apoyo que tiene el colaborador en una empresa y ver resultados día con día, en el nivel de estabilidad, actitud hacia el trabajo, disposición, resultados, como consecuencia del agradecimiento que este manifiesta hacia la empresa que lo cobija, es el punto más satisfactorio de la labor que realizo todos los días.

Se han contextualizado en estos últimos años, las enseñanzas que brindaron los profesores durante la carrera, agudizándose las habilidades de observación, escucha, capacidad de respuesta, liderazgo, entre otras.

Ha sido una gran satisfacción el haber elegido esta carrera, he logrado percibir como es que la psicología tiene otra forma de ser vista por la gente, es decir, no sólo somos concebidos como personas que escuchan detrás de un diván, sino que logramos ser un elemento de guía que tiene la posibilidad de orientar de acuerdo al ambiente y al individuo que nos lo solicita.

Concluyo esta tesis, resaltando:

Que la pasión es el valor personal más importante para desarrollarse en cualquier ámbito, siendo esta recomendación la más importante de todas, desempeñar el trabajo que realizamos con pasión es lo que genera resultados.

Que el ser humano es el valor más importante no sólo en cualquier empresa, sino en cualquier ambiente.

Agradezco la oportunidad de haber sido en su momento parte del área de “Personas” logrando plasmar todos los conocimientos previos y adquirir una mayor sensibilidad hacia la profesión que realizo y finalmente agradezco por cada hora invertida en la universidad, fortaleciendo la decisión de haber elegido tan humana profesión.

## GLOSARIO

- **Clima Laboral:** Percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla un trabajo cotidiano.
- **Rotación de personal:** Número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.
- **Recursos Humanos:** Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.
- **Organización:** Es una unidad social coordinada conscientemente, compuesto por 2 ó más personas que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas. (Robbins)
- **Trabajo:** Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución.
- **Puesto:** Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.
- **Empleados/ Colaboradores:** Persona que está a sueldo para cumplir una tarea.

- Cultura organizacional: Conjunto de hábitos, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma tradicional en la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los trabajadores de la organización.

## Bibliografía

- Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2
- Argyris C. (1957). The individual and organization: some problems of mutual adjustment. New York: John Wiley And Son.
- Barlett, C. y Kayser, A. (1987) Cambio de conducta Organizacional, Editorial Trillas, México D.F.
- Bermejo, F. (2002) La ética del trabajo social. Bilbao, Desclée De Brouwer, S.A.
- Brunet L (1999) El clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias, México: Trillas
- Caballero, J. (2008). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la U .E. B Boyeros de la Empresa FICAV.
- Campbell j.p. (1972). Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: Random house.
- Carrillo (1997). La Gerencia de la Gente. Revista Calidad Empresarial, No2, Caracas.
- Chiavenato Idalberto. 1998. Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed. México McGraw Hill
- Colquitt, J., Lepine, J. & Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta analytic path analysis of 20 years of research. Journal of applied psychology, 85, 678-707.
- Cornell f. (1955). Socially perceptive administration. New York: Ronald press.

- Craig L. y Bittel R. (1973) Manual de entrenamiento y desarrollo de Personal. Diana, México.
- Davis, k. y Newstrom, J. (2000) Comportamiento humano en el trabajo, McGraw Hill, México
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin.
- French, W. (1996) Desarrollo Organizacional 5° edición, México, Prentice Hall
- Furnham A. (2001). El comportamiento del individuo en las organizaciones. México. Oxford University Press.
- García P. (1985) La Fluctuación del Personal en la Empresa. La Habana Editorial Ciencias Sociales
- Gibson, J. (1984). Organizaciones. Estructura y proceso. Bogotá: Legis.
- Goncalves A. (1997). Dimensiones del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana Para La Calidad.
- Gonclaves. A (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Guillén, G, Gala L, Velázquez, M. (2000). Clima organizacional. En Guillén G. y Guil B. (2000) Psicología del trabajo para relaciones laborales. México. Mc. Graw Hill.
- Hernández N. (2000). Tesis de Grado: Estudio del Clima organizacional y Satisfacción Laboral en la Fundación Cardiovascular". Bucaramanga: Unab.
- Koontz, G. y Weihrich, H. (1998) Administración, Una perspectiva Global, 11° Edición, McGraw Hill, Interamericana Editores, México.

- Litwin G. Y Stinger H. (1978). Organizational climate. New York: Simon & Schuster.
- Litwin y Stinger. Citado por Robbins, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional.
- Pérez Escamilla, V. (1988) La Calidad y la Rotación de Personal, ¿un problema organizacional?, en Management Today en español México
- Pigors, P. y Myers, C. (1985). Administración de Personal, Editorial Continental
- Puchol, Luis (1994): Reorientación de carreras profesionales. Madrid: Ed. ESIC.
- Robbins, S. (2005) Comportamiento Organizacional. San Diego, Prentice Hall.
- Rodríguez Joaquín. (2007) "Administración moderna de personal". (7ma ed.). México: THOMSON LEARNING.
- Silva, M. (1992) "El Clima en las organizaciones, teoría, método e intervención". Editorial EUB, S.L. Barcelona.
- Stoner F. y Freeman, E. (1995). Administración, Editorial Pearson Educación. Sexta Edición
- Strauss, G. y Sayles, L. (1985). Personal: problemas humanos de la administración. México: Prentice Hall.
- Sudarsky, J. (1974). Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional. Bogotá: Publicaciones especiales Universidad de los Andes.
- Tesis Influencias de las Características Demográficas del Empleado en la Retención del Personal ( Hurtado G. y Romero D. 2008

- Tesis: Diagnóstico de Clima Organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”, Xalapa, Ver., 2009, Alumna: Nelsy Marlen Cortés Jiménez
- Tesis: Diagnostico de clima organizacional en una empresa privada / 1983, Alumna: Yáñez Elías, Virginia
- Toro, F. & Cabrera H. (1996). Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes; diferencias individuales. Colombia: Ediciones Gráficas.
- Toro, F. & Cabrera H. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 21, 14-17.
- Torres, D. N. (2006) Diagnóstico sobre las preferencias de Clima Organizacional de los Bibliotecarios Universitarios: El Caso de las Universidades de Sao Paulo y Antioquia.