UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL

(Estudio realizado en Restaurantes Albamar de la ciudad de Quetzaltenango)"

TESIS DE GRADO

ANDREA MARÍA RODAS DÍAZ
CARNET 16180-09

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

Quetzaltenango 7 de Enero del 2,015

Ingeniero

Derik Lima

Sub Director Académico

Campus Quetzaltenango

Estimado ingeniero Lima, por éste medio hago constar que asesoré la tesis de ANDREA MARIA RODAS DIAZ, con número de Carné 1618009, denominada "CLIMA ORGANIZACIONAL Y ROTACION DE PERSONAL", la cual después de haber realizado las correcciones pertinentes se estructuro a total conformidad, por lo que emito el presente DICTAMEN para que continúe con el proceso de revisión,

No habiendo nada más que hacer constar, quedo como su atento y seguro servidor

Lic. Axel Nicomedes Hernández Enríquez

Numero de Código 16127

cc.archivo.

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05851-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANDREA MARÍA RODAS DÍAZ, Carnet 16180-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05210-2015 de fecha 18 de marzo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL
(Estudio realizado en Restaurantes Albamar de la ciudad de Quetzaltenango)"

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 26 días del mes de marzo del año 2015.

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios y a la Virgen: Por darme la vida y bendición incondicional, dándome la fortaleza necesaria y estar conmigo en cada paso, para culminar una etapa importante de mi vida personal y profesional.

A mis Padres: Renato Rodas y Azucena Díaz por su comprensión, esfuerzo y apoyo incondicional, para el cumplimiento de cada uno de mis objetivos, siendo parte importante de mi crecimiento personal y profesional.

A mis Hermanas: Viviana y María por su apoyo moral y emocional, por siempre estar a mi lado ayudándome a superar todo obstáculo.

A mi Amigo: Roberto Adelso López de León por haber sido parte importante de mi vida, apoyándome y animándome a seguir adelante en mi desarrollo personal y profesional.

A la Universidad: Por brindarme los conocimientos y excelencia académica ayudándome a ser una profesional con valores.

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen: Por brindarme sus infinitas bendiciones en cada etapa de mi vida personal y profesional, acompañándome en cada paso dado y meta alcanzada.

A mi Familia: Por siempre estar a mi lado, dándome ánimo y valor para superar cada prueba, apoyándome siempre al cumplimiento de cada uno de mis objetivos, aconsejándome y ayudándome a hacer siempre lo correcto, por su apoyo incondicional para la culminación de esta etapa de mi vida.

Índice

		Pág.
I.	**INTRODUCCIÓN**	**1**
1.1	Clima organizacional	8
1.1.1	Definición	8
1.1.2	Que se entiende hoy por clima	9
1.1.3	Influencia de la motivación y satisfacción laboral en el clima laboral	11
1.1.4	El clima laboral y sus componentes objetivos y subjetivos	11
1.1.5	Clima organizacional y sus funciones	13
1.1.6	Dependencias del clima organizacional	14
1.1.7	Cultura y clima organizacional	14
1.1.8	Comunicación y clima organizacional	15
1.1.9	Niveles del clima organizacional	16
1.1.10	Matices del Clima Organizacional	17
1.1.11	El clima desde un matiz general	19
1.1.12	Objetivos del cálculo del clima laboral	21
1.1.13	Criterios para evaluar el clima organizacional	22
1.1.14	Reconocimiento laboral	24
1.2	Rotación del personal	25
1.2.1	Definición	25
1.2.2	La rotación de personal y sus promotores	26
1.2.3	Componentes de la rotación de personal	27
1.2.4	Dificultades producidas por la rotación de personal	28
1.2.5	Beneficios de la rotación del personal	30
1.2.6	Calculo de la tasa de rotación de personal	31
1.2.7	Determinación de los costos de rotación de personal	32
1.2.8	Reducción de la rotación	37
1.2.9	Método para reducir el índice de rotación	38
1.2.10	Procesos para minimizar la rotación de personal	38
1.2.11	Índice ideal de rotación de personal	39
1.3	Contextualización de la unidad de análisis	39

1.3.1 Misión 40
1.3.2 Visión 40
1.3.3 Objetivos 40
1.3.4 Valores 40

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 41
2.1 Objetivos 42
2.1.1 General 42
2.1.2 Específicos 42
2.2 Hipótesis 42
2.3 Variables de estudio 43
2.3.1 Conceptualización de variables 43
2.3.2 Operacionalizacion de variables 43
2.4 Alcances y límites 44
2.5 Aporte 44

III. MÉTODO 45
3.1 Sujetos 45
3.2 Instrumentos 45
3.3 Procedimiento 45
3.4 Diseño 47
3.5 Metodología estadística 47

IV. RESULTADOS 49

V. DISCUSIÓN 55

VI. CONCLUSIONES 61

VII. RECOMENDACIONES 62

VIII. REFERENCIAS..... 63

IX. ANEXOS..... 65

Anexo I Propuesta..... 65

Anexo II Instrumento de investigación..... 76

Anexo III Graficas de resultados 77

Resumen

El motivo por el cual se realizó la presente investigación es por la importancia que tiene la dirección de recursos humanos en el efectivo manejo del capital humano, con el fin de potencializar al máximo las capacidades de los colaboradores, brindándoles los elementos necesarios para el positivo desarrollo de sus funciones.

La investigación fue realizada en los restaurantes Albamar, de la ciudad de Quetzaltenango, con una muestra del 48.38 % de colaboradores, en el que se tuvo como objetivo general establecer la relación del clima organizacional con la rotación del personal del restaurante Albamar, a quienes por medio de un diseño de investigación de tipo descriptivo, en el que se utilizó como herramienta de investigación una escala de Likert para medir el clima organizacional, además para medir el índice de rotación de personal se realizó un análisis de los egresos e ingresos de personal a la organización, en el que se tuvo como referencia el historial de los últimos 6 meses de la fluctuación del personal de la empresa.

Por esto se concluyó que el clima organizacional que se experimenta en el restaurante Albamar es el ideal, ya que permite a los colaboradores desempeñar sus funciones de manera efectiva, el cual genera en ellos satisfacción laboral e influye de manera positiva en la permanencia de los colaboradores dentro de la organización. Aunque se identificaron algunos factores que contribuyen en la decisión de algunos de los colaboradores de terminar su relación laboral con la empresa, se consideran estos como una oportunidad de mejora, en busca siempre del beneficio tanto organizacional como el de los colaboradores, por lo que se recomienda fortalecer el clima organizacional, para mantener los niveles ideales de rotación de personal, en el que se lleve un control de forma periódica, que permita una mejora continua en los procesos organizacionales, e implementar estrategias y recursos que fomenten la satisfacción y compromiso laboral, con el fin de cumplir efectivamente con los resultados organizacionales.

I. INTRODUCCION

El clima organizacional consiste en el ambiente tanto físico como humano en el cual se desenvuelve y ejecutan las actividades laborales, en el que es un indicador importante sobre la gestión interna de la empresa ya que afecta tanto a la satisfacción laboral como a la productividad de la empresa.

Un diagnóstico efectivo sobre el clima organizacional permite tener un panorama claro del impacto que tienen en el rendimiento de los colaboradores los cambios, las políticas laborales y procedimientos implementados, y como esto incide en la producción y rentabilidad de la empresa.

Para que un colaborador sea efectivo y pueda alcanzar todo su potencial en el puesto de trabajo, es importante que éste cuente con las condiciones adecuadas, de capacitaciones, entrenamientos y herramientas adecuadas para el desarrollo de sus labores, además deben ser complementadas con la comodidad en el área de trabajo y buenas relaciones interpersonales tanto con compañeros del mismo nivel jerárquico como con sus superiores.

Un buen clima organizacional es un factor importante que se debe trabajar dentro de una organización, ya que llevado de forma negativa puede incurrir en pérdidas para la empresa, no solo económicas sino que también pérdidas de capital humano y así generar un alto índice de rotación de personal.

La rotación de personal es el constante cambio de colaboradores que trabajan en una organización con el mercado laboral, esto quiere decir que éste es el volumen de personas que ingresan o salen de una empresa.

La rotación de personal se puede medir en porcentajes, en el que se utiliza como referencia para esta medición la cantidad de ingresos y egresos de personal, con relación a la cantidad de colaboradores con los que cuenta la organización, en el transcurso de un periodo específico. Por lo general este índice se mide por periodos mensuales o anuales, para poder realizar

comparaciones y predecir el comportamiento futuro de los índices de rotación dentro de la empresa, que permite hacer un diagnóstico para planear estrategias y acciones correctivas.

Detrás de un alto índice de rotación laboral se ocultan distintos factores que son generadores del mismo y que son la consecuencia de un mal clima organizacional como las relaciones humanas, el ambiente de trabajo, políticas, entre otras.

Un alto índice de rotación de personal es un mal costoso para la empresa, ya que en éste se pueden encontrar costos como los de reclutamiento y selección de personal, de registros y documentación de personal, de ingreso de nuevo personal y de desvinculación de la empresa con el colaborador. Si dentro de la organización existiera un alto índice, se pueden generar pérdidas en los negocios, como consecuencia de una baja en la calidad de los productos o servicios prestados.

A continuación se presentan, a manera de antecedentes, criterios de algunos autores que han realizado estudios anteriores con los mismos temas.

Dardón, (2010, 24 de mayo), en el artículo El clima laboral es importante disponible en el periódico Prensa Libre, explica que el crear un ambiente laboral beneficia a la productividad de la empresa, en el cual indica que estos van de la mano si lo que se quiere lograr es un buen funcionamiento organizacional.

Establece que el ambiente laboral debe crear los recursos y la ambientación adecuada para que los colaboradores no solamente alcancen sus objetivos sino que excedan los resultados esperados, para utilizar al máximo su potencial y crear trabajo en equipo.

Un clima laboral agradable fomenta la productividad, genera mayor creatividad organizacional, minimiza los niveles de rotación de personal y disminuye el ausentismo laboral, en el que da como resultado que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y den su mejor esfuerzo.

Román, (2014, 24 de octubre), en el artículo Ambiente laboral, ¿cómo saber si los colaboradores realmente disfrutan de su trabajo y el lugar donde lo realizan? Disponible en el periódico el Quetzalteco, expone que los mandos medios no le dan el interés adecuado a las necesidades de los colaboradores, al ignorar por completo la situación actual del clima laboral que existe dentro de la institución. Considera que al no poder conocer cómo serán las relaciones interpersonales entre los colaboradores al momento de contratar nuevo capital humano, es importante examinar periódicamente las convivencias y tratos dentro de la empresa, con el fin de evitar mayores conflictos, como lo es el mobbing laboral.

Establece que la mejor herramienta para la medición del clima organizacional es por medio de encuestas administradas al personal, las cuales deber ser manejadas de forma confidencial, de manera de no involucrar los datos personales de ningún encuestado, con el fin de obtener información valiosa sin afectar a ningún colaborador, para poder estructurar mejoras en los procesos y el manejo interno de la organización.

La motivación, relaciones interpersonales, satisfacción laboral, valores, trabajo en equipo, son factores importantes que nos pueden servir como criterios a evaluar en cada uno de los colaboradores, ya que por medio de estos elementos se puede determinar la raíz de los problemas para poder darles una adecuada solución.

Mendoza (2013), en la tesis Competencias personales y clima organizacional, estudio realizado con colaboradores de la distribuidora de productos Cantel, se propuso como objetivo general determinar la influencia de las competencias personales en el desempeño dentro del clima laboral; en la cual se trabajó con un universo comprendido por 80 sujetos, por medio de un diseño de investigación de tipo descriptivo, en el cual se utilizó como herramienta de indagación una escala de Likert. De esta manera se comprobó que un factor determinante en el clima laboral son las competencias personales, ya que estas establecen una completa armonía entre los colaboradores y jefes, en el que se mantenga una mente positiva.

Concluye que el ambiente laboral influye en el desempeño de un buen ambiente de trabajo, en el que se busca que éste sea el ideal. Recomienda que es importante crear en toda organización un

clima laboral estable, para el beneficio físico, psicológico y emocional del colaborador, y así repercutir en la mejora de la productividad, satisfacción de los empleados y consecuentemente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Correa (2010), en el ensayo El clima organizacional, expone que hoy en día el objetivo primordial de toda organización es optimizar todos los recursos con los que éstas cuenten, en el que se debe tener claro que el recurso más importante dentro de una institución es el capital humano, en el que hay considerar que para el efectivo aprovechamiento de este recurso es importante tener presente el clima organizacional actual, y así implementar cambios si así los requiriera. Considera que el comportamiento de los subordinados se ve directamente influenciado por el comportamiento administrativo y por las condiciones laborales percibidas por los empleados.

Expone que existen dos tipos de clima que se pueden presentar en una organización, el clima autoritario y el clima participativo. El primero se da de forma explotador, negándoles el mínimo grado de confianza a los colaboradores, en el que se genera un ambiente hostil, ya que el desarrollo de las funciones laborales se dan con miedo, ya que se utiliza como método las amenazas, en un lugar donde los objetivos y las tomas de decisiones son privilegios de los altos mandos. El segundo es un clima abierto, en el cual se involucra más a los colaboradores en las decisiones, c un ambiente de confianza, con el fin de utilizar todos los recursos disponibles para la motivación de sus subordinados, en un lugar donde no se trabaja como grupo sino como equipo, y así lograr que los colaboradores se sienta parte importante de la organización.

Díaz (2005), en el artículo el clima organizacional y su influencia en el desempeño de la empresa disponible en la revista ser humano y trabajo, explica que es importante trabajar en una organización con un ambiente físico agradable, donde las relaciones entre las personas se basan en la confianza, donde los líderes sean facilitadores, el trato cordial sea cotidiano, la compensación adecuada y existan altas posibilidades de desarrollo organizacional. Ya que todos estos elementos son los que llegan a percibir los colaboradores de una empresa, que marcan su conducta y que produce el clima organizacional.

El ambiente organizacional se modifica conforme a las apreciaciones que los colaboradores poseen de la situación física del lugar, de la estructura organizacional (la dimensión, los tipos de liderazgo organizacional, y la departamentalización interna), de las relaciones interpersonales, los conflictos internos, entre otros, de las oportunidades de crecimiento y mejora, de la remuneración que reciben por su trabajo.

Pueden existir transiciones en las cuales las organizaciones pasan por tiempos buenos y algunos otros complicados producidas por muchas razones, pero a pesar de esas situaciones, el ambiente laboral, conserva un indudable nivel de estabilidad.

Rivas (2012), en la tesis Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución financiera, estudio realizado con colaboradores de una empresa financiera de la ciudad de Guatemala, tuvo como objetivo general determinar las causas principales de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana; en la cual trabajó con un universo comprendido de 20 sujetos, los cuales fueron ex colaboradores que laboraron en el puesto de receptor pagador de la región I metropolitana a quienes por medio de un diseño de investigación descriptivo, en donde se utilizó como instrumento de investigación una entrevista de salida para medir las razones principales, por las que se retira el personal de receptoría. De esta manera logró comprobar 8 causas existentes de la fluctuación de personal, entre las cuales se encuentran, ambiente de trabajo, mejores oportunidades de empleo, salarios, emigración, mala actitud de servicio, familia, universidad y excesivas llamadas de atención.

Concluye que dentro de una institución, es importante implementar una política de contratación que vaya orientada a mejorar las condiciones de trabajo, las que deberían repercutir en generar un mejor ambiente laboral. Esto con el propósito de minimizar el índice de rotación de personal y fuga del mismo, en la que se incluyan todas las causas internas y externas determinadas en la investigación, por lo cual recomienda para evitar que los colaboradores terminen su relación laboral con la institución, que la dirección de RRHH efectué análisis periódicos de los índices de rotación de personal.

Viato (2013, 23 de junio), en su artículo Las 24 horas, los 365 días, disponible en el periódico Prensa Libre, expone que una empresa dedicada al call center en la ciudad de Guatemala tiene un promedio de rotación de personal del 20%, esto debido a las exigencias y estrés que se maneja en estos puestos de trabajo específicamente en los dedicados al servicio al cliente. Plantea que aunque es bastante la presión en estos puestos de trabajo, quienes se quedan obtienen varios incentivos, tanto monetarios como de competencias. Entre los beneficios que dichos colaboradores obtienen se pueden mencionar, aumentos, oportunidades de crecimiento laboral, capacitaciones tanto en idiomas como en desarrollo de habilidades y destrezas, entrenamientos en manejo de tiempo y control de estrés. Concluye que la industria en Guatemala es dinámica y quien no se acopla se quema rápido.

El Quetzalteco (2014, 28 de octubre), en su artículo Ministerio público de xela, en trapos de cucaracha" expone que la rotación de personal es saludable, incluso para una institución pública, ya que esto permite un mayor grado de transparencia en todo el trabajo que se realiza, en el que no importa la antigüedad de los colaboradores, ya que éstos tienden a acomodarse en su puesto de trabajo. Sugiere que es importante capacitar a los nuevos contribuyentes, sobre sus funciones específicas con el fin de agilizar los procesos. Concluye que en una institución debe existir personal altamente comprometido en su puesto de trabajo, sin importar que se cuente o no, con los recursos necesarios.

Flores (2008), en el documento de investigación titulado "Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, indica de detrás de una excesiva rotación laboral, se ocultan varios factores importantes que se ven reflejados en la decisión de los colaboradores de abandonar la institución para la que laboran, entre los que se pueden identificar están la desmotivación, el descontento, insatisfacción laboral, incorrecta remuneración y en algunos casos deficiencias en la gestión del capital humano.

Finalmente todos estos elementos que influyen de forma drástica en la fluctuación laboral, se ven ligados directamente a la satisfacción laboral y a la motivación del trabajador, ya que de ellos depende el ambiente o condición laboral.

López (2011, 11 de marzo), en el artículo propuesta para reducir el índice de rotación de personal, en la revista virtual Vinculando, define la rotación de personal como la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año. La rotación de personal se conceptualiza como el número de colaboradores que ingresan y egresan dentro de una organización, en comparación con la cantidad de colaboradores que tenga la misma. Debido a la importancia que tiene el capital humano para la organización se deben plantear estrategias específicas que permitan desarrollar, mantener, dirigir y coordinar al talento humano para que de este modo se puedan alcanzar de una mejor forma los objetivos organizacionales.

Pero para que todas estas estrategias sean funcionales se debe trabajar en la estabilidad laboral, ya que sin esto, se produce un constante cambio de altas y bajas que perjudican el índice de rotación de personal. Dentro de un ambiente de inestabilidad laboral todos los trabajos realizados serán infructíferos ya que en esas condiciones se entorpecen todos los sistemas que se puedan implementar.

Toda organización o empresa necesita de un índice de rotación de personal que permita que la misma se regenere por medio de nuevas ideas, habilidades y conocimientos que solo nuevos colaboradores le pueden brindar.

Para una empresa es importante conocer cuáles son las causas de la rotación de personal, ya que dentro de ella se pueden ocultar problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción entre otras.

Reyes (2007, 06 de julio), en el artículo La rotación cuesta caro, en la revista virtual Expansión, considera que la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años a trabajar donde lo hace ahora. Un alto índice de

rotación de personal incurre en problemas tanto para las empresas como para los colaboradores, ya que produce pérdidas económicas que afectan ambos lados.

El origen de un alto índice de rotación de personal se puede dividir en dos factores. La rotación forzosa (por muerte, por jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad) y la rotación voluntaria (renuncia del colaborador, despido, mal proceso de selección, razones personales o familiares, por inestabilidad natural).

La rotación de personal es un problema al que las empresas u organizaciones no le dan la importancia que este requiere. Éstas no plantean estrategias que permitan prevenir este fenómeno antes de que este incurra en costos elevados para la misma, además de la pérdida del talento humano altamente capacitado para el desarrollo de las actividades inherentes al puesto de trabajo.

1.1 Clima organizacional

1.1.1 Definición

Chiavenato (2009) define el clima organizacional como el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de las actitudes sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)

Guillen (2003) considera el clima organizacional como un factor determinante ya que de este se desliga la percepción que los colaboradores tienen sobre la empresa para la que laboran, entre lo que ellos ven se puede mencionar, el rendimiento que tienen, la motivación y satisfacción laboral, entre otros factores influyentes. El clima organizacional cuenta con ciertas características entre las cuales están,

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es cambiante, dinámico y varia situacionalmente.
- Sus componentes cambian aunque el clima dentro de la organización siga igual.
- Se puede modificar ya que no es algo permanente.
- Se ve influenciado por diversos factores como la sociedad, la cultura organizacional, las actitudes, las conductas, los valores personales, entre otros.
- Es un factor externo a los colaboradores.
- Es un factor ajeno a la labor ya que colaboradores que desarrollan la misma tarea pueden identificar diferentes climas.
- Se fundamenta en la realidad del colaborador debido a que depende de la percepción que este tenga.
- Afecta directamente a las actitudes y comportamientos de los colaboradores.

1.1.2 Que se entiende hoy por clima

Berdel (2007), explica el clima como un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización. El clima o ambiente organizacional es un factor cambiante ya que se modifica en relación con los escenarios que presenta la organización y la forma en que los colaboradores actúan en dichos escenarios. El clima organizacional es estable aunque puede tener algunos cambios de forma paulatina. Esta inmovilidad puede ser influenciada por implementaciones o decisiones que afecten el futuro de la empresa.

La implementación de nuevos sistemas tecnológicos, procedimientos sofisticados, nuevos colaboradores, nuevos directivos, entre otros, son factores que afectan directamente el clima organizacional ya sea para mejorar u obstaculizar la misma. El clima como atmosfera psicológica colectiva, ayuda a comprender de la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección.

Un clima negativo, por otra parte, hará extremadamente difícil conducir la organización y coordinar las labores. El clima afecta directamente al 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 identificación de sus miembros, por tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.

El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable, en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas contribuyen a mantener un clima de insatisfacción y descontento.

El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional. Estas variables, a su vez, pueden verse afectadas por el clima organizacional.

Dentro de los enfoques sobre el clima organizacional, se resaltan dos percepciones. Enfoque Dimensional. Clima organizacional como percepción multidimensional, variedad de percepciones por la variabilidad de las distintas áreas dentro de una organización, con circunstancias, ritmos, personas y estilos diferentes.

Enfoque Tipológico. Clima organizacional como configuración total, integrado por distintas propiedades, pero con la existencia de un macro clima global de la organización y la inercia de éste.

El clima organizacional está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima organizacional, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.

1.1.3 Influencia de la motivación y satisfacción laboral en el clima laboral

Si se desea elevar el grado de satisfacción en el trabajo, su calidad y con ello mejorar el clima organizacional, se impone considerar la importancia de contenido del trabajo tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, porque ésta va a ser la que condicione el ambiente social de la empresa.

Los colaboradores en el proceso de sus actividades se desarrollan tanto laboralmente como personalmente, ya que llenan y satisfacen cada una de sus necesidades, en las cuales se pueden mencionar las de pertenencia, las de relaciones interpersonales y de integración a un grupo específico. El nivel de satisfacción que este tenga, va directamente relacionada a la calidad de comunicación que exista, tanto con sus compañeros como con sus jefes.

La productividad se ve influenciada por la motivación del colaborador, la satisfacción tanto laboral como personal y el ambiente o clima que se manifieste dentro de la empresa.

La motivación en el colaborador es un impulso que lo obliga a la realización de sus metas u objetivos tanto personales como laborales, la satisfacción es el resultado que viene después del logro o cumplimiento de estos objetivos y el clima organizacional es la realidad situacional de la empresa percibida por los colaboradores

1.1.4 El clima laboral y sus componentes objetivos y subjetivos

El clima organizacional se puede dividir en dos elementos, objetivo y subjetivo

- Objetivos. Inherentes al ambiente y las condiciones internas del lugar de trabajo entre ellas las instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo.

- Subjetivos. Inherentes a los valores y necesidades de los individuos, sus actividades y motivaciones, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor, jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.

A. Componentes subjetivos del clima laboral

Existen varios enfoques que determinan que la constitución del clima organizacional que se fundamentan en la percepción de las personas que constituyen a la organización, así mismo, se establece la importancia del análisis de las actitudes de éstas, ya que generan una habilidad mental que se basa en la manera de ver las cosas, es decir, la percepción propia.
Dentro de los componentes del clima organizacional se encuentran:

- Autonomía, el cual representa una contrariedad y regularmente constituye una polarización al componente del control.

La autonomía entonces, se refiere a un bajo control, mientras que la baja autonomía hace referencia a una amplia acción del control.

- Participación, si bien es cierto que este componente tiende a generar un proceso de polarización con la pasividad, al igual que con la indiferencia, pueden surgir situaciones que generen una neutralización en cuanto a las actitudes de participación, que generan que la persona las sitúe de manera instintiva, dentro del plano de la pasividad y de la indiferencia, esto debido a la carencia de canales e individuos que logren controlar de manera efectiva ésta acción.

- Liderazgo, la proyección de éste se genera a partir de los perfiles de líder existentes, los cuales desarrollan diferentes enfoques y climas dentro del proceso en que se desarrolla su trabajo.

- Comunicación, este componente es la base fundamental en el desarrollo del clima organizacional y se contrapone con la mala comunicación, o la incomunicación.

B. Componentes objetivos del clima laboral

Entre los componentes objetivos del clima organizacional se encuentran,

– Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo
– La remuneración o salario

– El diseño de puestos de trabajo

1.1.5 Clima organizacional y sus funciones

Arancibia y Marchant (2006), explican que el clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.

El clima organizacional es un factor de carácter dinámico, el cual se ve influenciado por dos elementos, el primero que son los colaboradores, sus conductas, actitudes, valores, motivación y desempeño laboral. El segundo que son los elementos organizacionales, en los que se pueden mencionar los objetivos y valores organizacionales, la estructura de la organización, los sistemas y procesos. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). El clima organizacional influye en gran manera en la satisfacción laboral, la motivación de los colaboradores, el compromiso y la creatividad que se genere dentro de la organización y en el desarrollo de la misma.

El clima afecta de forma rápida a la organización, debido a que origina cambios en los procesos y resultados, lo cual influye de forma directa en el desarrollo de la empresa. En el que el clima organizacional es un elemento determinante en los sistemas y procesos inherentes a la organización.

Los colaboradores perciben los cambios organizacionales de una forma característica, ya que además de influir en el clima organizacional durante el cambio, ellos también influyen directamente al clima al crear el cambio. El que los colaboradores se encuentren en un clima organizacional agradable, los beneficia ante situaciones propias del cambio, al influir a la efectividad organizacional.

Las organizaciones deben trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, para aprovechar la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución.

1.1.6 Dependencias del clima organizacional

En clima organizacional se infecta o contamina cada vez que se le agregan más elementos influyentes como lo son las actitudes, relaciones interpersonales, creencias, valores, sistemas de comunicación, liderazgo, entre otros, en el que se origina confusión entre el clima y otros procesos correspondientes a la organización.

El clima organizacional es un componente tan vulnerable para la organización, que el más mínimo descuido puede afectar de forma negativa lo cual repercute en la productividad y en los resultados de la institución.

Razón por la cual es importante hacer un diagnóstico de forma periódica, que permita tener control de todos los factores que influyen en el clima organizacional, en el que se debe tener en cuenta la opinión de los subordinados sobre los sistemas y procedimientos que se llevan a cabo en la organización.

1.1.7 Cultura y clima organizacional

Definen la cultura de la organización, como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y de conflictos, determina el clima organizacional que se vive dentro de la organización.

La cultura organizacional se ve reflejada por las relaciones interpersonales entre los colaboradores, las conductas y actitudes de los mismos y todas aquellas características de la organización.

Debido al dinamismo del clima organizacional ya que se ve influido por situaciones económicas, políticas de expansión o recesión, o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo, este se ve obligado a cambiar constantemente, por lo que el clima organizacional influye en la cultura organizacional, y al mismo tiempo la cultura organizacional influye directamente en el clima organizacional.

El clima organizacional por ser un factor meramente interno, se enfoca de forma directa a todos los factores y variables que se originan dentro de la misma, en donde se evita enfocarse en todos los elementos externos de la organización.

1.1.8 Comunicación y clima organizacional

El clima organizacional se relaciona directamente con la comunicación interna dentro de la organización, ya que la efectividad de los procesos de comunicación se manifiesta en un idóneo clima organizacional.

Existen diferentes factores que influyen de forma negativa al clima organizacional en los que se pueden mencionar,

- Recurrir al jefe para que éste reclame los datos al jefe de otro departamento.
- Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales.
- Bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos.
- Reuniones largas y poco productivas.
- Frecuente aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.
- Comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.
- Sentimiento de que hay departamentos privilegiados.
- Falta de transparencia en la información.
- Inadecuado tratamiento de las quejas.
- Desautorizaciones en la línea de mando frente a informaciones dadas.
- Propensión a guardar celosamente cómo se ha resuelto un problema.
- Sentimiento generalizado de que hay mayor parte de información confidencial.

– Distorsión de los mensajes dados entre los diferentes niveles jerárquicos.

Estos factores muestran las debilidades que tiene el proceso de comunicación dentro de la empresa, que perjudican las relaciones interpersonales y los comportamientos de los colaboradores.

Existen dos niveles de impacto de la comunicación organizacional en los que podemos mencionar,

- Impacto en las labores que se ejecutan en el cual se incurre en aplazamiento en la entrega de diferentes actividades, faltas, entre otros.
- Impacto sobre los comportamientos y emociones en el cual se relaciona directamente al clima organizacional.

Estos impactos perjudican directamente el ambiente organizacional ya que inciden negativamente por medio de,

– Aumento de quejas
– Desmotivación
– Perdida de identificación organizacional
– Inexistencia de trabajo en equipo
– Comunicación informal negativa

1.1.9 Niveles del clima organizacional

Keithe (2003), explica que en el clima organizacional existen escalas, entre las cuales se pueden mencionar,

– Desvinculación. Describe un grupo que actúa mecánicamente, un grupo que no está vinculado con las tareas que realiza
– Obstaculización. Se refiere a los sentimientos que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles.
– Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se entienden y al mismo tiempo se disfruta del sentimiento de la tarea cumplida.
– Intimidad. Los trabajadores gozan de relaciones sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

– Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

1.1.10 Matices del Clima Organizacional

Álvarez (2003), determina que, tanto en la sociología como en distintas disciplinas sociales, existen diversas teorías con respecto al objeto de conocimiento del clima organizacional. Son varias las visiones que se derivan de la psicología, por lo que la aplicación específica de éste, genera estudios concretos sobre el comportamiento humano.

A través de la representación del clima organizacional, se pueden influenciar cambios estratégicos para generar un intercambio de beneficios entre las partes, a partir del reconocimiento de las percepciones, expectativas y sentimientos de los trabajadores. De esta manera, se genera un ambiente de identidad desde el trabajador hacia la empresa y así, las metas planteadas por la empresa se fortalecen junto con las establecidas por sus miembros.

Ahora bien, es conveniente agregar que el ambiente que prevalece en cualquier espacio de trabajo de una organización, surge de las relaciones existentes entre los diversos elementos y subsistemas, constituyéndose una ligazón entre ambiente e individuo. Es decir, que existe una conexión entre los elementos de una empresa, por lo que los actores que se desarrollan dentro de este escenario, son los responsables de las acciones que se generan dentro del plano individual y dentro del plano de la colectividad.

Estas perspectivas pueden explicar la naturaleza del clima organizacional de una manera extremista, ya que por un lado se habla de la realidad de la organización, es decir el lado objetivo de ésta, y por el otro, se habla de las percepciones que el individuo mismo construye, es decir el lado subjetivo de la organización.

A. El constructo de la realidad a partir del clima organizacional

Una manera de explicar el clima organizacional de una manera intermedia, es a través de la concepción de tres niveles que permiten el desarrollo de éste.

- El primero, las características que actualmente tiene el ambiente,
- El segundo, las percepciones que tiene cada persona,
- El tercero, la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos mentales.

B. El clima esencia de la organización

Las concepciones que las personas generan a cerca del clima, tienen su origen en la organización y sus características, ya que a partir de ellas, se permite una medición objetiva sobre las propiedades y los procesos que la organización desarrolla. Es entonces, que el clima se analiza a partir de las vivencias de los colaboradores dentro de la empresa, la noción de los objetivos institucionales, el uso de nuevos procedimientos y tecnologías.

La organización, las oportunidades, los salarios, la motivación, entre otros, forman la apreciación del colaborador acerca del clima organizacional de la empresa para la que labora. Así se establece que el clima organizacional está constituido por contexto interno en el que se ve involucrado el tipo de organización, las instalaciones, las tecnologías con las que se cuenten, los procedimientos para realizar las labores, los valores, las políticas institucionales, el reglamento interno, la comunicación y las actitudes.

C. Procesos psicológicos que determinan el clima organizacional

El clima organizacional guarda una estrecha relación con el contexto psicológico debido a que este último, se ve influenciado por las percepciones de los colaboradores sobre la organización, ya que afecta el comportamiento y la forma de ser de cada uno de los colaboradores, por lo que son factores determinantes del clima organizacional.

El clima organizacional es la consecuencia de los resultados percibidos de todos los factores ambientales, culturales, motivacionales y del sistema tanto formal como informal de la empresa.

Los colaboradores establecen un proceso de relaciones interpersonales para formar parte importante en el establecimiento de conductas y actitudes que se exponen en las percepciones que se tienen entre sí.

Debido a que la naturaleza del clima organizacional se origina por el hombre, se analiza de este el comportamiento, actitudes y ambientes formados por el clima psicológico. Por los procesos que los colaboradores pasan dentro de una organización, se encuentran los de relaciones interpersonales, en el cual examina y selecciona compañeros, el segundo proceso es identificar compañeros afines, con los cuales tener mayor relación, el último proceso es el de crear un sentimiento de pertenencia en el cual, él se siente parte importante de la organización.

1.1.11 El clima desde un matiz general

La percepción que tengan los colaboradores sobre la organización para la que laboran, no solamente se forma de aspectos objetivos y subjetivos. Estas percepciones también tienen influencia de las actividades y tareas que se realizan en el puesto que desempeña, debido a que se ven afectadas ya sea de forma positiva o negativa.

En la formación del clima organizacional, influyen elementos importantes, entre los que se encuentran,

- Las personas interactúan en el mismo sistema social que determina las condiciones propias de su estructura social, significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.

- Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el sistema social, las aceptan, comparten e identifican, y producen imágenes positivas o negativas hacia la organización. De esta forma, a partir de la construcción individual se

identifican componentes homogéneos que se explican como un constructo colectivo de organización.

- Las personas interpretan y valoran los componentes homogéneos y comparten significados en su proceso de interacción social.

Dentro de esta visión aparecen los planteamientos de Poole y Mcphee quienes consideran que el clima organizacional es la consecuencia de todas esas experiencias de los colaboradores, complementándose lo objetivo con lo subjetivo de todos aquellos elementos que componen un ambiente, como lo son, las normas, políticas, estructura organizacional, relaciones interpersonales y recursos de la organización.

El clima organizacional se presenta en las siguientes etapas,

- Observa e identifica los elementos del clima tales como, los valores, creencias, actitudes, comportamientos y percepciones.

- Evalúa las características y comportamientos de los colaboradores de la organización.

Debido a que el clima organizacional es el ambiente que la organización proporciona y la forma en cómo lo perciben cada uno de los colaboradores, según las condiciones laborales en las que éste se encuentre, tanto en condiciones estructurales como en condiciones de interacciones sociales, lo cual se manifiesta con sus actitudes, participación, motivación, satisfacción, comportamientos, valores, desempeño e identificación con la organización.

El comportamiento de los colaboradores dentro de la organización se ve influenciado por todos aquellos elementos de carácter formal e informal que corresponden a la organización para la cual laboran, según sean éstos percibidos por los trabajadores, manifestándose en la motivación y satisfacción laboral. Según el nivel de percepciones que los colaboradores tengan sobre los valores, creencias, actividades, situaciones, conductas, actividades y equipo de trabajo de la organización, de esa forma debe ser orientado el análisis del clima organizacional.

- Contiene factores objetivos sobre la estructura de la organización. Son todos aquellos elementos variables de carácter formal e informal en los que se encuentran los objetivos, el liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, satisfacción laboral, sistemas, procesos, trabajo en equipo, comunicación formal e informal, niveles de mando, toma de decisiones, entre otros que sean frecuentes en toda organización en los cuales se puedan tomar medidas.

- Incluye los elementos subjetivos del colaborador, en sus relaciones interpersonales, tanto con mandos superiores, medios o bajos, experiencias, creencias, participaciones, entre otros. En donde se forman estos objetos de medición del clima organizacional, tomándolos como referencia.

- La formación del clima organizacional que los colaboradores efectúan, influyen en los elementos de tipo subjetivo como lo son la motivación y satisfacción laboral, por su repercusión en los elementos objetivos de la organización, como lo son la efectividad y la productividad.

1.1.12 Objetivos del cálculo del clima laboral

Alcalá (2009), expone que al medir el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables.

El fin de realizar un diagnóstico profundo en donde se pongan en evidencia las condiciones actuales de la organización, en comparación con las condiciones idóneas para que exista un clima laboral adecuado, es identificar de forma objetiva los aspectos fuertes de la organización, y los aspectos débiles de la misma, con el objetivo de encontrar los puntos de oportunidad de mejorar, para plantear estrategias que permitan controlar a tiempo las deficiencias existentes, y posibilitar un clima laboral positivo.

El diagnóstico del clima organizacional debe de realizarse en su contexto, esto quiere decir que no es conveniente realizarlo en momentos anormales ya que podría interferir en la veracidad de dicho diagnóstico.

1.1.13 Criterios para evaluar el clima organizacional

Los parámetros para evaluar el clima organizacional, van a depender directamente, de la situación actual de la empresa, de su cultura, de la actividad que ésta tenga y del tamaño de la misma. Existen criterios específicos que permiten realizar una evaluación objetiva de la empresa, y así comprobar que el clima en cualquier tipo de empresa se ve relacionado.

Los elementos que permiten medir si existe un buen clima organizacional son los siguientes

- Satisfacción laboral
- Trato personal y ambiente de trabajo
- Promoción
- Reconocimiento laboral
- Instalaciones adecuadas
- Delegación del trabajo
- Formación
- Higiene y seguridad laboral
- Política medioambiental
- Evaluación de los conceptos de motivación por el trabajador
- Participación y sentimiento de pertenencia
- Liderazgo
- Prestaciones sociales
-

A. Satisfacción laboral

Existen varias causas por las cuales un colaborador no ocupa en la organización, el puesto idóneo para él, causándole sentimientos de insatisfacción, esto perjudica su desempeño laboral, entre estas causas se pueden encontrar,

– Falta de preparación académica y de habilidades.
– Desmotivación

- Falta de oportunidad para desarrollar al máximo sus capacidades.
- Desarrollo de labores bajo estrés.
- Clima laboral inadecuado.
- Relaciones interpersonales inadecuadas.
- Ambiente laboral hostil.
- Rutina en las labores.
- Condiciones ambientales desfavorables.

B. Trato personal y ambiente de trabajo

La importancia de un buen trato a los colaboradores y un ambiente de trabajo agradable, radica en que el colaborador para el buen desarrollo de sus labores, necesita estar en condiciones óptimas que propicien satisfacción laboral, éstas condiciones deben incluir un ambiente limpio, moralmente bueno, con valores, con buenas relaciones entre compañeros y superiores, en un ambiente de respeto, en donde se respeten sus ideas. Y así promover que la organización se desarrolle positivamente.

C. Promoción

Explica que la organización tiene que procurar para sus empleados una carrera profesional que les lleve a superar su reto profesional, en el terreno del conocimiento.

Promoción organizacional. Los colaboradores requieren de constantes superación de retos que les permitan adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.

Las organizaciones deben tomar en cuenta a los colaboradores que ya laboran para la empresa para las promociones, antes de contratar nuevo personal, siempre que ellos cumplan con todos los criterios requeridos en el perfil del puesto que se quiere ocupar.

1.1.14 Reconocimiento laboral

El reconocimiento de las labores de los colaboradores genera en cada uno de ellos, motivación para realizar de mejor forma cada una de sus actividades. Existen como medios de reconocimiento al trabajo, el reconocimiento monetario y el no monetario.

Debido a que el dinero es un factor que motiva a los colaboradores, es importante que ellos sientan que reciben el salario justo por el desempeño de sus labores, que sientan que existe equidad salarial, en donde da como resultado, responsabilidad y resultados.

En algunos casos el dinero no logra ser el factor primordial para motivar a los colaboradores. El reconocimiento no monetario compone uno de los principales métodos para incentivar a los colaboradores a realizar bien su trabajo. El felicitar a cada uno de los colaboradores por el buen desempeño de sus tareas, no cuesta dinero a la organización, sin embargo produce en el colaborador un sentimiento de satisfacción que lo obliga a realizar cada vez mejor sus actividades. Es importante decirles a los trabajadores como realizan su trabajo, felicitarlos si está bien realizado y de igual forma si este no está hecho adecuadamente, para generar en él, un estímulo para que la próxima vez lo realice de la forma adecuada.

A. Delegación del trabajo

El delegar responsabilidades, facilita y agiliza el desarrollo de las actividades. Esto promueve en los colaboradores el asumir riesgos, para que éstos sean capaces de administrar su propio trabajo, y así puedan cumplir los objetivos y metas de equipo y de la organización.

Dentro del equipo de trabajo debe existir confianza ya que de esa forma se promueve la toma de decisiones, para que se forme en cada miembro del equipo la autonomía necesaria para desarrollar el trabajo.

B. Formación

El implementar dentro de la organización un programa de formación para los colaboradores que les permita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades necesarias para su buen desempeño, les permite ascender a mejores puestos con mayores responsabilidades, brindándole a la organización, trabajadores de calidad e identificados con la institución. El proponer capital para la ejecución de los programas de formación, no deben ser vistos como pérdidas económicas o egresos para la institución, estos deben ser vistos como oportunidades de mejora y crecimiento tanto para la empresa como para los colaboradores, para mayor productividad y mayores ingresos en la organización.

C. Higiene y seguridad laboral

El contar con las condiciones apropiadas para el buen desarrollo de las actividades, en donde se les brinde a los trabajadores seguridad, higiene, iluminación y ventilación adecuadas, un ambiente agradable con ausencia de elementos que puedan perjudicar su salud como lo son gases, ruidos, humo o químicos tóxicos, les permite trabajar de manera efectiva, para desarrollar cada una de sus funciones de manera apropiada. Es importante tener en cuenta que el colaborador, debe terminar la jornada laboral, en las mismas condiciones en las que ingreso, por su bien y por el de la organización.

1.2 Rotación del personal

1.2.1 Definición

Chiavenato (2009) define el término de rotación de recursos humanos como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La fluctuación de trabajadores se refiere a la cantidad de colaboradores que ingresan a laborar y la cantidad de colaboradores que terminan su relación laboral con la empresa, la vinculación o desvinculación se puede dar de dos formas, por decisión de la organización o por decisión del colaborador.

Este es representado porcentualmente al tomar como referencia un determinado tiempo, el cual puede ser mensual, semestral o anual. Éste es un indicador importante de la inestabilidad de los colaboradores en el mercado laboral. Éste porcentaje permite realizar comparaciones con periodos anteriores ya que muestra los cambios, y permite realizar un diagnóstico situacional de la organización y plantear estrategias que permitan mejorar las condiciones.

1.2.2 La rotación de personal y sus promotores

Lacalle (2001), explica que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionen la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Existen varios fenómenos externos que influyen en la rotación de personal tales como las oportunidades en el mercado laboral, la competencia, la oferta y demanda de talento humano, situación económica y social, entre otros.

Entre los elementos internos, se encuentran

- La política salarial de la organización
- La política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- El tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos

- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

Uno de los causantes de las desvinculaciones laborales entre colaboradores-organización, son causadas por las malas políticas sobre el recurso humano, debido a que crean en ellos un sentimiento de desmotivación, falta de productividad, entre otros, en el que da como resultado el retiro de los colaboradores.

Una herramienta importante para identificar las causas del retiro de los colaboradores de la organización, es una entrevista de desvinculación, la cual permite diagnosticar objetivamente los causantes que originaron la fluctuación de trabajadores.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos, en los que se encuentran, motivos por decisión de la empresa o del trabajador, opinión del empleado respecto de la empresa, acerca del cargo que ocupa en la organización, sobre su jefe directo, acerca de su horario de trabajo, condiciones físicas del ambiente en que se desarrolla su trabajo, beneficios sociales otorgados por la organización, salario, relaciones interpersonales, oportunidades de progreso que brindo la organización, moral y la actitud de sus compañeros de trabajo, oportunidades en el mercado laboral.

1.2.3 Componentes de la rotación de personal

Santillas (2008) explica que a la rotación del personal, se le debe entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como a una causa, estos fenómenos influyen en la actitud y en el comportamiento de las personas, por lo que la alta rotación es una variante de los fenómenos internos y externos de la organización.

La rotación de personal se origina por tres razones, la primera de ellas es de forma general, se dan de forma desligada de la organización y de cada colaborador, es decir ellos no son los causantes

de esta desvinculación, estos son originados por el mercado laboral y algunas características del trabajo femenino. La segunda de forma empresarial, en las cuales la desvinculación laboral se origina por decisión de la empresa o causas relativas a la política del personal, condiciones laborales y relaciones interpersonales. La tercera es de forma personal, en el cual el colaborador es quien origina la desvinculación laboral por situaciones familiares o personales, hábitos, personalidad, entre otras situaciones que están completamente desligadas de la organización.

Debido a la complejidad del ser humano, es importante llevar un constante análisis de los colaboradores y los elementos de satisfacción en el trabajo y condiciones ambientales que puedan influir de forma negativa en los colaboradores, para establecer los correctivos necesarios para mantener la estabilidad emocional de los colaboradores, para que de esta forma se puedan condicionar sus actitudes y comportamientos dentro del trabajo.

La satisfacción laboral es uno de los mayores causantes de la fluctuación de personal, debido a que esta se ve influenciada por la motivación laboral, que se ve afectada por diferentes elementos como lo son, el clima organizacional, la remuneración y las condiciones ambientales del área de trabajo.

La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación. Satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

1.2.4 Dificultades producidas por la rotación de personal

Un alto índice de rotación de personal representa para la empresa u organización un elevado egreso de capital causado por los diferentes procesos en los que se incurre como; reclutamiento y selección de nuevo personal, inducción, entrenamiento y capacitaciones, entre otros. Los elementos de costos son los siguientes

- Costos del departamento de Recursos Humanos- inversión de tiempo- entrevistas a los candidatos, revisión de solicitudes, ejecución de las pruebas correspondientes.
- Costos de inducción –tiempo del jefe inmediato, o de otro colaborador que brinde la información necesaria sobre la empresa y la forma de realizar el trabajo al nuevo colaborador.
- Pago al nuevo colaborador, mayor a su productividad.
- Errores o desperfectos, durante el tiempo de aprendizaje.
- Accidentes ocurridos durante el tiempo de aprendizaje mientras se adquieren las destrezas necesarias.
- Horas extra de trabajo para mantener estable los niveles de producción mientras se optimiza el rendimiento del colaborador.
- Improductividad durante el periodo de la separación del colaborador anterior y la optimización del desempeño del nuevo colaborador.
- Pérdida máxima, donde el grupo se encuentra privado de reemplazo.
- Inestabilidad del grupo hasta adaptarse al nuevo colaborador.
- Deficiencia en la integración y coordinación del nuevo colaborador para con el equipo de trabajo.
- Perjuicios en la imagen de la empresa, debido al constante cambio de su personal.

La rotación de personal se debe considerar como síntomas de un contexto intolerable para los colaboradores, por lo que deciden terminar su relación laboral con la empresa. Entre las causas más frecuentes se encuentran, deficiencia en la escala salarial, inexistencia de planes de crecimiento, inexistencia de incentivos, entre otros. Debido a eso se considera vital verificar en cada uno de los colaboradores que salen de la empresa las causas reales que lo llevaron a tomar esa decisión.

A. Ineficiencia en el servicio a causa de la rotación de personal

Los índices en la rotación son una clara evidencia de la baja concentración que tiene una empresa en el ámbito del servicio al cliente. Así mismo, representan la opinión de los trabajadores sobre la calidad de servicio que presta la empresa. Es decir, que tanto la falta de identidad del empleado

hacia la empresa, como la insatisfacción que se genera en los empleados, aumenta significativamente los índices de la rotación de personal.

1.2.5 Beneficios de la rotación del personal

Dentro de los principales beneficios que se derivan de la rotación de personal se encuentran los siguientes:

- La empresa cuenta siempre con personal más joven
- Búsqueda de mejores salarios.
- Condiciones de trabajo adecuadas.
- Trabajo Satisfactorio.
- Índice de Rotación de Personal

La rotación de personal hace referencia al número mensual o anual, de trabajadores que entran y salen de una empresa o institución. Estos datos representan la demanda en la fuerza laboral, la cual constituye uno de los principales indicadores en la gestión del personal, tanto en las áreas en donde se maneja una política de alta rotación, con el objetivo de establecer una estrategia que genere una reducción considerable en los costos laborales.

El índice de la rotación de personal se establece a partir del número de trabajadores que entran y salen de una empresa en un tiempo determinado, en relación a la cantidad total del promedio del personal que conforma dicha organización. Este indicador se representa en términos porcentuales y para su cálculo, es importante hacer distinción entre los trabajadores que abandonan la empresa por decisión propia, de aquellos que, por disposiciones de la empresa deben terminar su periodo laboral dentro de la misma.

Es incuestionable que existe una diferencia entre la salida de un trabajador eficiente y capacitado para desempeñar sus labores de una manera beneficiosa para la empresa, que la salida de un trabajador incapaz, desinteresado y desleal, que no genera ningún aporte a esta. Por esto, se han desarrollado dos índices que explican el proceso de rotación, en el que se debe tener en cuenta tanto las vinculaciones voluntarias, como las desvinculaciones generadas a partir de los intereses

de la empresa. Asi, se cuenta con los indicadores que evidencian la magnitud de las desvinculaciones voluntarias, de manera que se puedan analizar las causas y aplicar los correctivos y estrategias necesarias para evitar que este proceso continúe desarrollándose. Todo esto, a partir de la implementación del mecanismo de la entrevista, ya que con ella se pueden identificar algunas de las causas que generan que los trabajadores opten por abandonar su lugar de trabajo.

1.2.6 Calculo de la tasa de rotación de personal

Bohlander (2005) determina que para calcular la rotación del personal, es necesaria la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a mediados del mes}} \times 100$$

Las tasas de rotación de personal se calculan sobre una base regular para comparar unidades específicas, tales como departamentos, divisiones y grupos de trabajo. En muchos casos las comparaciones con los datos proporcionados por otras organizaciones.

Otro método para calcular la tasa de rotación de personal es uno que se refleja con las separaciones evitables (S). Esta tasa se calcula con la resta de las separaciones inevitables (SI), por ejemplo las que se deben a embarazo, muerte o matrimonio, de todas las demás separaciones.

$$\frac{S-US}{M} \times 100 = T \text{ (tasa de rotación de personal)}$$

En donde M representa el número total de empleados a mediados del mes.

Según el autor, al observar el efecto de la rotación del personal en la planeación de recursos humanos y reclutamiento, es de vital importancia reconocer que las tasas cuantitativas de la rotación de personal no son el único factor que se debe considerar. La calidad de los empleados que abandonan a una organización también es importante. El hecho de que se vayan los empleados mediocres (rotación de personal funcional) puede ser benéfico para la organización,

ya que los costos de mantener a trabajadores improductivos pueden ser más altos que los costos de reclutar y capacitar a otros más eficaces.

1.2.7 Determinación de los costos de rotación de personal

Es importante mencionar que el proceso de reemplazo de un empleado genera un gasto elevado para la empresa, además que dicho proceso resulta ser lento, ya que se debe priorizar el desarrollo de la empresa, por lo que las capacidades de los solicitantes deben ser analizadas de manera objetiva. Según autor, el costo que representa el proceso de reemplazo se puede dividir en las tres siguientes categorías:

- los costos de separación del empleado que se va
- los costos de reemplazo, y
- los costos de capacitación para el nuevo empleado.

Los costos se estiman al tomar en cuenta de dos a tres veces el sueldo que el empleado que se va recibe a lo largo de un mes y no se toman en cuenta los costos indirectos, es decir, la baja productividad que generaba el empleado antes de abandonar la empresa, además del desánimo que se genera en el resto de empleados, debido a que el puesto vacante trae como consecuencia la necesidad de realizar horas extras. Por lo tanto, disminuir el proceso de rotación de personal representa para las empresas, un ahorro significativo.

Alles (2000), establece que uno de los principales problemas que afectan a la gerencia de recursos humanos en el contexto actual de una economía competitiva, es el que se genera a partir del proceso de rotación de personal, en donde se pretende determinar el costo real que conlleva este proceso.

Una economía competitiva como la actual, uno de los principales problemas que se enfrenta la gerencia de recursos humanos es poder determinar el costo real causado por la rotación de personal en una organización, por ejemplo, perder recurso humano calificado y continuar con una política salarial conservadora con sueldos bajos comparado al mercado laboral, muchas veces es

más costoso una elevada rotación de personal que mantener una política salarial restrictiva. Por lo tanto, se hace necesario evaluar la alternativa menos costosa para la empresa.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios secundarios y terciarios.

Los costos primarios de rotación de personal son afectados de manera directa por el retiro de un empleado y su posterior reemplazo. Estos costos incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Gastos de emisión y de procesamiento de la solicitud de empleado
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamiento y pagos)
- Gastos de publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de la empresa de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, entre otros.

Además de éstos, se incluyen aquellos gastos que se generan al momento de buscar un reemplazo para el trabajador que deja su puesto, es decir, los egresos en pruebas de selección y evaluación de candidatos

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salarios del personal, obligaciones sociales, horas extras, entre otros.),
- Promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

A. Los Costos de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros.
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, entre otros.

B. Los Costos de ingreso se desglosan en los siguientes puntos

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización, reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene, seguridad y beneficios. Debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte enla ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

C. Los costos de desvinculación, los cuales se identifican de la siguiente manera

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de retiro del empleado, anotaciones, registros, confirmaciones ante el ministerio de trabajo, sindicatos, gremios, entre otros; prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costos de la elaboración de los informes correspondientes).

En resumen se puede decir, que los Costos primarios conforman el total del costo de admisión más el costo de desvinculación. Estos costos son cuantitativos, por lo que su cálculo se realiza con facilidad a través de un sistema de tabulación con los datos necesarios.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen los aspectos que no pueden ser tangibles ya que gran parte de estos son cualitativos, por lo que su evaluación por medio de datos numéricos es complicada. Estos costos se relacionan indirectamente con el retiro y reemplazo del empleado que deja su puesto y representan aquellos efectos colaterales e inmediatos que surgen del proceso de rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen

A. Efectos en la producción

- Pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea remplazado.
- Producción inferior, por lo menos durante el período de ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

B. Efectos en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones trasmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

Entre éstos también se pueden establecer los costos extra-laboral

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

Además también existen los costos extra-operacional, entre los que se encuentran

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricante y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes y en consecuencia de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor inestabilidad en el período de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad, causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir, de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones sino que también en la comunidad y el individuo.

Costos terciarios de la rotación de personal se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos. Los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se encuentran

A. Costo de inversión extra

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ente las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el período de ambientación y entrenamiento)
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados, donde la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

B. Pérdidas en los negocios

– Se refleja en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en el período de ambientación.

A mediano y a largo plazo la rotación de personal causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado laboral y a la economía, pero principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

1.2.8 Reducción de la rotación

Bohlander (2005), explica que muy relacionado con la justicia retributiva tanto en términos de equidad interna y equidad externa es la rotación de personal. Una de las preocupaciones de muchas organizaciones es la de reducir la rotación de personal o la fuga de talentos, por los costes que genera, por cómo afecta a la productividad de otros trabajadores, por como perjudica la imagen de la empresa, pero lo más importante es que es un síntoma de otros problemas. ¿Por qué un empleado abandona la empresa? La primera respuesta y más sencilla, que es por dinero, y puede ser cierto pero no en todos los casos.

Unos salarios demasiado altos pueden ser un problema para la empresa que se ve obligada a soportar unos costes muy elevados de nómina y que lógicamente, van a repercutir en el precio final del producto u en consecuencia afectar a los beneficios de la empresa y a su competitividad en el mercado.

Afrontar, por parte de la empresa, salarios demasiado altos puede tener efectos negativos pues supone que no rote nadie, entre ellos los indeseables. Un bajo índice de rotación no es pernicioso, sino que con frecuencia es hasta purificador. Estas son algunas de las prácticas para reducir la rotación

– Mayor formación y recursos
– Implicación de los agentes en distintos procesos dentro de la compañía
– Ofrecer un plan de carrera

- Dar la posibilidad de aportar información a sus manos sobre su trabajo y clientes
- Fortalecer su papel para mantener la relación clientes-empresas
- Cambiar de campañas y de turno para evitar el desgaste que conlleva realizar una misma actividad.

1.2.9 Método para reducir el índice de rotación

Tschohl (2006), considera que el medio más eficaz para reducir el índice de rotación del personal no es pagarle más. No es mejorar los beneficios. No es crear una gran cantidad de gerentes de limpieza, gerentes recepcionistas, gerentes de mantenimiento. Y no es, tampoco, enviarles tarjetas de felicitación en sus cumpleaños o pavos en navidad.

El medio más eficaz para reducir el índice de rotación del personal consiste en motivar a los empleados para que alcancen altos niveles de calidad en el servicio, de lo que derivarán tal satisfacción que se sentirán motivados a trabajar más con tal de retener sus empleos.

1.2.10 Procesos para minimizar la rotación de personal

En ocasiones las empresas pueden reducir la rotación de personal al brindar un mejor sueldo, sin embargo, esto solo funcionara si la razón para que el empleado quiera irse es una mala remuneración o un paquete de prestaciones inadecuado. Además, cualquier incremento en el salario debe ser una cantidad significativa o competitiva con el mercado.

- Presentar previsiones laborales realistas durante la etapa de reclutamiento
- Seleccionar a los aspirantes recomendados por un empleado actual, que tengan amigos o familiares que trabajan para la empresa y que no hayan dejado sus empleos anteriores después de haber trabajado poco tiempo en ellos.
- Buscar un buen ajuste personal/organización durante la entrevista de selección
- Satisfacer las necesidades de los empleados (seguridad, sociales, de crecimiento)
- Mediar en los conflictos entre los empleados y sus compañeros, supervisores y clientes.
- Brindar un buen ambiente de trabajo.

- Otorgar un salario y prestaciones adecuados.
- Facilitar oportunidades de progreso y crecimiento

1.2.11 Índice ideal de rotación de personal

Tanto en la teoría como la práctica de recursos humanos manifiesta no tener un número ideal que determina la rotación de personal, ya que muchos factores influyen en este efecto, así por ejemplo la rotación puede darse por motivos de carácter inusual, por lo que el índice no es representativo de la rotación problemática. Existe una parte de la rotación que es positiva para la empresa dado que el desempeño de determinado personal puede ser no muy productivo.

También existe una rotación disfuncional que es la separación voluntaria de personas que la empresa desearía retener. En estas condiciones se genera un costo tanto en el personal que se va en el que ingresa, puesto que exige que se genere una nueva contratación, lo que conlleva un periodo de aprendizaje y entrenamiento.

Hay que definir el índice óptimo de rotación que represente un equilibrio entre los costos de organizativos de rotación y los costos de su reducción. El índice de rotación es el nivel de rotación donde se anulan los costos o se hace mínima la suma de ambos, para crear el objetivo de conseguir la máxima eficiencia organizativa.

1.3 Contextualización de la unidad de análisis

ALBAMAR (Empresa de Alimentos, S. A.)
Albamar, S. A. existe como una sociedad dedicada a la comercialización de alimentos.
Luego de establecerse hace 44 años, Albamar, S.A. ha experimentado un crecimiento sostenido, sin detener nunca la marcha hacia las importantes metas que se trazaron desde el inicio.
En la actualidad, Albamar, S.A. cuenta con 5 Restaurantes 4 de ellos Ubicados en la Ciudad de Quetzaltenango y 1 ubicado en la Ciudad de Retalhuleu.

1.3.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes un servicio de excelencia en restaurantes para satisfacer los diferentes gustos con un agradable sabor en cada platillo, en un ambiente que permita convivir en armonía con la familia y los amigos, para beneficio de nuestros colaboradores y la organización.

1.3.2 Visión

Para el 2,013 ser una cadena de restaurantes en el sur occidente del país acercándonos a nuestros clientes y ofrecerles productos y servicios de calidad, sometidos con estrictos estándares de control, siendo innovadores y competitivos por medio de personal honesto, capacitado, comprometido y motivado satisfaciendo a nuestros clientes con un servicio personalizado y rápido.

1.3.3 Objetivos

- Obtener una rentabilidad anual del 11%
- Reducir los costos operativos anuales en un 2%
- Ampliar la cobertura de mercado en un 5% en un año
- Optimizar la utilización de los recursos humanos y financieros
- Reducir el pago de tributos anual en un 15%
- Mejorar y estandarizar la calidad de las materias primas utilizadas en los procesos de producción.

1.3.4 Valores

- Fe en Dios
- Integración familiar
- Cortesía
- Amor al trabajo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Humildad

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El clima organizacional es un factor interno que tiene toda empresa y que puede afectar el desarrollo y desempeño de los colaboradores. Este clima manejado de forma positiva puede lograr y promover que dentro de la empresa exista un buen ambiente de trabajo, lo que repercute en los colaboradores ya que logra que éstos se sientan con las condiciones adecuadas para realizar de forma efectiva cada tarea o actividad correspondiente a su puesto de trabajo.

Debido a la importancia del clima organizacional se deben formar estrategias que permitan y fomenten un buen ambiente de trabajo, ya que el mal manejo del mismo puede afectar de forma negativa no solo el desarrollo del trabajo y las relaciones interpersonales, sino que además puede incurrir en un alto índice de rotación de personal que a corto plazo es pérdida económica y de capital humano para la empresa, ya que los costos de contratación de nuevo personal no solo abarcan los costos de reclutamiento y selección del mismo, sino que además los costos de entrenamiento y capacitación; los cuales suelen ser elevados y conllevan un periodo largo para que el nuevo colaborador este en las condiciones idóneas para el desempeño de las actividades del puesto en el que fue contratado.

Por lo que llevar un control en el índice de rotación de personal es preponderante para la creación de estrategias y planes, que buscan mantener un índice de rotación adecuado, para así evitar costos innecesarios causados por el alto índice de rotación, para mantener siempre el 15% esperado, para que la empresa no se vuelva obsoleta, como lo especifica Roberto J. (2008) en el ensayo factores que originan la rotación de personal, considera que el índice de rotación de personal en una empresa estándar debe ser del 15% anual.

El objeto de este estudio es para evitar que la institución se vuelva una empresa con personal antiguo que no permita el desarrollo e innovación, con el fin de que se generen ideas nuevas las cuales suelen provenir del personal de nuevo ingreso.

En los restaurantes Albamar de la ciudad de Quetzaltenango, durante los últimos meses se han dado pérdidas considerables de capital humano, por lo que se considera importante identificar el

índice de rotación de personal para verificar que éste no esté por encima de los niveles idóneos, para proceder a establecer las casusas que originan la ruptura laboral y confirmar si el clima organizacional es el idóneo o no, para así evaluar si éste influye en el desligamiento de personal para poder detectar las debilidades en el ambiente de trabajo.

Es importante identificar el motivo que causa la rotación de personal, con la finalidad de convertir los gastos de contratación en inversiones para el capital humano. Por lo que se llega a la siguiente interrogante

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la rotación del personal?

2.1 Objetivos

2.1.1 General

Establecer la relación del clima organizacional con la rotación de personal

2.1.2 Específicos

- Medir el clima organizacional para determinar fuentes de conflicto
- Medir el índice de rotación de personal para establecer el impacto que tiene en la organización
- Determinar las causas internas que inciden en la rotación de personal para identificar correctivos
- Definir la relación entre clima organizacional y rotación de personal

2.2 Hipótesis

H1. El clima organizacional tiene una relación directa con la rotación del personal

H0. El clima organizacional no tiene una relación directa con la rotación del personal.

2.3 Variables de estudio

- Clima organizacional
- Rotación de personal

2.3.1 Conceptualización de variables

Clima organizacional

Chiavenato (2009), define el clima organizacional como el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Rotación de personal

Chiavenato (2009), define el término de rotación de recursos humanos como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

2.3.2 Operacionalizacion de variables

Las variables de estudio se operacionalizaran a través de una escala de Likert administrada a los colaboradores de la empresa.

2.4 Alcances y Limites

Alcances

Esta investigación busca determinar la relación del clima laboral en la rotación del personal en el área de servicio al cliente, del Restaurantes Albamar de la ciudad de Quetzaltenango y los efectos que esta produce a la empresa.

Limites

Las dificultades que se presentaron para realizar esta investigación, fueron que debido a la complejidad del tema, fue complicado encuestar a los colaboradores que rompieron las relaciones laborales con el restaurante Albamar. Se encontró temor por parte de los empleados en responder las preguntas, al buscar que no se revelaran los datos que consideran que de alguna manera los comprometían.

2.5 Aporte

Para la institución deja un antecedente en cuanto a los motivos que originan la rotación del personal; lo cual será beneficioso para proponer un plan de mejora del clima organizacional para disminuir el índice de rotación.

Además los resultados de esta investigación determinan el índice de rotación de personal, que existe en los restaurantes Albamar y así poder corroborar si éste es el idóneo o no para una empresa dedicada a la elaboración de alimentos.

Para el restaurante Albamar un programa de estrategias y herramientas, que les permita poner correctivos en las debilidades identificadas.

Para los estudiantes de la carrera Psicología Industrial/Organizacional, ya que sirve como punto de partida para otras investigaciones.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La investigación se conformó por colaboradores del área de servicio al cliente, de los restaurantes Albamar de la Ciudad de Quetzaltenango, con edades comprendidas entre los 27 y 50 años, de género masculino, con un nivel académico de primaria y básico, originarios de distintos municipios. La población de estudio fue conformada por 30 colaboradores que comprende el 48.38% de la población.

3.2 Instrumento

Para realizar el presente estudio se utilizó una escala de Likert como instrumento de investigación para medir el clima organizacional. Babbie (2000) explica que la escala de likert es una escala psicométrica que mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, las escalas de Likert son reactivos de un cuestionario que contienen categorías de respuesta del tipo; muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Este consiste en una seria de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra.

Para medir el índice de rotación de personal se realizó un análisis de los egresos e ingresos de personal a la organización como método de investigación, se tuvo como referencia el historial de los últimos 6 meses de ingresos y egresos de personal del restaurante Albamar.

3.3 Procedimiento

Los pasos que se llevaron a cabo para elaborar el trabajo de investigación fueron

- Sugerencia de temas, se realizó un listado de 3 temas posibles para dicha investigación.
- Elaboración de sumarios, se hizo entrega de tres sumarios para la aprobación de un tema.

- Elección del tema, se escogió el tema a investigar y el lugar donde se realizaría la investigación.
- Fundamentación teórica, se consultó toda la bibliografía necesaria (revistas, libros, folletos, enciclopedias, tesis, internet) que hablaba con respecto al tema y variables en discusión para conocer los estudios que anteriormente se han realizado, y tener así una base sobre la cual construir un trabajo de investigación consistente.
- Selección y elaboración del instrumento, luego de tener bases teóricas se procedió a considerar entre varias opciones el instrumento adecuado a aplicar en la presente investigación, que finalmente se decidió sería una escala de Likert la cual se administrara a los colaboradores de la empresa, pues con ello se obtendrá la información requerida.
- Selección de la muestra, se estableció trabajar con 30 de los colaboradores que laboran para restaurantes Albamar.
- Descripción del planteamiento del problema
- Elaboración de los instrumentos de investigación utilizados en el trabajo de campo
- Se realizó el levantado de información
- Se tabularon los resultados de la escala y se realizaron las gráficas de cada pregunta
- Se efectuó el proceso estadístico, en base a la metodología elegida.
- Se desarrolló los resultados en base a la información recopilada por el instrumento de investigación
- Realización de la discusión de resultados, en el que se cuestionó la opinión de los autores citados con los datos obtenidos
- Elaboración conclusiones en base a los resultados y a los objetivos que se alcanzaron
- Se presentaron las recomendaciones en base a las conclusiones obtenidas
- Se procedió a elaborar la propuesta de mejora, en donde se plasmó los pasos estratégicos a seguir
- Recopilación de las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo de la investigación
- Se adjuntaron los anexos de la investigación

3.4 Diseño

En esta investigación se utiliza el diseño descriptivo. Achaerandio (2000), explica que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. El propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide o recolecta información sobre cada uno de ellos.

3.5 Metodología estadística

Olivia (2000), establece que para la comprobación de la hipótesis debido al tipo de investigación se debe utilizar la significación de proporciones en muestras independientes, cuya fórmula es la siguiente

Significación y fiabilidad en muestras normales.

Adoptar el nivel de confianza, en este caso fue de 99% = Z 2.58
Hallar el error típico de la media aritmética mediante la siguiente formula

$$\sigma \chi = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Hallar la razón critica. Rc, que es lo más relevante del estudio porque valida y confirma la hipótesis. Está se halla la siguiente fórmula:

$$Rc = \frac{\chi}{\sigma \chi} =$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza de acuerdo a:
Rc $\geq \leq$ 99% Rc = $\geq$ 2.58= significativa

Se siguen los siguientes pasos para determinar la fiabilidad de la media aritmética
Nivel de confianza = 99% $\rightarrow$ Z 2.58

Encontrar el error típico de la media aritmética

$$\sigma \chi = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Calcular el error muestral máximo

$$E = 2.58 * \sigma \chi$$

Calcular el intervalo confidencial

Ic = X + E (Li) fiable

X – E (Ls) fiable

Significación de proporciones.

Nivel de confianza. 95% Z =1.96

Error típico de proporción. $\sigma p = \frac{\sqrt{p * q}}{N}$

Razón critica de la proporción. Rc = p

Comparación del nivel de confianza con Rc. Rc = 95% > Rc

Fiabilidad de proporciones.

Nivel de confianza. 95% $\rightarrow$ Z = 1.96

Error típico de proporción.

$$\sigma p = \frac{\sqrt{p * q}}{N}$$

Error muestral máximo. E = 95% * σ p

Intervalo confidencial. I.C. = P + E P – E

IV. RESULTADOS

A continuación se presentan las tablas de los resultados estadísticos del estudio de clima organizacional y rotación de personal, realizada al personal del área de servicio al cliente del restaurante Albamar.

Pregunta 1	f	P(%)	p	q	σp	Ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	11	37.9	0.38	0.62	0.09	0.18	0.56	0.20	4.21	Si	Si	x		x	X
2= De Acuerdo	18	62.1	0.62	0.38	0.02	0.03	0.65	0.59	37.10	Si	Si				
3=En desacuerdo	0	0	0	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	0	0	0	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				

Pregunta 2	f	P(%)	p	q	σp	Ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	11	37.9	0.38	0.62	0.09	0.18	0.56	0.20	4.21	Si	Si	x		x	X
2= De Acuerdo	18	62.1	0.62	0.38	0.02	0.03	0.65	0.59	37.10	Si	Si				
3=En desacuerdo	0	0	0	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	0	0	0	1	0	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				

Pregunta 3	f	P(%)	p	q	σp	Ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	6	20.7	0.21	0.79	0.08	0.15	0.35	0.06	2.75	Si	Si			x	X
2= De Acuerdo	17	58.6	0.59	0.41	0.09	0.18	0.77	0.41	6.41	Si	Si				
3=En desacuerdo	4	13.8	0.14	0.86	0.06	0.13	0.26	0.01	2.15	Si	Si				
4=Muy en Desacuerdo	2	6.9	0.07	0.93	0.05	0.09	0.16	-0.02	1.47	No	Si				

Pregunta 4	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	11	37.9	0.38	0.62	0.09	0.18	0.56	0.20	4.21	Si	Si			x	X
2= De Acuerdo	17	58.6	0.59	0.41	0.09	0.18	0.77	0.41	6.41	Si	Si				
3=En desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				

Pregunta 5	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	9	31	0.31	0.69	0.09	0.17	0.48	0.14	3.61	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	18	62.1	0.62	0.38	0.09	0.18	0.80	0.44	6.89	Si	Si				
3=En desacuerdo	2	6.9	0.07	0.93	0.05	0.09	0.16	-0.02	1.47	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				

Pregunta 6	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	6	20.7	0.21	0.79	0.08	0.15	0.35	0.06	2.75	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	20	69	0.69	0.31	0.09	0.17	0.86	0.52	8.03	Si	Si				
3=En desacuerdo	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	3	10.3	0.10	0.90	0.06	0.11	0.21	-0.01	1.83	No	Si				

Pregunta 7	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	10	34.5	0.34	0.66	0.088	0.17	0.52	0.17	3.91	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	17	58.6	0.59	0.41	0.091	0.18	0.77	0.41	6.41	Si	Si				
3=En desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.034	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.034	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				

Pregunta 8	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
1=Muy de Acuerdo	9	31	0.31	0.69	0.09	0.17	0.48	0.14	3.61	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	17	58.6	0.59	0.41	0.09	0.18	0.77	0.41	6.41	Si	Si				
3=En desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	2	6.9	0.07	0.93	0.05	0.09	0.16	-0.02	1.47	No	Si				

Pregunta 9	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	8	27.6	0.28	0.72	0.08	0.16	0.44	0.11	3.32	Si	Si	x		x	X
2= De Acuerdo	19	65.5	0.66	0.34	0.09	0.17	0.83	0.48	7.42	Si	Si				
3=En desacuerdo	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	2	6.9	0.07	0.93	0.05	0.09	0.16	-0.02	1.47	No	Si				

Pregunta 10	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	8	27.6	0.28	0.72	0.08	0.16	0.44	0.11	3.32	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	19	65.5	0.66	0.34	0.09	0.17	0.83	0.48	7.42	Si	Si				
3=En desacuerdo	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				

Pregunta 11	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	7	24.1	0.24	0.76	0.08	0.16	0.40	0.09	3.04	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	20	69	0.69	0.31	0.09	0.17	0.86	0.52	8.03	Si	Si				
3=En desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				

Pregunta12	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	8	27.6	0.28	0.72	0.08	0.16	0.44	0.11	3.32	Si	Si	x		x	X
2= De Acuerdo	18	62.1	0.62	0.38	0.09	0.18	0.80	0.44	6.89	Si	Si				
3=En desacuerdo	2	6.9	0.07	0.93	0.05	0.09	0.16	-0.02	1.47	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				

Pregunta 13	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	6	20.7	0.21	0.79	0.08	0.15	0.35	0.059	2.75	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	20	69	0.69	0.31	0.09	0.17	0.86	0.521	8.03	Si	Si				
3=En desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.032	1.02	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	2	6.9	0.07	0.93	0.05	0.09	0.16	-0.023	1.47	No	Si				

Pregunta 14	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	15	51.7	0.52	0.48	0.09	0.18	0.70	0.34	5.57	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	13	44.8	0.45	0.55	0.09	0.18	0.63	0.27	4.85	Si	Si				
3=En desacuerdo	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				

Pregunta 15	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	6	20.7	0.21	0.79	0.08	0.15	0.35	0.06	2.75	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	14	48.3	0.48	0.52	0.09	0.18	0.66	0.30	5.20	Si	Si				
3=En desacuerdo	7	24.1	0.24	0.76	0.08	0.16	0.40	0.09	3.04	Si	Si				
4=Muy en Desacuerdo	2	6.9	0.07	0.93	0.05	0.09	0.16	-0.02	1.47	No	Si				

Pregunta 16	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	12	41.4	0.41	0.59	0.09	0.18	0.59	0.23	4.52	Si	Si	x		x	x
2= De Acuerdo	15	51.7	0.52	0.48	0.09	0.18	0.70	0.34	5.57	Si	Si				
3=En desacuerdo	2	6.9	0.07	0.93	0.05	0.09	0.16	-0.02	1.47	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				

Pregunta 17	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	13	44.8	0.45	0.55	0.09	0.18	0.63	0.27	4.85	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	15	51.7	0.52	0.48	0.09	0.18	0.70	0.34	5.57	Si	Si				
3=En desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				

Pregunta 18	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	12	41.4	0.41	0.59	0.09	0.18	0.59	0.23	4.52	Si	Si	x		x	x
2= De Acuerdo	17	58.6	0.59	0.41	0.09	0.18	0.77	0.41	6.41	Si	Si				
3=En desacuerdo	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				
4=Muy en Desacuerdo	0	0	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				

Pregunta 19	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	10	34.5	0.34	0.66	0.088	0.17	0.52	0.17	3.91	Si	Si	x		x	x
2= De Acuerdo	18	62.1	0.62	0.38	0.090	0.18	0.80	0.44	6.89	Si	Si				
3=En desacuerdo	0	0	0	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				
4=Muy en Desacuerd	0	0	0	1	0.000	0.00	0.00	0.00	0.00	No	Si				

Pregunta 20	f	P(%)	p	q	σp	ξ	L-S	L- I	Razon Critica	Significación	Fiabilidad	Objetivos			
												1	2	3	4
1=Muy de Acuerdo	9	31	0.31	0.69	0.09	0.17	0.48	0.14	3.61	Si	Si	x			
2= De Acuerdo	18	62.1	0.62	0.38	0.09	0.18	0.80	0.44	6.89	Si	Si				
3=En desacuerdo	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				
4=Muy en Desacuerd	1	3.45	0.03	0.97	0.03	0.07	0.10	-0.03	1.02	No	Si				

Resultados rotación de personal

El índice de rotación de personal se obtiene de la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

En base al historial de ingresos y egresos de personal del restaurante Albamar, se determinó el siguiente índice.

El restaurante Albamar cuenta con 62 empleados, de los cuales 30 de ellos se desvinculan de la organización, ingresan 36 nuevos colaboradores, en un periodo de 1 año.
En donde el índice de rotación el siguiente,
(36 - 30 / 62) * 100 = 9.67 % anual.

Lo que indica que el índice de personal es el adecuado, ya que la empresa cuenta con estabilidad laboral.

V. DISCUSIÓN

Después de analizar los resultados obtenidos de la escala de Likert clima organizacional, administrada a los colaboradores del restaurante Albamar, es importante mencionar lo que dice Chiavenato (2009) sobre el clima organizacional, el cual define como el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. De igual forma explica que el clima organizacional implica diversos aspectos del contexto, como el tipo de organización, reglamentos internos, políticas empresariales, sistemas y tecnologías, objetivos y metas organizacionales, además de los valores, comportamientos y actitudes de los colaboradores.

Según los resultados obtenidos en el estudio de campo más del 60% de los colaboradores, consideran que el clima organizacional que se vive dentro del restaurante Albamar, es el adecuado para el desarrollo de sus funciones cotidianas.

Berbel (2007), Explica el clima como un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización. El clima es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones.

Esta apreciación que se forma el colaborador de la empresa, estriba en gran parte de las relaciones interpersonales, las actitudes, actividades y experiencias, que adquiere cada trabajador dentro de la organización. Es decir el clima determina algunos de los comportamientos de los colaboradores; estos comportamientos repercuten en la empresa, y afectan al clima organizacional, formándose un circuito.

Lo cual se puede verificar en la pregunta 1, en la cual se le cuestiona al colaborador si le gusta su trabajo, en donde se aprecia que el 100% de los colaboradores encuestados se sienten conformes con su lugar de trabajo, al indicar que el 38% de ellos están muy de acuerdo y el 62% de los colaboradores restantes están de acuerdo. Que el colaborador se sienta cómodo respecto a su ambiente laboral, manifiesta conformidad en las relaciones interpersonales, la remuneración percibida por el desarrollo de sus funciones y la seguridad que le brinda la empresa.

Según Arancibia y Marchant (2006) existen diferentes factores que influyen de forma negativa al clima organizacional en los que se pueden mencionar, recurrir al jefe para que éste reclame los datos al jefe de otro departamento, críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales, comunicación informal, bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos, sentimiento de que hay departamentos privilegiados, falta de transparencia en la información, desautorizaciones en la línea de mando propensión a guardar celosamente cómo se ha resuelto un problema.

Debido a que el clima organizacional está conformado por un grupo de propiedades internas que puedan ser medibles, es importante tener una constante medición del mismo ya que de esa manera se permite tener bajo control todos los factores negativos que podrían generarse en el ambiente de trabajo y que podrían perjudicar a la institución, afectar la productividad y el desempeño de los colaboradores.

Como lo indica el 62 % de los colaboradores, que consideran que cuentan con las condiciones adecuadas para su desarrollo laboral, en el que da como resultado su satisfacción laboral.

Alcalá (2009) expone que al medir el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables.

El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultan conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.

Al cuestionarles a los colaboradores en la pregunta 5 sobre las relaciones interpersonales dentro de la organización, se determinó que el 93% de los colaboradores encuestados están conformes con las relaciones internas, mientras que el 7% de ellos considera que estas no son las adecuadas para el efectivo funcionamiento de la organización. Las relaciones interpersonales forman un

papel importante en toda empresa, ya que estas contribuyen en gran parte en la productividad de la misma.

Entre algunos elementos importantes para tomar en cuenta al momento de realizar la medición del clima organizacional, se pueden encontrar, la comunicación interna, la remuneración percibida, responsabilidad, compromiso del equipo de trabajo, entre otros, ya que estos elementos podrían ser a mediano plazo la principal causa de un alto índice de rotación de personal.

Según el estudio realizado, al tener como base el historial de ingresos y egresos de la empresa, se considera que el índice de rotación de personal es adecuado, ya que éste es del 9.67% anual, el cual está por debajo del 15% que debe tener una empresa como máximo.

Chiavenato (2009) define el término de rotación de recursos humanos como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

En el estudio realizado el 30% de los colaboradores del restaurante Albamar consideran que la rotación de personal se ve influenciada por diversos factores, entre los cuales se pueden mencionar, la remuneración, las relaciones interpersonales, satisfacción laboral, motivación, entre otras.

Uno de los mayores conflictos en las empresas, es el aumento de pérdidas de talento humano, condiciones que vuelve necesaria una compensación por medio del aumento de entradas de colaboradores a la organización. Es decir, las pérdidas de personal deben ser reparadas con nuevos ingresos de personal, con el objetivo de mantener las proporciones adecuadas de trabajadores para el efectivo funcionamiento de la empresa.

Lacalle (2001) explica que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionen la actitud y el comportamiento del personal.

Que un colaborador este conforme con su lugar de trabajo, indica que este se siente integrado y parte de la institución. Esto influye en la productividad de la misma lo que fortalece el clima organizacional y fomenta la permanencia del colaborador dentro de la institución, lo cual se pudo corroborar con la pregunta 19, la cual interroga a los colaboradores sobre si se sienten conformes con trabajar para el restaurante Albamar, en el que el 100% de los colaboradores muestran conformidad con su lugar de trabajo.

Al ser éste un factor importante en dicho condicionamiento, el clima laboral, ya que este influye directamente en cada uno de los colaboradores, al afectar no solo las actitudes, sino que generan en los colaboradores un mal rendimiento laboral, lo que afecta a la productividad de la empresa.

Alles (2000) considera que en una economía competitiva como la actual, uno de los principales problemas que se enfrenta la gerencia de recursos humanos es poder determinar el costo real causado por la rotación de personal en una organización.

La remuneración es un factor importante ya que este determina en gran parte el rendimiento de los colaboradores, ya que es la forma de compensar al colaborador por el trabajo realizado. Cuestión por la que en la pregunta 3 se les interrogo a los colaboradores sobre la remuneración que perciben, en donde el 21% de ellos indico estar muy de acuerdo con la remuneración recibida, mientras que el 58% indicó estar conforme con el salario percibido, el 14% de los colaboradores indico estar en desacuerdo con el salario percibido, mientras que el 7% de los colaboradores indico estar totalmente en desacuerdo con la remuneración que la empresa ofrece.

Bohlander (2005) explica que muy relacionado con la justicia retributiva tanto en términos de equidad interna y equidad externa es la rotación de personal. Una de las preocupaciones de muchas organizaciones es la de reducir la rotación de personal o la fuga de talentos, por los costes que genera, por cómo afecta a la productividad de otros trabajadores, por los costes que

genera, por como perjudica la imagen de la empresa, pero lo más importante es que es un síntoma de otros problemas.

Un alto índice de rotación de personal involucra el contratar nuevo personal que se haga responsable de suplir un puesto vacante, debido a una baja, y debido a esto, se producen fuertes egresos de capital, que son generados por el proceso de reclutamiento y selección, inducción, capacitación o entrenamiento de nuevo personal, más el tiempo que requiere el nuevo colaborador para estar en las condiciones adecuadas para realizar el trabajo. Por lo que es importante identificar las causas de la rotación y establecer correctivos.

El compromiso con las metas es definido por la capacidad que tenga el colaborador de ver con formalidad la importancia que tiene el cumplir de forma efectiva con su labor dentro de un periodo estipulado, el cual debe ser ejecutado con responsabilidad, profesionalismo y lealtad, para poner todo de su parte para que el producto final satisfaga las necesidades de la organización y de los clientes. Según los datos obtenidos de la encuesta, el 97% de los colaboradores consideran estar comprometidos con las metas que se les establecen, mientras que el 3% de ellos consideran tener deficiencias en este aspecto.

Tschohl (2006), considera que el medio más eficaz para reducir el índice de rotación del personal no es pagarle más. No es mejorar los beneficios. No es crear una gran cantidad de gerentes de limpieza, gerentes recepcionistas, gerentes de mantenimiento. Y no es, tampoco, enviarles tarjetas de felicitación en sus cumpleaños o pavos en navidad.

El medio más eficaz para reducir el índice de rotación del personal consiste en motivar a los empleados para que alcancen altos niveles de calidad en el servicio, de lo que derivarán tal satisfacción que se sentirán motivados a trabajar más con tal de retener sus empleos.

Un colaborador motivado genera en el mismo un sentimiento de satisfacción tanto personal como laboral, lo que beneficia a la organización ya que este sentimiento es la mejor estrategia que tiene la empresa para ser recomendada por los mismos trabajadores. El que un colaborador recomiende su lugar de trabajo y considere que la institución es la ideal para trabajar, indica que se siente

comprometido con la empresa, que se siente cómodo de laborar para la institución lo cual fortalece la imagen de la misma. El 93% de los colaboradores recomendarían a amigos y familiares trabajar para la empresa, mientras que el 7% de ellos consideran no recomendarla como una empresa idónea.

Todo esto se logra con un clima laboral agradable, que les permita a los colaboradores sentirse parte importante y fundamental de la empresa, en un ambiente que les ofrezca todas las condiciones idóneas para desenvolverse de manera efectiva, y desarrollar al máximo sus capacidades, para mejorar la productividad, lo que repercute en la rentabilidad de la organización, para generar ganancias no solo para la empresa sino que también para cada uno de los colaboradores, lo cual influye en su calidad de vida.

Por todo lo anteriormente explicado y los resultados estadísticos presentados, se comprueba la hipótesis alterna que dice que el clima organizacional tiene una relación directa con la rotación de personal, ya que después de analizar los resultados y confrontarlos con la teoría, se determina que todos los elementos que constituyen el clima organizacional son los causantes de la permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

VI. CONCLUSIONES

El clima organizacional que se experimenta dentro del restaurante Albamar es el ideal, que permite a los colaboradores desempeñar sus funciones de manera efectiva, el cual genera en ellos satisfacción laboral e influye de manera positiva en la permanencia de los colaboradores dentro de la organización.

El índice de rotación de personal es de 9.67% el cual está por debajo del 15% anual recomendado para mantener a la organización en las condiciones adecuadas.

Las causas críticas de la rotación de personal identificadas en el estudio de campo por medio de la encuesta de clima organizacional, fueron remuneración, relaciones interpersonales, motivación y comunicación organizacional. Estas son las que influyen en la decisión de permanecer o abandonar la organización.

La remuneración laboral es una de los mayores causantes de ruptura laboral entre los colaboradores y el restaurante Albamar.

Existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la rotación de personal ya que el primero influye de forma directa en la segunda, pues afecta las actitudes, desempeño y motivación de los colaboradores, en el que se determina su permanencia dentro de la organización.

VII. RECOMENDACIONES

Continuar con el fortalecimiento del clima organizacional, para mantener los niveles actuales de rotación de personal de los colaboradores dentro del restaurante Albamar.

Llevar un control semestral de los índices de rotación de personal e implementar el método de entrevista de salida, el cual se debe realizar al personal que deja de laborar para la empresa, esto con el fin de identificar las posibles causas de la ruptura laboral y poder implementar correctivos.

Desarrollar un plan de clima organizacional, que permita aplicar estrategias específicas, para las áreas que necesitan mejorar, y planes de acción para prevenir futuros conflictos.

Implementar un programa de incentivos económicos y no económicos, que permita compensar de forma ecuánime la remuneración percibida por los colaboradores y el trabajo realizado.

Establecer reuniones entre jefes y subordinados, en donde se les brinde a los colaboradores la oportunidad de dar sugerencias, con el fin de mejorar el flujo de comunicación interna, optimizar los recursos con el objetivo de mejorar la productividad, motivar a los colaboradores haciéndolos sentirse parte importante de la empresa.

VIII. REFERENCIAS

Alcalá, Á. (2009). *Direccion de Personas.* Madrid, España, Diaz de Santos.

Alles, M. (2000). *Dirección estrategica de recursos humanos.* Buenos Aires, Argentina: Granica SA.

Alvarez, C. (2003). *Clima Organizacional.* Colombia, Universidad del Rodario.

Aponte, J. (2006). *Administración de Personal, un Enfoque hacia la Calidad.* Bogotá, Colombia, ECOE.

Arancibia J, Marchant L. (2006). *Actualización para el managemente y el desarrollo organizaciónal.* Viña del mar, Chile: UVM.

Bohlander, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* México, CENGAGE.

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos.* México, McGraw Hill.

Correa, C. (2010). *Clima Organizacional.* Bogota, Colombia: SENA.

Dardón, B. (2010, 24 de mayo). El clima laboral es importante. *Prensa Libre*.

Davis Kaithe (2003). *¿Que es el comportamiento organizaciona?l.* México: Mc Graw Hill.

Díaz, A. (2005). El clima organizacional y su influencia en el desempeño de la empresa. *Ser Humano y Trabajo*.Buenos Aires, Argentina. disponible en el siguiente enlace . http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm#Inicio

Flores, R. (2008). *Factores que originan la rotacion de personal en las empresas Mexicanas.* Mexico: Daena.

Berbel G. (2007). *Manual de Recursos Humanos, 10 programas Programas para la Gestión y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales.* Barcelona, España, UOC.

Gómez., M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional.* CENGAGE.

Gross, M. (2009). La gestión estratégica del clima laboral u organizacional. *Pensamiento imaginactivo*.

Guillén, M. (2003). *La Gestion Empresarial.* Madrid, España, Diaz de Santos.

Lacalle, G. (2001). *La Provicion de personal.* México: Editex.

López, J. (2011, 11 de marzo). Propuesta para reducir el indice de rotación de personal. *Revista Vinculando*. disponible en el siguiente enlace http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

Mendoza, C. (2013). *Competencias personales y clima laboral.* Tesis Lic, Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango

Omar, U. (2009). Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud . *Venezolana de Gerencia*.

Ponce, A. (2005). *Administración de Personal, Relaciones Humanas.* México, LIMUSA.

El Quetzalteco. (2014, 28 de octubre). Ministerio publico de Xela, en trapos de cucaracha.

Reyes L. (2010). Psicología Industrial/ Organizacional. CENGAGE

Reyes, R. (2007, 06 de julio). La rotación de personal cuesta caro. *Revista expanción* . disponible en el siguiente enlace http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro

Rivas, F. (2012, enero). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera.* Tesis Lic, Universidad Rafael Landivar, Guatemala

Rodriguez., J. (2006, Diciembre). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Viña del Mar, Chile, El Mercurio de Valparaíso.

Román, E. (24 de Octubre de 2014). Ambiente Laboral ¿Cómo saber si los colaboradores realmente disfrutan de su trabajo y el lugar donde lo realizan? *El Quetzalteco*.

Santillan, G. (2008). *El capital humano en las Organizaciónes.* México, Pearson.

Sanz, E. (2008). *Buenas Prácticas de Recursos Humanos.* Madrid, España, ESIC.

Sarries L. (2008). Buenas Prácticas de Recursos Humanos, *10 programas para la gestion y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España, UOC

Tschohl, J. (2006). *Alcanzando la Excelencia mediante el servicio.* España, Diaz de Santos.

Viato, R. V. (23 de Junio de 2013). Las 24 horas, los 365 días. *Prensa Libre*.

IX. ANEXOS

Anexo I

Programa de herramientas y estrategias para la mejora del clima organizacional

Introducción

La rotación de personal es una problemática que va en aumento en las organizaciones y que es producido por diversos factores, entre los cuales se puede mencionar el clima organizacional, debido a que éste influye en el comportamiento de los colaboradores ya sea de manera negativa o positiva según sea percibido por los trabajadores.

La rotación de personal afecta directamente a la organización ya que no solo se pierde personal altamente calificado, sino que además incurre en gastos innecesarios para la misma, ya que el proceso de reclutamiento y selección de personal representa un alto costo lo que propicia un déficit de capital.

Debido a la importancia que tiene el clima organizacional para el efectivo desarrollo de una empresa y la influencia que tiene en la rotación de personal, es importante el implementar un programa de mejora continua que permita llevar un efectivo control de la situación actual de la empresa.

Justificación

Como resultado de la investigación, se determinó que el clima organizacional del restaurante Albamar es el adecuado para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo existe un pequeño grupo de colaboradores que indican que el clima organizacional dentro de la empresa no es el adecuado y no les permite desarrollar las labores de forma adecuada, por lo que se considera conveniente la implementación de un programa que brinde las herramientas necesarias para la mejora del clima organizacional, que permita mantenerlo en las condiciones idóneas para cada uno de los colaboradores.

Por lo que esta investigación pretende mostrar a la empresa objeto de estudio, los resultados obtenidos sobre el clima organizacional que se vive dentro de la misma, además de brindar las estrategias necesarias que permitan la mejora continua del clima dentro de la organización.

La elaboración de esta propuesta se basa en los resultados que se obtuvieron al analizar el clima organizacional del restaurante Albamar de la ciudad de Quetzaltenango, ya que los elementos críticos que se encontraron fueron, comunicación organizacional, remuneración, relaciones interpersonales y motivación.

Objetivos

General

Brindar al restaurante Albamar las herramientas y estrategias necesarias que permitan mejorar el clima organizacional, que favorezcan a la productividad de la empresa.

Específicos

- Brindar una perspectiva profunda de la situación actual de la empresa.
- Prever de posibles dificultades generadas por las debilidades de la empresa.
- Proporcionar un plan de mejora del clima organizacional, en donde se establezcan los recursos necesarios para su implementación.

El plan de estrategias para mejorar el clima organizacional del restaurante Albamar consiste en una serie de estrategias que permitan motivar a los colaboradores para generar en ellos un sentimiento de pertenencia y satisfacción laboral, en el que de cómo resultado una considerable mejoría en los resultados de la empresa.

Las estrategias están basadas en mejorar tres aspectos que se han encontrado con deficiencias en la organización, estos son, relaciones interpersonales, remuneración y condiciones ambientales, en donde se brindan las herramientas necesarias para implementar cambios que conlleven a una mejora continua.

Plan de relaciones interpersonales

La importancia de las relaciones interpersonales dentro de una organización radica en que esta por estar conformada por personas, es importante fomentar que exista una efectiva comunicación, ya que de esto depende que las tareas se desarrollen con mayor facilidad. En una organización las relaciones interpersonales se pueden dar en varias vías, por ejemplo, entre gerencia y subalternos, dentro de estas relaciones se pueden manifestar conflictos, que pueden desequilibrar a la organización.

Estrategias

- Ejecución de actividades en un amiente permisivo, en donde se estimule el respeto
- Realizar actividades en donde los colaboradores puedan convivir con el personal de otras áreas
- Capacitaciones

Capacitaciones

- Abordaje de Problemas
- Métodos para Resolver Conflictos
- Comunicación Verbal y No Verbal
- Claves para mejorar la lectura de la Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

Primera sesiòn

- Presentación del Programa
- Acuerdos de Normas y Funcionamiento
- Dinámica Grupal

Segunda sesiòn

- Abordaje de Problemas
- Dinámica Grupal

Tercera sesion

- Métodos para Resolver Conflictos
- Dinámica Grupal

Cuarta sesion:

- Comunicación verbal y no verbal
- Dinámica grupal

Quinta sesion:

- Claves para mejorar la lectura de la Comunicación
- Dinámica Grupal

Sexta sesión

- Técnicas para trabajar en equipo
- Dinámica Grupal

Septima sesión

- Liderazgo
- Dinámica grupal

Plan de remuneración

Debido a que el capital humano es el recurso más importante dentro de una organización, ya que ellos entregan a la misma, sus conocimientos, habilidades, talento, creatividad, capacidades y competencias para logras los objetivos organizacionales, es importante que se les recompense de forma equitativa por el trabajo desempeñado. Todo esto con el fin de que los colaboradores se sientan motivados a siempre entregar su mayor esfuerzo.

Debido a que los incentivos laborales son instrumentos que promueven dentro de la empresa un cambio tanto cualitativo como cuantitativo, al actuar como motivador en los colaboradores, para

llevar a cabo las acciones individuales y grupales, es importante implementar incentivos económicos y no económicos que desarrollen al máximo las capacidades del capital humano para la mejora en la productividad.

Estrategias

- Implementar un programa de incentivos económicos y no económicos que permita el mejoramiento en el desempeño de los colaboradores.
- Evaluar semestralmente el desempeño de los colaboradores.
- Implementar la retroalimentación para incentivar a los colaboradores.
- Tomar en cuenta la opinión y necesidades de los colaboradores para establecer los incentivos.

Incentivos no económicos

- Capacitaciones
- Flexibilidad en el horario
- Cartelera
- Regalos o reconocimientos
- Convivios y recreaciones
- Celebraciones de cumpleaños
- Boletín informativo
- Incentivos por escrito
- Carteleras
- Felicitación con tarjeta personal

Incentivos Económicos

- Comisión por trabajo desarrollado sin errores
- Bonos individuales
- Aumento por merito
- Bono por atención al cliente
- Bono por puntualidad

Plan de condiciones ambientales

El ambiente físico está compuesto por todos aquellos elementos que afectan de forma directa el desempeño del colaborador, entre estos podemos mencionar la luminosidad, el ruido, la higiene, la ventilación, elementos de seguridad, ubicación, condiciones de los servicios sanitarios, espacio, temperaturas, vibraciones, entre otros.

La importancia de las condiciones ambientales radica en que estas mal empleadas pueden ocasionar el los trabajadores desmotivación, frustración y mal desempeño laboral.

Aunque estos factores no estén directamente relacionados con las funciones laborales, estos afectan a la productividad, ya que estas pueden afectar positiva o negativamente antes de iniciarse la jornada laboral.

Por lo que es importante para mantener un clima organizacional favorable, implementar correctivos que permitan a los trabajadores estar cómodos con su lugar de trabajo y así mejorar su rendimiento.

Estrategias

- Determinar que las instalaciones cuenten con las condiciones adecuadas
- Diagnosticar deficiencias existentes en el ambiente laboral
- Verificar periódicamente que los utensilios de trabajo de los empleados estén en óptimas condiciones
- Brindar a los colaboradores elementos de seguridad
- Revisar periódicamente que las áreas de evacuación estén libres

Seguridad Industrial

- Las instalaciones deben contar con solides adecuada para su efectiva utilización, en donde se tenga en cuenta que las escaleras sean apropiadas para el tránsito, que los techos sean de la calidad y forma adecuada.

– Zonas de riesgo, caídas de objetos o elementos agresivos deben estar claramente señalizados.

Suelos, Orden y limpieza

– Contar con piso apropiado y no resbaladizo
– Verificar que no existan irregularidades ni pendientes peligrosas en el suelo
– Determinar zonas de paso, vías de circulación, salidas de emergencia las cuales deben estar debidamente despejadas
– Realizar de forma periódica limpieza general de todas las áreas de trabajo
– Realizar mantenimiento de forma periódica a todas las instalaciones
– Verificar que las ventanas y áreas de ventilación estén libres
– Verificar que no existan obstáculos en las zonas de paso
– Informar inmediatamente sobre algún peligro al jefe inmediato

Confort térmico

Las áreas de trabajo deben contar con aire lo más puro posible para que las funciones de cada trabajador se realice en optimas condiciones.

– Identificar áreas con temperaturas y humedades extremas
– Evitar que el colaborador este en contacto con gases tóxicos
– Implementar aire acondicionado o calefacción que regule la temperatura del área de trabajo.

Ambientes cerrados

– Evitar que los colaboradores respiren aire filtrado, frio o caliente ya que el colaborador corre el riesgo de alguna enfermedad como, cefaleas, sinusitis, reacciones cutáneas alérgicas, entre otros.
– Determinar que exista una buena ventilación en el área de trabajo.

Iluminación

Al no existir una buena iluminación, la calidad del trabajo disminuye considerablemente además que el colaborador se puede ver físicamente afectado ya que si una iluminación defectuosa se prolonga por largo tiempo puede sufrir trastornos visuales.

– La luz debe adaptarse a las necesidades y características de la actividad

- Se debe contar con iluminación natural la cual debe ser complementada con iluminación artificial
- Utilizar todas las herramientas necesarias para minimizar el uso de iluminación artificial, como utilizar colores claros en paredes y techos

Buenas prácticas

- Limpiar constantemente ventanas y lámparas que permitan aumentar la luminosidad
- Implementar detectores de presencia temporizados en zonas con poco tránsito como bodegas, pasillos o servicios

Ruido

El que exista ruido dentro del área de trabajo, interrumpe las actividades, limita la concentración y altera el estado de ánimo. Por lo que se deben implementar las siguientes condiciones

- Lugares de descanso sin ruido
- Reducir la emisión de ruido del equipo que lo produce
- Reducción del ruido por medio de pantallas, aislamientos o recubrimientos con material acústico absorbente
- Rotación de los empleados
- Alternación con tareas menos ruidosas durante la jornada

Valores límites de exposición

	Niveles de exposición diaria	Niveles pico de exposición
Valores límite de exposición	87 dB(A)	140 dB(C)
Valores superiores de exposición que dan lugar a una acción	85 dB(A)	137 dB(C)
Valores inferiores de exposición que dan lugar a un acción	80 dB(A)	135 dB(C)

Implantación y seguimiento

Para verificar que la implementación de este programa de los resultados esperados, es importante realizar periódicamente una auditoria del proceso, por medio de encuestas, feed back y confrontación de los resultados, estos administrados a los colaboradores con el fin de corroborar que el impacto es relevante para la organización

Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades del plan de mejora del clima organizacional.

Actividad	Duración	Responsable	Recursos
Implementar una reunión periódicamente para reconocer los logros de los colaboradores	1 hora semestral	Jefe inmediato Jefe de Recursos Humanos	Papel Lapiceros Marcador de pizarrón
Reunión mensual con los colaboradores para el establecimiento de objetivos organizacionales.	1 hora mensual	Jefe Inmediato Subordinados	Papel Lapiceros pizarrón Marcador de pizarrón
Capacitación sobre optimizar el tiempo de trabajo.	30 minutos trimestral	Capacitador	pizarrón Marcador de pizarrón
Implementar un buzón de sugerencias		Jefe de Recursos Humanos	6 cajas metálicas con candado
Capacitación para el desarrollo de habilidades y aptitudes sobre trabajo en equipo.	30 minutos trimestral	Capacitador	Papel Lapiceros
Capacitación para el bordaje de problemas	30 minutos trimestral	Capacitador	Papel Lapiceros
Capacitación sobre métodos para resolver conflictos	30 minutos trimestral	Capacitador	Papel Lapiceros
apacitación sobre comunicación verbal y no verbal	30 minutos trimestral	Capacitador	Papel Lapiceros Marcadores
Capacitación sobre claves para mejorar la comunicación	30 minutos trimestral	Capacitador	Papel Lapiceros Marcadores

Capacitación sobre técnicas de liderazgo	30 minutos trimestral	Capacitador	Papel Lapiceros Marcadores
Evaluación de capacitaciones	20 minutos después de cada capacitación	Capacitador	Evaluaciones Lapiceros

Evaluación de capacitación

Nombre del colaborador:			**Cargo**
Nombre de la capacitación:			
Nombre del instructor:			
Duración de la capacitación:			
Conceptualización			
Excelente: 4	**Bueno: 3**	**Regular: 2**	**Deficiente: 2**

Evaluación

DESCRIPCION	**1**	**2**	**3**	**4**
Antes de esta capacitación mi nivel de conocimiento era				
Después de esta capacitación mi nivel de conocimiento es				
El nivel de contenido de la capacitación fue				
Que tan satisfecho me siento con la capacitación				
El capacitador dominaba el tema de manera				
El espacio donde se realizó la capacitación fue				
Fueron resueltas todas mis dudas de manera				
Sugerencias				
Sobre que otro tema desearía capacitarme				

Anexo II

Escala de likert clima organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

El objetivo de esta boleta de estudio es medir el clima organizacional que se genera en la empresa para la que labora.

Se le solicita responder a las siguientes preguntas, es importante indicarle que la información recabada será utilizada en forma confidencial y exclusivamente para efectos didácticos y académicos; su colaboración es importante.

Rango de edad: 18-28 años_____ 29-39 años_____ 40-49 años_____ 50 o más _____

Puesto de Trabajo:_____ Antigüedad en la empresa: Años_____Meses_____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca del clima organizacional. Marque con una X que tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada afirmación.

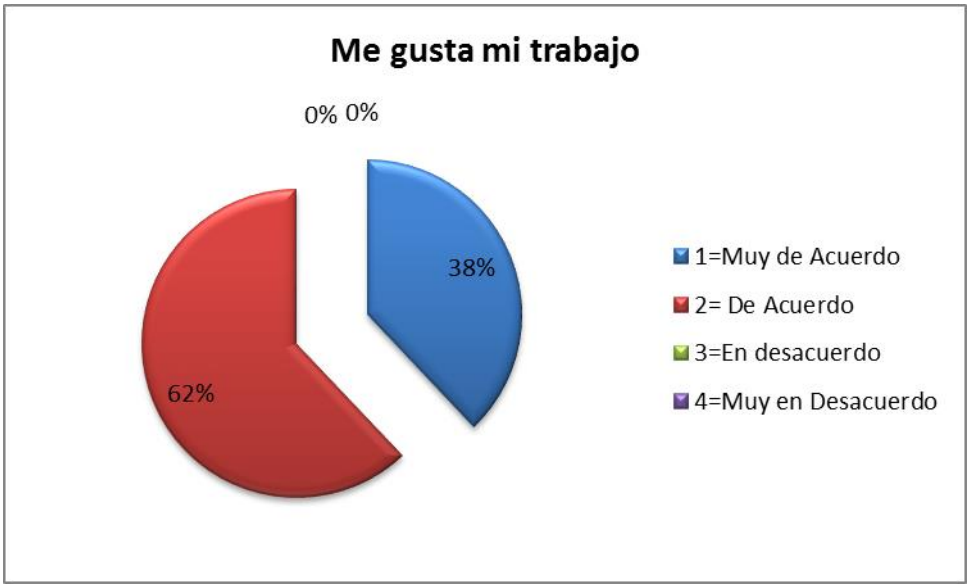
No.	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Me gusta mi trabajo.				
2	Tengo la flexibilidad para hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.				
3	Dadas mis funciones, es justa le remuneración económica que recibo.				
4	Considero que mis compañeros y yo necesitamos capacitaciones en alguna área de nuestro interés y que forma parte importante de nuestro desarrollo.				
5	Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi equipo de trabajo y demás departamentos.				
6	Recibo “en forma oportuna” por parte de los jefes la información que requiero para mi trabajo.				
7	Mis colegas y yo sabemos quién es nuestro cliente final y nos apoyamos para servirle.				
8	Me siento satisfecho(a) con la forma de trabajar de mi jefe.				
9	Considero que la relación con mi jefe inmediato es la adecuada.				
10	Mi jefe inmediato promueve y fortalece la confianza entre los colaboradores de nuestra dependencia.				
11	La retroalimentación sobre mi desempeño me ayuda a mejorar.				
12	Dentro de la Dirección, se reconoce la trayectoria del personal para ser promovidos.				
13	Las metas organizacionales se establecen entre el equipo de trabajo al que impactan y sus directivos.				
14	Siento el compromiso de alcanzar las metas establecidas para cada período.				
15	Existe reconocimiento de la Dirección para el personal, por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.				
16	La comunicación con los compañeros de trabajo es efectiva.				
17	Considero que el trabajo en equipo es indispensable para el desarrollo de las actividades.				
18	Mi relación con los compañeros de trabajo es favorable.				
19	Estoy conforme con trabajar en esa organización.				
20	Recomendaría a otras personas trabajar en mi organización.				

¡Gracias por su colaboración!

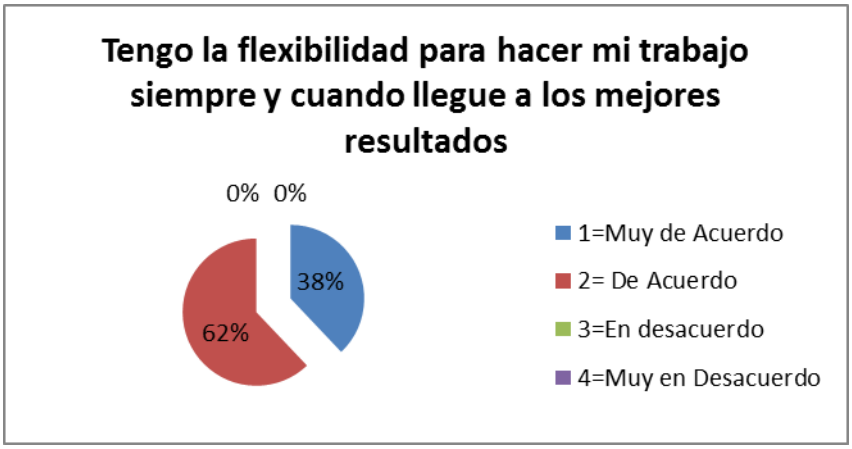
Anexo III

Graficas de resultados

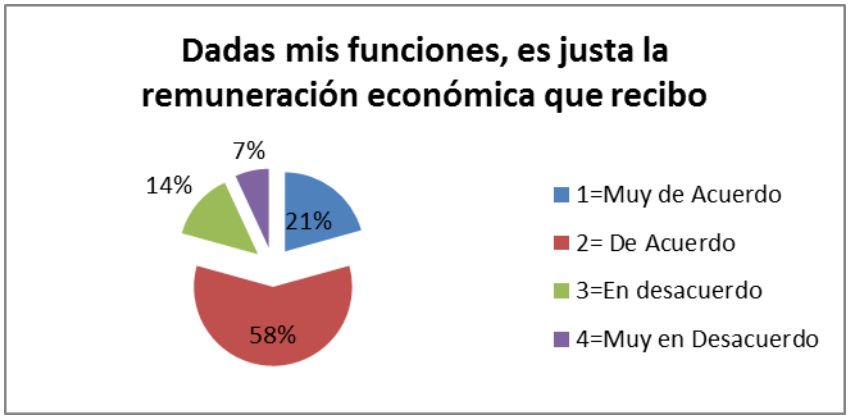
A continuación se presentan los resultados adquiridos de la escala de Likert de clima organizacional, administrado a los colaboradores de la empresa Albamar en la investigación de campo, el cual se refleja en las siguientes graficas la opinión de los mismos.



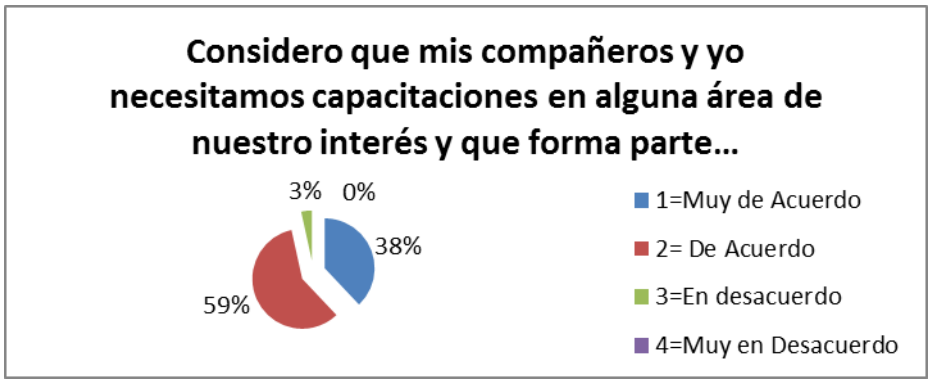
En esta grafica se aprecia que el 100% de los colaboradores encuestados se sienten conformes con su lugar de trabajo, en donde se muestra que el 38% de ellos están muy de acuerdo y el 62% de los colaboradores restantes están de acuerdo. Que el colaborador se sienta cómodo respecto a su ambiente laboral, manifiesta conformidad en las relaciones interpersonales, la remuneración percibida por el desarrollo de sus funciones y la seguridad que le brinda la empresa.



Los resultados indican que el 100% de los colaboradores consideran tener libertad para realizar su trabajo siempre y cuando este sea ejecutado con para buscar el cumplimiento de sus objetivos. El que un colaborador cuente con libertad en el desarrollo de sus funciones le permite mejorar su rendimiento ya que este puede llevar a cabo sus funciones sin mayor presión logrando el cumplimiento de sus objetivos, y así aumentar la satisfacción laboral.

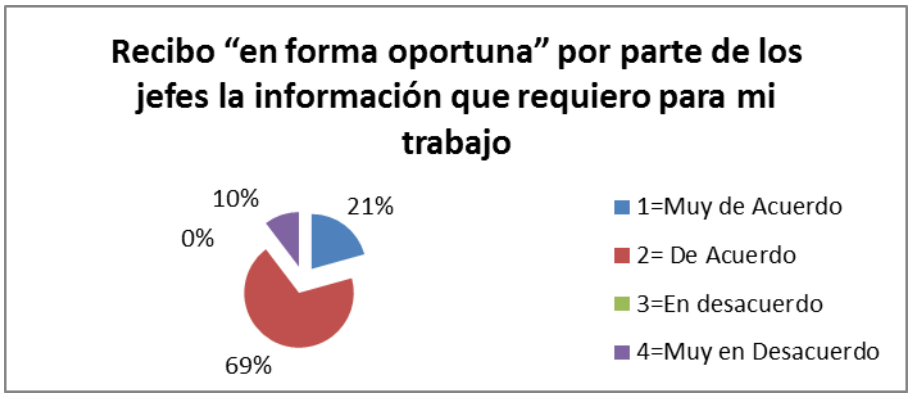


La remuneración es un factor importante ya que este determina en gran parte el rendimiento de los colaboradores, ya que es la forma de compensar al colaborador por el trabajo realizado. El 21% de ellos indico estar muy de acuerdo con la remuneración recibida, mientras que el 58% indico estar conforme con el salario percibido, el 14% de los colaboradores indico estar en desacuerdo con el salario percibido, mientras que el 7% de los colaboradores indico estar totalmente en desacuerdo con la remuneración que la empresa ofrece.



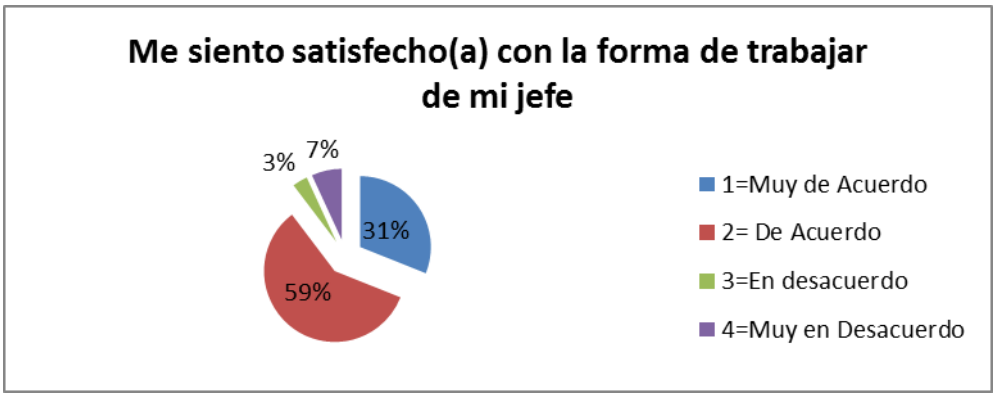
Las capacitaciones brindan a los colaboradores, las habilidades, conocimientos, aptitudes y destrezas necesarias para el desarrollo efectivo de su trabajo. Conforme a los resultados de esta grafica se pudo identificar que, el 97% de los colaboradores consideran necesitar capacitaciones en diferentes áreas que les permitan optimizar sus habilidades, para la mejora de su rendimiento laboral, mientras que el 3% de los colaboradores encuestados consideran no necesitar dichas capacitaciones.

Los resultados indican que el 93% de los colaboradores encuestados están conformes con las relaciones internas, mientras que el 7% de ellos considera que estas no son las adecuadas para el efectivo funcionamiento de la organización. Las relaciones interpersonales forman un papel importante en toda empresa, ya que estas contribuyen en gran parte en la productividad de la misma.

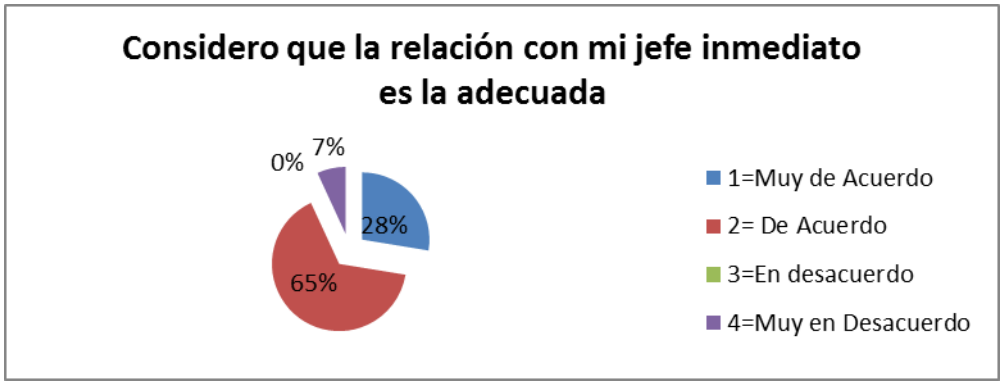


Según los resultados obtenidos, el 90% de los colaboradores encuestados consideran recibir en el tiempo justo la información necesaria para la realización de sus labores, mientras que el 10% de los colaboradores consideran que la información necesaria no es recibida a tiempo, por lo que se ve perjudicada la efectividad de su desempeño.

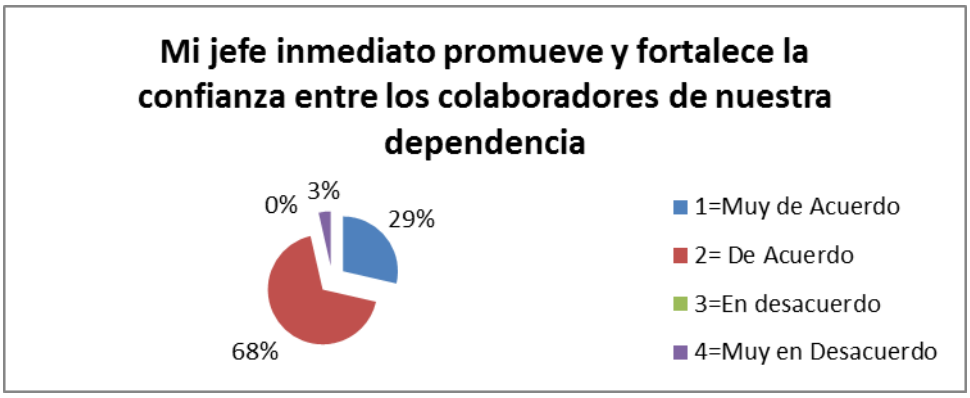
Según la opinión de los colaboradores, el 94% de ellos considera saber quién es su cliente final, brindándole a estos los servicios necesarios para cumplir con sus expectativas, mientras que el 6% de los colaboradores consideran no tener claro quién es el cliente final, en donde se ve afectado el servicio prestado.



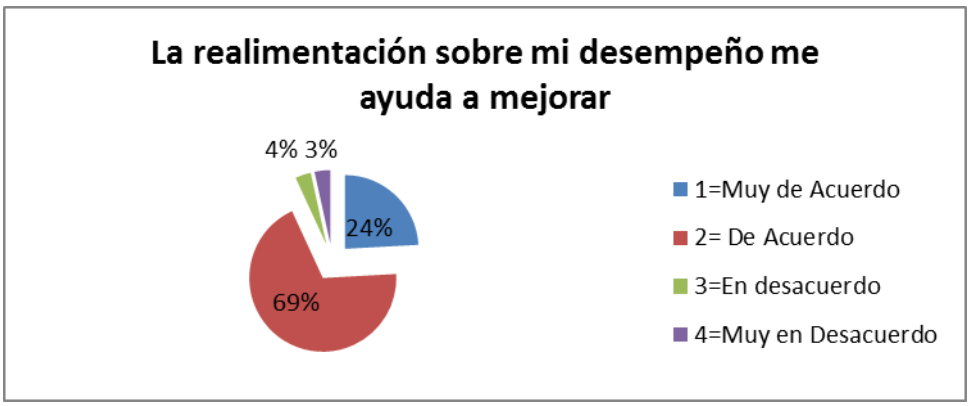
El trabajo del jefe inmediato es de gran importancia debido a que este es el encargado de motivar e impulsar a los colaboradores a su cargo, se considera el trabajo de éste como el responsable del éxito o fracaso al momento de conseguir un buen desarrollo laboral. Según los resultados obtenidos el 90% de los colaboradores consideran que el desempeño del jefe inmediato es el adecuado, mientras que el 10% de ellos considera que este es deficiente.



En el desarrollo de las labores, las relaciones interpersonales que existan entre los miembros del equipo determinan en gran parte el ambiente laboral, la relación jefe-colaborador es de clave para el funcionamiento de la misma, ya que esta permite que exista una conexión entre ambas partes, para facilitar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos. El 93% de los colaboradores consideran que la relación jefe-colaborador es la adecuada para el desarrollo de las actividades, mientras que el 7% de ellos consideran esta relación como deficiente.



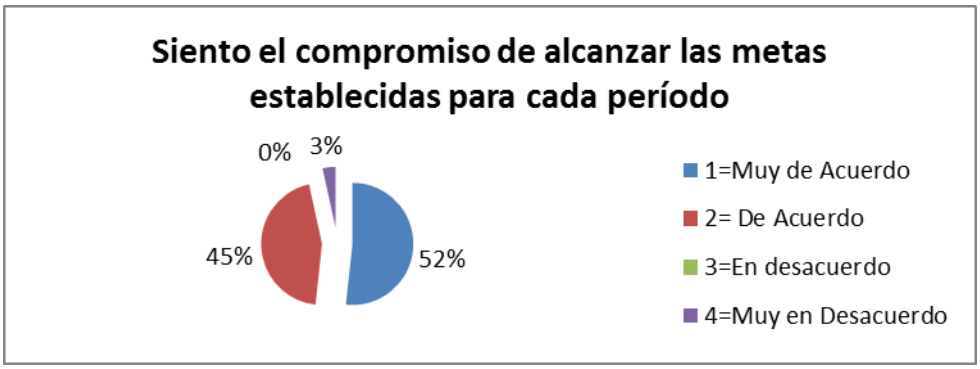
La confianza entre colaboradores es un elemento importante ya que permite el desarrollo de la creatividad, la competitividad y el logro de los objetivos de las personas que conforman el equipo de trabajo. Según los resultados obtenidos el 97% de los colaboradores consideran que el jefe inmediato promueve de forma efectiva la confianza dentro del equipo de trabajo, mientras que el 3% considera que el jefe inmediato no promueve la confianza entre colaboradores.



La realimentación sobre el desempeño laboral es un instrumento que beneficia tanto al colaborador como a la organización ya que mejora los niveles de productividad de la empresa. Según la opinión de los colaboradores, el 93% de ellos consideran recibir una retroalimentación adecuada que les permita mejorar cada día su desempeño laboral, mientras que el 7% de los colaboradores restantes considera que la retroalimentación recibida no influye de ninguna manera a la mejora de su desempeño laboral.

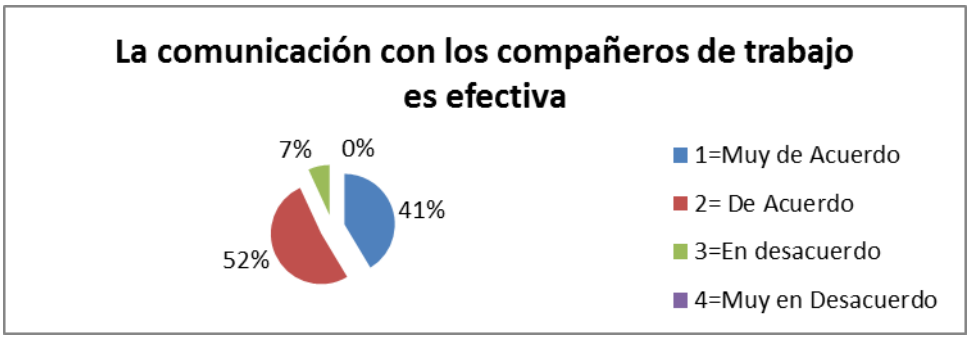
Las promociones dentro de una organización es un medio que permite motivar de forma directa a los colaboradores, lo que logra una mejora en el desempeño e influye en el compromiso de los colaboradores con la organización. El 90% de los colaboradores encuestados considera que su historial dentro de la empresa es bien reconocido y tomado en cuenta para cualquier promoción que exista, mientras que el 10% de ellos considera que no existe ningún tipo de reconocimiento dentro de la misma que valore su trayectoria dentro de la empresa.

El que se establezcan las metas u objetivos organizacionales entre todos los miembros del equipo permite que los colaboradores se integren y comprometan objetivamente con la empresa. El 90% de los colaboradores opinaron que es en equipo que se plantean las metas de la institución, mientras que el 10% de ellos opinan no ser tomados en cuenta para el establecimiento de las mismas.

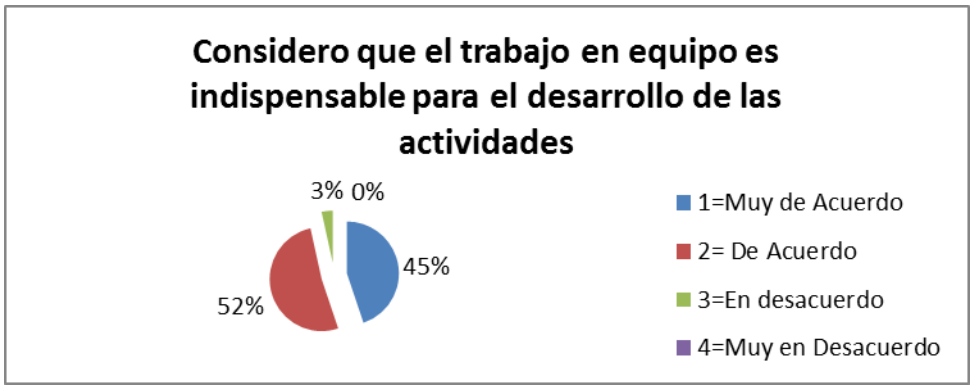


El compromiso con las metas es definido por la capacidad que tenga el colaborador de ver con formalidad la importancia que tiene el cumplir de forma efectiva con su labor dentro de un periodo estipulado, el cual debe ser ejecutado con responsabilidad, profesionalismo y lealtad, para poner todo de su parte para que el producto final satisfaga las necesidades de la organización y de los clientes. Según los datos obtenidos de la encuesta, el 97% de los colaboradores consideran estar comprometidos con las metas que se les establecen, mientras que el 3% de ellos consideran tener deficiencias en este aspecto.

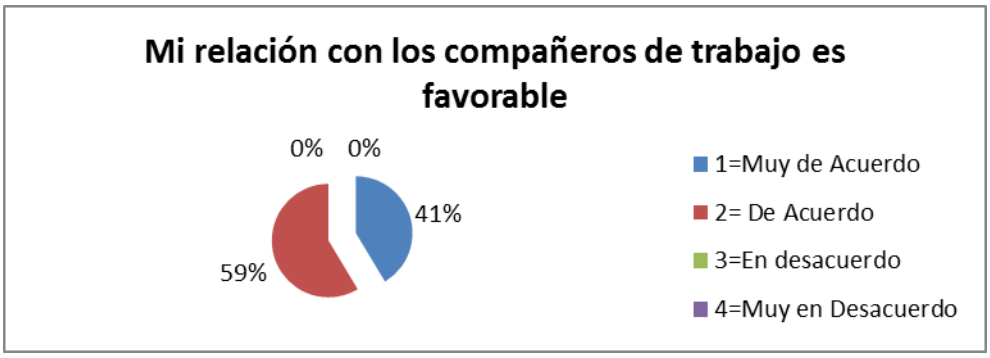
El efectivo reconocimiento del desempeño de los colaboradores es de gran importancia tanto para ellos como para la organización, ya que depende en gran parte de esté el nivel de motivación y satisfacción de los empleados en su trabajo, para mejorar la productividad organizacional. El 69% de los colaboradores encuestados consideran recibir el reconocimiento a sus esfuerzos, mientras que el 31% de ellos consideran no recibir ningún tipo de reconocimiento, y esto afecta su desempeño laboral.



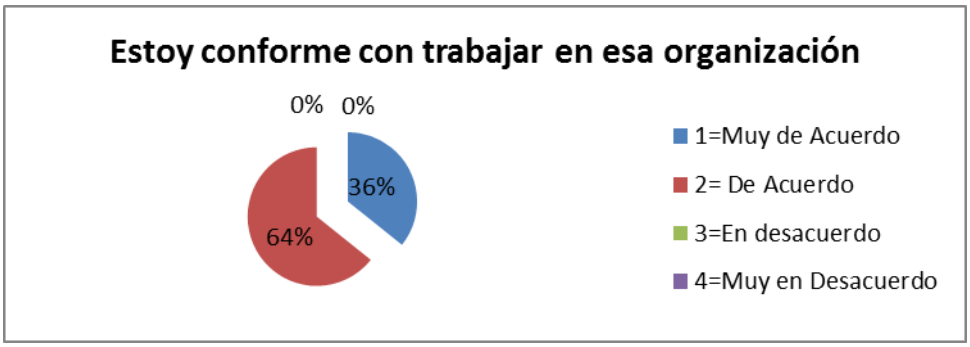
La comunicación interna, tiene gran importancia debido a que es una actividad diaria que es por medio de está que se establecen y coordinan los equipos de trabajo, se establecen instrucciones, entre otras tareas que involucran la comunicación. Según los resultados obtenidos, el 93% de los colaboradores consideran que la comunicación entre compañeros de trabajo es la ideal para la realización de las labores diarias, mientras que el 7% de ellos considera que esta es deficiente, y entorpece los procesos.



El trabajo en equipo influye directamente en el desempeño de los colaboradores de forma positiva, ya que promueve el entusiasmo, satisfacción laboral, pero para que este sea efectivo debe existir colaboración, apoyo, entre otras actitudes por parte de las personas que lo conforman. Según los resultados obtenidos, el 97% de los colaboradores consideran importante el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 3% de ellos consideran que este no es preponderante en el desarrollo de sus actividades.



La relación que exista con los compañeros de trabajo tiene gran importancia dentro de la organización, ya que es con ellos con quienes se desarrollan todas las actividades correspondientes a los puestos de trabajo, buenas relaciones laborales significa que existe un buen clima laboral, lo que facilita la realización de las tareas. El 100% de los colaboradores consideran que existe una buena relación dentro de la organización.



Que un colaborador este conforme con su lugar de trabajo, indica que este se siente integrado y parte de la institución, lo que influye en la productividad de la misma y fortalece el clima organizacional. El 100% de los colaboradores muestran conformidad con su lugar de trabajo.

El que un colaborador recomiende su lugar de trabajo y considere que la institución es la ideal para trabajar, indica que se siente comprometido con la empresa, que se siente cómodo de laborar para la institución lo cual fortalece la imagen de la misma. El 93% de los colaboradores recomendarían a amigos y familiares trabajar para la empresa, mientras que el 7% de ellos consideran no recomendarla como una empresa idónea.