

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

**ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

(Estudio realizado en una importadora de vidrios ubicada en la zona 7 de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**FREDY ISAAC MACARIO DE PAZ**

CARNET 16313-12

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado en una importadora de vidrios ubicada en la zona 7 de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**FREDY ISAAC MACARIO DE PAZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

QUETZALTENANGO, ENERO DE 2018  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HECTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. JOSÉ GUSTAVO FRANCO MARTÍNEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ



# Universidad Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango, septiembre de 2,017

**Licenciado José Gustavo Franco Martínez**

Coordinador área de psicología

Universidad Rafael Landívar

Su despacho

Estimado Licenciado Franco Martínez

La presente carta es para confirmar mi aceptación y acompañamiento en la asesoría del trabajo de tesis del estudiante *Fredy Isaac Macario de Paz*, quien se identifica con número de carné 1631312 de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional, siendo su punto de tesis "*Rotación de personal y clima organizacional*" estudio a realizarse con colaboradores en el área administrativa y de producción de una distribuidora de vidrios ubicada en la zona 7 de Quetzaltenango.

Dicho Proceso se tiene contemplado desarrollar de septiembre a noviembre del año en curso, destinando los días miércoles a partir de las 18:00 hrs, en el edificio Santo Hermano Pedro, dependerá del estudiante su dedicación, puntualidad y responsabilidad para finalizar en las fechas establecidas.

Atentamente

  
**Lic. Carlos Dionisio Ovalle Gramajo**  
Asesor  
Colegiado #103



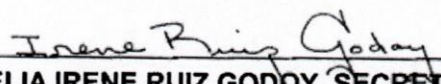
**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante FREDY ISAAC MACARIO DE PAZ, Carnet 16313-12 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051593-2018 de fecha 5 de enero de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL  
(Estudio realizado en una importadora de vidrios ubicada en la zona 7 de Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de enero del año 2018.

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



## **Agradecimiento**

- A Dios y a la Vida:** Por darme oportunidades y experiencias que han forjado mi existir.
- A la Universidad  
Rafael Landívar:** Por darme formación pedagógica y valores para poder desempeñar mi profesión.
- A mis Catedráticos  
y Catedráticas:** Especialmente a Lcda. Flor de María Barrios y Mgtr. Audelino Sac Coyoy por haber marcado mi carrera desde el inicio hasta el día de hoy. Sus enseñanzas me acompañaran para toda la vida.
- A mis Asesor:** Lic. Carlos Dionisio Ovalle por guiarme y apoyarme de forma incondicional mi proceso académico.
- A mi Revisor:** Lic. Gustavo Franco Martínez por darme guía y entendimiento en la vida y en mi proceso académico, especialmente en la etapa final de mi carrera profesional.

## **Dedicatoria**

### **A mis Padres:**

José Luis Macario y Aura Violeta de Paz, gracias por creer en mí de forma incondicional y darme la oportunidad de continuar con mis proyectos de vida. Especialmente en mi etapa como estudiante y apoyarme para alcanzar el grado académico obtenido.

### **A mi Hija:**

Adriana Victoria. Por ser la persona a la que más Amo y el motivo para no desfallecer en las circunstancias. Gracias por haber cambiado mi existencia de tal forma que eres y serás la única constante en mi vida.



## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Rotación de personal .....	9
1.1.1 Definición.....	9
1.1.2 Índice de rotación de personal.....	10
1.1.3 Tipos de rotación de personal.....	11
1.1.4 Modelos de rotación de personal.....	12
1.1.5 Causas de la rotación de personal.....	13
1.1.6 Entrevista de egreso.....	14
1.1.7 Costos de la rotación de personal .....	15
1.1.8 Estrategias para evitar la rotación de personal .....	17
1.1.9 Fundamentos legales para la conclusión de la relación laboral.....	17
1.2 Clima organizacional.....	18
1.2.1 Definición.....	18
1.2.2 Enfoques del clima organizacional.....	19
1.2.3 Tipos de clima organizacional.....	19
1.2.4 Métodos para medir el clima laboral .....	20
1.2.5 Dimensiones del clima organizacional.....	21
1.2.6 Factores para el análisis del clima organizacional .....	22
1.2.7 Factores para la medición del clima organizacional .....	23
1.2.8 Planes de carreras .....	25
1.2.9 Desarrollo profesional .....	26
1.3 Contextualización de la unidad de análisis.....	28
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>29</b>
2.1 Objetivos .....	30
2.1.1 Objetivo general .....	30
2.1.2 Objetivos específicos.....	30
2.2 Variables de estudio .....	30
2.3 Conceptualización de Variables .....	30

2.3.1	Operacionalización de variables.....	31
2.4	Alcances y límites .....	31
2.5	Aporte de estudio.....	32
<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>33</b>
3.1	Sujetos .....	33
3.2	Instrumento.....	33
3.3	Procedimiento.....	33
3.4	Diseño y metodología estadística.....	34
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>

## **Resumen**

Toda organización que cuente con un departamento de recursos humanos vela por mantener un índice de rotación de personal sano y un clima organizacional adecuado. Por tal motivo la presente investigación se efectuó para conocer el índice de rotación de personal y además con la utilización de una escala tipo Likert el clima organizacional. Estas variables se trabajaron de forma causal para conocer si la rotación de personal impacta en los colaboradores con respecto al ambiente y entorno de la empresa. Y de forma consecuente para saber si hay disminución en la fluidez del desempeño y productividad; de tal forma este conocimiento será fundamental en cualquier organización que desee sobresalir y ser rentable en cuanto a su recurso humano.

El estudio se efectuó con sujetos de área operativa y administrativa de una empresa vidriera ubicada en Quetzaltenango. Se determinó la relación que existe entre la rotación y el clima organizacional. Cuando se puso en contexto, los objetivos se identificaron y establecieron factores como estrategias que evidenciaron el porcentaje de la rotación en los colaboradores y las herramientas para poder mejorar el contexto laboral.

Se pudo concluir que el índice rotación de personal y el clima organizacional son sanos. Por lo tanto se puede comprender que la perspectiva de los colaboradores se mantiene positiva, sin embargo sí se pudo identificar que existen aspectos a mejorar tales como estrategias para retener al talento humano con mayor potencial, crear incentivos que alienten al colaborador a desempeñar sus labores y la utilización de herramientas científicas para conocer las variables de estudio.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones cambian de estructura constantemente por tendencias o por incrementar la productividad. Dichas reestructuraciones conllevan diferentes conclusiones en la perspectiva de los colaboradores. Algunos pueden verlo de forma positiva lo tomen como adaptación, sin embargo otros lo interpreten como un riesgo y desarrollan una resistencia al cambio, lo que añade discrepancia al ambiente y por consiguiente un clima organizacional insano, esto puede encausar en el colaborador una renuncia o incluso el despido.

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

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

En Guatemala no existe información estadísticas que de un dato correspondiente al índice de rotación de personal a nivel nacional en cuanto a rubros públicos o privados, ni mucho menos conocer el clima organizacional. Lo que sí es un hecho, es que solo en el 2016 la tasa de trabajos informales fue de 69.9%, eso quiere decir que por cada 10 trabajadores solo 3 lo hacen de manera formal y la cifra continua en ascenso esto significa que el desempleo y el entorno laboral es un tema que impacta tanto a las personas como a las empresas.

Para comprender de forma amplia sobre la rotación de personal y el clima organizacional es trascendental conocer las diferentes contribuciones y aportes académicos que generen un

fundamento teórico que de una aproximación heurística al problema y que por lo tanto se pueda resolver.

Villegas (2012) en la tesis Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una institución financiera, estudio que se realizó con 20 sujetos, se pudo comprender que existían 8 causas de rotación de personal, tanto externas como internas de las cuales las más demandantes son, el lugar físico de trabajo, el salario, trabajo en el extranjero, mala actitud de servicio, familia, universidad y llamadas de atención. Se confirma entonces, que el motivo que tiene mayor recurrencia fue optar por otro trabajo con mejores beneficios y oportunidades, con el 35% de participación sobre un 100%.

Será imperativo considerar el empoderamiento como un factor en el clima organizacional para poder crear un sentido de pertenencia al talento humano en el proceso de la creación de una cultura organizacional. Además se puede aseverar con la anterior investigación, que científicamente y de forma significativa que está implícito que el mercado laboral siempre va a capturar a los más eficientes y calificados.

Escobedo (2013) en el artículo Rotación de personal que está disponible en internet en la revista gestiopolis del mes de diciembre, menciona la importancia en el manejo de la rotación de personal y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Lo que implica conocer las necesidades a nivel personal y a nivel organizacional. Si un colaborador tiene contemplado desarrollarse dentro de la empresa para optar por una plaza con mayor responsabilidad en determinado tiempo y en dicho transcurso tiene las competencias requeridas, la organización tendrá que responder a esa necesidad u objetivo del colaborador. Así mismo, el colaborador tendrá que conocer el plan estratégico de su empresa para reconocer si su aportación tiene impacto en ella o no para alcanzar las metas, en dicho caso si ambos cumplen, se funden y permitirá que su estancia sea rentable. Recursos humanos puede agregarse a la empresa como medio de rentabilidad ya que administrativamente existen tres formas de serlo y una de ellas es la reducción de costos ocultos o propios de departamentos, que evidenciándolos generan producción como tal de forma indirecta.

Díaz (2013) en la tesis Identidad organizacional y rotación de personal, estudio que se realizó en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción en el municipio de Quetzaltenango estudio que se realizó con 70 personas quienes conforman la totalidad de los empleados de la empresa donde se realiza el estudio, se tomó una muestra del total de los sujetos según procedimiento estadístico que corresponde a 60 empleados los cuales están incluidos 42 hombres y 18 mujeres que pertenecen a diferente nivel socioeconómico, sus edades oscilan entre 19 a 60 años, de diferente nivel académico y diferente estado civil. Manifiesta que si el personal está bien empoderado a la cultura organizacional, los resultados y su fidelidad tendrán un impacto positivo para la empresa.

Crear en el personal una cultura organizacional basada en principios y valores compartidos, darle beneficios no económicos, confianza y desarrollo profesional serán prioridad para poder identificar al personal. Caso contrario si existe falta de confianza, incertidumbre y poca comunicación, el colaborador no podrá desarrollarse y por consiguiente buscará opciones que mejoren su estabilidad y necesidades. En el caso de no expresar su descontento explícitamente, se reflejará en su productividad baja y la comunicación informal que dará en forma de negativismo e inconformismos con los lineamientos de la empresa, a estos colaboradores se les denominan empleados tóxicos, ya que podrían influir en los demás en cuanto a generar conflictos, incompetencia, robos, entre otros.

Enríquez (2013) en la revista electrónica Líderes en el artículo La rotación eleva los costos de la empresa asegura que la compañía puede acumular nuevas responsabilidades económicas al remplazar a un colaborador por otro. Además estos se elevan mientras el puesto tenga mayor responsabilidad o jerarquía ya que requiere adaptación y consolidación en sus tareas en el menor tiempo posible. Por otro lado, un puesto operativo requiere educación básica o técnico. Se valora la experiencia y las entrevistas no son complejas. Este antagonismo responde a todas las atribuciones y responsabilidades que tendrá el colaborador. Por esta razón un buen departamento de talento humano tendrá la visión de conservar a colaboradores y crear oportunidades de crecimiento para disminuir costos en procesos nuevos a cada periodo de tiempo.

Los costos no se limitan a contrataciones o adiestramientos, sino a una buena política de comunicación, la organización tendrá que limitar su imagen de inestabilidad para los clientes internos, ya que estos difunden de forma consciente o inconsciente la situación de la empresa para la que trabajan. Esta información puede crear ambigüedad a clientes externos potenciales y disminuir la rentabilidad por una imagen distorsionada de la empresa.

Altimiras, (2017) en la revista electrónica Alto Nivel, en el artículo, Tres soluciones para evitar la rotación de personal en las empresas estima que reemplazar a un colaborador tiene como consecuencia financiera el 38% de su salario anual, por lo tanto se describen estrategias para evitar dicho fenómeno. Se estima que la motivación es un factor importante para mantener un puesto de trabajo, esto conlleva crear oportunidades de crecimiento y a la vez crear un plan de capacitación que requerirá inversión que por lo tanto retribuirá en rentabilidad, ya que será inversamente proporcional con respecto a un reclutamiento e inducción en la compañía. El empowerment se puede clasificar como una herramienta para poder involucrar a los gerentes y consecuentemente que estos incorporen a su equipo de trabajo para comunicar sus objetivos.

Otra estrategia importante para evitar la rotación de personal radica en la inversión de desarrollo técnico, ya que el 23% de los colaboradores renuncian por falta de oportunidades en el aprendizaje. La certificación de trabajo o profesionalizarlo podrá evitar una cuarta parte de la rotación de personal total, se debe considerar que es directamente proporcional la capacitación técnica con los resultados que se obtendrán en las empresas. En cuanto a tiempos, el colaborador tendrá que poner de su parte para asumir responsabilidad en las dos actividades. Idealmente las empresas podrían proporcionar esa educación, sin embargo existen factores limitantes tales como estructura, costos y certificaciones que no podrán hacer viables la visión de cualquier programa de desarrollo de forma interna y por lo tanto se considerara el uso del outsourcing, que es requerir productos o servicios profesionales de forma externa.

García (2017) en el artículo, Preocupa a empleadores poco talento y rotación de personal, en la revista electrónica Milenio del mes de abril, menciona que la falta de talento en áreas como puestos técnicos y ventas ha sido el de mayor índice de rotación de personal al existir un déficit en la educación y experiencia. Al haber mayor inversión, mayor será la demanda de

colaboradores, sin embargo no está en función a calidad, ya que en la mayoría no hay experiencia y las expectativas salariales no cuentan con los requerimientos del empleador. Se dice que si un colaborador no tiene la experiencia y la educación, esta puede ser suplida por capacitación, sin embargo un una variante en la ecuación la cual se traduce en el deseo. Un colaborador puede estar bien capacitado y tener los conocimientos, sin embargo si no tiene el deseo sus resultados no serán rentables para la organización.

En cuanto al tipo de trabajos que hay en las empresas, se destacan algunos que requieren mayor experiencia que educación, un vendedor tiene competencias específicas que no requieren de conocimiento de las básicas o genéricas, tales como la experiencia, así sucede con un técnico que está en función a la experiencia y a los conocimientos básicos y genéricos. En cuanto al desarrollo profesional en su mayoría ninguno de ellos aspira a cargos gerenciales o administrativos, este es el motivo por el cual su remuneración está en función a sus resultados y por lo tanto su experiencia será vital, este es un punto clave en la contratación adecuada por parte de cualquier empresa ya que integrar bien estas expectativas del colaborador será sinónimo de buenos resultados.

Sierra (2015) en la tesis El clima laboral, estudio que se realizó en el área administrativa del hospital regional de Cobán, con 29 personas, siendo 16 mujeres y 13 hombres. Pertenecen a diferente nivel socioeconómico, calidad educativa y estado civil. Concluyó que la comunicación vertical en ambas direcciones no es conveniente ya que permite una valoración a mediano plazo para nutrir este aspecto, en torno a la remuneración el personal, se percibe que esta debiera mejorar, brindar oportunidad de desarrollo personal, en un escenario de superación e igualdad de oportunidades, además se proponen conclusiones y recomendaciones dando estrategias motivacionales, donde se promueva el clima laboral favorable, que trascienda hacia otras áreas del hospital, a favor de la población atendida.

Salazar (2009) indica en el sitio web, en el artículo Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral, comenta que ambos términos son esenciales para la elevación de la productividad laboral. El primero es vital e importante para su desarrollo dentro de la empresa. Por su parte la implantación del segundo es la impronta que el colaborador



refleja al momento de realizar las tareas o actividades propias de sus atribuciones y se reflejará dentro o fuera de las instalaciones. Sin embargo se acota que cada colaborador a partir de su experiencia y su estilo de vida ya contiene una cultura como parte de su personalidad, valores, carácter, nivel de educación entre otros, que tomándolos en cuenta se fundirán para poder encausarlas al plan estratégico de la empresa, lo que se traducirá en un buen clima organizacional y se verá reflejado en su productividad.

Es inevitable asumir que no existe discrepancia e incertidumbre en los colaboradores en algún momento de su desarrollo dentro de su lugar de trabajo, se tomara en cuenta que fuera de sus labores tendrá que desarrollar su capacidad social en distintos aspectos de la vida, por tal motivo, es fundamental conocer ampliamente estrategias que disminuyan la rotación en el personal y por lo tanto se evaluarán estrategias propias del clima organizacional que permitan la adecuación y la productividad en los diferentes puestos de trabajo, además de conservar un ambiente laboral armonioso que permita el buen desarrollo de los colaboradores en el ámbito laboral y personal.

Valdés (2010) en el artículo Clima organizacional disponible en el sitio web gestipolis del mes de febrero, afirma que mantener un comportamiento positivo, un alto rendimiento y tener resultados favorables en el trabajo por parte de los colaboradores no es garantía permanente para una empresa, ya que si la perspectiva del clima laboral no es favorable finalmente dará como resultado insatisfacción laboral, baja motivación y poco empoderamiento ante el plan estratégico y cumplimiento de objetivos en la organización. Es necesario comprender mejor la dinámica empresarial para extrapolar la conducta de los colaboradores y crear herramientas objetivas que den un resultado a futuro para conservar un ambiente perfecto para trabajar.

En la adaptación del colaborador para la organización, inevitablemente se debe considerar aspectos intrínsecos y extrínsecos del colaborador. La empresa solo puede influir en el aspecto exterior. Ante el aspecto interior, el colaborador puede interpretar desde su experiencia una buena o nula adecuación lo que influirá en su desempeño. Si no se establecen estos dos aspectos es probable que se refleje en evaluaciones de desempeño, clima organizacional y baja productividad.

Parada (2012) menciona en su sitio web, en su artículo Mejorando el clima laboral gracias a la RSI comenta que un clima laboral también tiene diferentes perspectivas y que su enfoque debe ir más allá y cumplir ciertos lineamientos legales, preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos. Exactamente RSI significa responsabilidad social interna. En otras palabras se comprende que antes de atender las preocupaciones externas se tiene que atender inquietudes del propio entorno laboral. En la actualidad las empresas dan por hecho que es importante un trabajo digno y humanizado pero hay que acotar que en el pasado esto era impensable, por ejemplo la industrialización clásica que tenía como característica un diseño mecanicista se enfocaba en la rentabilidad y la producción, era importante la departamentalización, individualización y la nula capacidad para evolucionar e innovar, se puede comprender que se dejaba a un lado el imperativo de la mal llamado fuerza de trabajo, por lo tanto el clima organizacional no era prioridad.

Caso contrario con la era del conocimiento que comprende un diseño orgánico se prioriza el trabajo colaborativo, la interacción entre los departamentos y puestos de trabajo, la flexibilidad, la creatividad y un ambiente dinámico con utilización de tecnología, se puede afirmar el gran impacto que tiene la competitividad humana en las organizaciones. Por lo tanto se dio un cambio de 360 grados, el cual apuesta por mejorar el ambiente, la cultura y el desarrollo organizacional a partir de estas técnicas. En cuanto a la producción y la rentabilidad, las organizaciones admiten que tener conciencia de su estado interno es más importante que las retribuciones económicas, ya que un colaborador confiado, motivado y con libertad de contribuir a la organización proyectará mejores resultados. Como beneficio esta herramienta será un elemento cohesionador, motivador y que propiciará un mejor clima organizacional.

Flores (2014) en el artículo Evaluación, factores a considerar y tips para un buen clima laboral del mes de octubre, menciona al clima organizacional como un sentimiento o período anímico que influye de forma directamente en la satisfacción y la productividad. Además, está ligado con el actuar de los colaboradores y mandos gerenciales con la directriz en que manifiestan su estancia en la organización, el modo de desempeñar sus funciones y el proceder en cuanto a la relación entre ellos y con la organización. Además se calcula que entre un 20 y 30 por ciento del clima organizacional impacta en el colaborador en función a los resultados que presente, motivo

por el cual todas las organizaciones tendrían que enfocarse en mejorar la homeostasis laboral del colaborador, desarrollar planes de carrera, fomentar la capacitación y el desarrollo e integrar a sus equipos de trabajo.

Este proceso tiene que estar liderado por el equipo de recursos humanos a través de equipos multidisciplinarios que gestionen el desarrollo del colaborador. En cuanto a la capacitación se tendrán que buscar a personal experto en cada área de trabajo, ingenieros, vendedores, economistas, motivadores, entre otros que tengan basto conocimiento para transmitir. Para la seguridad industrial tienen que haber expertos que den educación sobre el mantenimiento y seguridad de las instalaciones y el cuidado personal del colaborador.

Hermans (2017) en el artículo *Capacitación ¿Puede mejorar el clima laboral?* del mes de febrero afirma que una buena capacitación puede incrementar los índices en el clima laboral en sus diferentes factores de evaluación. Existen tres elementos que establecen un cambio potencial en la actitud del colaborador, los cuales son haber compartido con sus colegas de labores, haber conocido algo interesante y que lo aprendido sea pueda poner en práctica. En cuanto a haber compartido con sus compañeros creará redes de apoyo dentro de la empresa para futuras convivencias informales o externamente de la organización. El conocimiento nuevo provoca cambios emocionales en los colaboradores que podrían mejorar su experiencia en la empresa e interesarse de forma potencial en aspectos propios de la organización.

Los efectos pueden tener mayor satisfacción para los colaboradores si el clima organizacional se dirige a conceptos emocionales. Si la empresa invierte en mejorar la comunicación creará lazos desde un nivel operativo al administrativo. Si se dan capacitaciones de desarrollo humano y motivacionales el colaborador explorará que tiene otras competencias que desarrollar tanto en su trabajo como en su entorno social. Dar este tipo de información implícita a la mente del colaborador, se capta como una inversión y eleva el estatus de los participantes. Al dedicarles tiempo a los colaboradores directamente se empoderarán y comprometerán a mejorar su trabajo.

Productivamente y a nivel administrativo la capacitación se tiene que traducir en rentabilidad para la empresa, sin embargo el psicólogo industrial ve entre líneas aspectos que mejoran la

experiencia del colaborador dentro de la empresa tales como la adaptabilidad, el trabajo participativo y el acatamiento de normas de convivencia que en general son el aspecto que día a día conforman la estabilidad en una organización.

Los estudios anteriormente mencionados son de autores nacionales e internacionales, los cuales evidencian que dichos temas han tomado relevancia con el transcurso del tiempo. Los índices de rotación de personal incrementan y esto puede provocar un clima organizacional insano, que a falta de estrategias son un riesgo para la estabilidad organizacional y su rentabilidad hoy en día.

Para comprender ampliamente la investigación es importante que se profundice en el término de rotación de personal, los mecanismos que lo componen, su influjo en el ejercicio laboral y el valor del Clima organizacional en las empresas. Por tal razón a continuación se citan diferentes autores que han realizado estudios sobre el tema.

## **1.1 Rotación de personal**

### **1.1.1 Definición**

Orozco (2013) explica que es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual. El resultado se debe comprender desde un punto de vista porcentual y sin suspicacias, ya que puede aludir a despidos, renunciaciones y conflictos. Por lo tanto también se toma en cuenta el desarrollo profesional o rotación interna, se debe enfatizar ya que en su concepción original no se toma como tal la oportunidad o beneficio que un colaborador podrá obtener hacia rango superior.

La rotación de persona es inevitable, el ambiente de toda empresa radica en el cambio desde los procesos hasta los colaboradores, no se puede considerar sólo como una desventaja ante las demás organizaciones, al contrario, puede ser un indicador de rentabilidad, productividad, evolución y empoderamiento por parte de los colaboradores.

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

### 1.1.2 Índice de rotación de personal

Chiavenato (2009) describe que el cálculo del índice de rotación personal se basa en el número de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos que forma parte de la empresa en cierta área de la organización, dentro de un período de tiempo y en términos de porcentaje.

La ecuación descrita para calcular el índice de rotación de personal es

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde

A= admisión de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).

D= desvinculación de personal en el área considerada dentro del período considerado.

F1= Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2= Número de trabajadores al final del período.

Es importante mencionar que la rotación de personal se expresa en porcentajes y por lo tanto manifiesta la dinámica de circulación de empleados en un área y período determinados. Un departamento de recursos humanos posee herramientas científicas y técnicas que permiten la

comprensión medible de los fenómenos y eventos que ocurran dentro de su organización. Evidenciado los resultados se podrán determinar estrategias objetivas para poder solventar la problemática.

Los porcentajes que oscilan en extremos denotan estancamiento o un clima organizacional insano, ya que en el primer caso, existiría un acomodamiento por parte de los colaboradores. En el siguiente caso, una alta rotación de personal proyectaría inestabilidad laboral por parte de la organización. Por lo tanto un índice de rotación de personal sano, induce a los colaboradores clave a permanecer dentro de la organización, por encima de aquellos que tienen un mal desempeño, baja productividad.

### **1.1.3 Tipos de rotación de personal**

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

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

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

#### 1.1.4 Modelos de rotación de personal

Para poder determinar un estilo de rotación de personal es a menester identificar la eficacia de los colaboradores Gómez (2008) hace acotación sobre la diferencia en los ganadores de los perdedores en mercados internacionales, este elemento es donde está el centro y el punto de partida y llegada de cualquier sistema creado. El miembro de la organización es el que le da sentido a todo tipo de segmento empresarial, ya que dan vida a un plan estratégico. Por lo anterior y para poder hablar de retención de talento humano dentro de la organización, hay que realizar un análisis inicial sobre el colaborador, a través de su comportamiento y cómo este impacta en el buen desempeño de la organización; parte del concepto individual para abordar los modelos de conceptos organizacional y finalizan con las determinantes que impulsan el deseo de rotación en el empleado, los cuales se pueden bazar en:

- El comportamiento individual hacia el organizacional. Zepeda (2008) indica los seres humanos desean sentirse como seres relevantes, competentes y agradables para los demás pero especialmente para sí mismos, bajo esta expresión cada ser es singular y completo. Es un desafío si existe una carencia de autorrealización, pero construirse de acuerdo a las posibilidades de su entorno, crear la propia libertad en el progreso íntimamente de la empresa en que se labora, será un papel importante para el psicólogo industrial ya que interviene en el desarrollo profesional de cada persona y demuestra su capacidad dentro de su jurisdicción profesional.
- Modelo económico, se da cuando el colaborador pretende solamente tener ingresos económicos a toda costa, no se compromete con la organización ni con su filosofía, ocurre muy seguido en los seres humanos dentro de las empresas, se caracteriza por un oportunismo el cual incluye baja productividad y carencia en las relaciones humanas dentro del trabajo. Con el objetivo de generar una ventaja individual, el colaborador considera imposible realizar lo que la organización solicite sin una forma de incentivo monetario. Es por eso que si se identifica colaboradores con esta tendencia será oportuno considerar su estadía en la empresa ya que siempre creara retrocesos y frenos en la conclusión de sus tareas. De esta manera el modelo económico presenta un trato desfavorable en la conducta humana, la cual solo busca el enriquecimiento personal y prestigio.

### **1.1.5 Causas de la rotación de personal**

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

A. Causas internas:

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

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

B. Causas externas:

Zulema (2009) afirma que las circunstancias externas de cualquier compañía no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el colaborador afectado no permite que pueda madurar en su interior y creen el motivo válido. Paralelamente existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo.

Esto argumenta que no solo puede existir elemento externo, va aunado a una causa interna, sin embargo casusa externa como el mercado laboral puede provocar una rotación de talento humano, ya que habrán mejoras salariales y crecimiento profesional de las personas.



### **1.1.6 Entrevista de egreso**

Alles (2012) menciona que es la desvinculación de un colaborador a la organización por distintas situaciones los cuales pueden ser despido, restructuración en la organización, renuncia, entre otros motivos que la empresa podrá obtener a través de una entrevista de egreso. En dicha entrevista se expondrán los hechos y el colaborador o el empleador tendrán la oportunidad de expresarse. Esta entrevista podrá generar algunos indicadores como punto de partida para comprender el entorno laboral y los aspectos a mejorar por parte de ambos, un buen entrevistador podrá obtener información valiosa como antecedente para evaluar en las posteriores contrataciones. Por otra parte, el colaborador tendrá una idea más amplia sobre el desarrollo de su trabajo en la organización y las situaciones a mejorar que lo llevaron a la salida de la organización.

Es importante realizar un formato de entrevista de egreso que tenga puntos de cotejo para poder evaluar con mayor facilidad. Es importante no desviar este tipo de entrevista a eventos negativos por parte de la empresa como para el colaborador, ya que su evaluación podría darle al colaborador estrategias que mejoren su desempeño en los próximos trabajos que realice. En las nuevas tendencias de talento humano hay fundamentos claros que proponen que existan este tipo de herramientas para poder gestionar al personal de la organización.

Se refiere al despido o renuncia, individual o masiva que pueda producirse en una organización. Como una práctica sana se puede dilatar a despidos, jubilaciones, retiros anticipados entre otros. En estos casos la desvinculación está a cargo de recursos humanos, el departamento tendrá que detectar posibles anomalías que motivaron la desvinculación. En el caso anterior se podrá comprender que dicho proceso tiene como objetivo principal una retroalimentación para mejorar la vacante o al departamento al que pertenecía el elemento. No obstante está a criterio de las empresas y su contexto establecer este tipo de cultura organizacional, en Latinoamérica no es común terminar una relación laboral sana, al contrario, la comunicación informal, los modelos administrativos encausan en problemas incluso legales entre los implicados.

Para poder comprender una entrevista de salida se tomara en cuenta que debe existir una lista de cotejo que tenga entre sus preguntas, las causas de su retiro, si lo realiza de forma personal o a causa de otro colaborador en la empresa. Se tendrá que tomar en cuenta planes de carrera y además a la competencia como fuente primaria de robo de talento. En la actualidad si una empresa no ofrece a sus colaboradores planes de carrera o de retiro, automáticamente dirigen su atención a nuevas propuestas que mejoren su calidad de vida. En Latinoamérica no existe la cultura de desarrollo profesional y es por esto que no existen garantías para ningún colaborador en el momento de elegir una empresa, sin embargo, una capacitación u oportunidad de emprender académicamente podría ser un factor de retiro.

### **1.1.7 Costos de la rotación de personal**

Chiavenato (2011) describe que la rotación de personal requiere costos principales y ocultos que surgen en la práctica tanto de la realización del reclutamiento y selección, como de cubrir la plaza vacante.

Los costos principales implican:

- Retiro de cada empleado y su substitución;
- Reclutamiento y selección;
- Mantener a la sección de reclutamiento y selección;
- Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa;
- Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos;
- Costo en registro y documentación del candidato;
- Ingreso del candidato;
- Costo de desvinculación del empleado.

Estos se manifiestan en la admisión del nuevo colaborador, como la desvinculación del anterior.

Como costos ocultos se puede mencionar:

- Carga de trabajo para el departamento;
- Baja producción debido al periodo de ambientación;

- Efectos en la actitud del personal;
- Costo extra laboral;
- Costo extra operacional;
- Baja productividad del nuevo colaborador.

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

Tabla Numero 1

<b>Costes de la Ruptura Laboral</b>			
<b>Costes de Reclutamiento</b>	Costes de selección	Costes de formación	Costes de ruptura laboral
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anuncio de plaza.</b></li> <li>• <b>Evaluaciones</b></li> <li>• <b>Solicitud de empresas de reclutamiento.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista de reclutamiento y selección.</li> <li>• Pruebas psicométricas.</li> <li>• Comprobación de referencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción a la organización.</li> <li>• Capacitación y desarrollo.</li> <li>• Inducción al puesto de trabajo.</li> <li>• Productividad perdida del tiempo de búsqueda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finiquito.</li> <li>• Prestaciones.</li> <li>• Entrevista de Salida.</li> <li>• Plaza vacante.</li> </ul>

Referencia Gómez (2008)

### **1.1.8 Estrategias para evitar la rotación de personal**

La rotación de personal es un fenómeno común para toda organización, por lo cual difícilmente se puede erradicar, incluso realizarlo no proyecta buenos antecedes, ya que es sinónimo de acomodamiento. Sin embargo existen herramientas que podrán controlar el porcentaje para que de esa manera se mantengan márgenes sanos.

Una amenaza latente de toda organización, es el mercado laboral, ya que la oferta y demanda no puede ser controlada. Aponte (2006) explica que las empresas no pueden intervenir en causas externas que deriven en mejoras salariales o desarrollo profesional. Sin embargo se plantea que las causas externas se pueden manejar a través de la propia investigación.

Si se realizan estudios de comportamiento, evaluaciones de desempeño o diagnósticos se podrá comprender cuales son las deficiencias a nivel global, departamental e individual.

Una estrategia específica no existe ya que radica en las necesidades de cada empresa según el diagnóstico organizacional y sus resultados, lo que sí es claro es que toda empresa necesita:

- Capacitación y desarrollo;
- Incentivos no económicos;
- Desarrollo profesional;
- Políticas salariales;
- Comunicación.

Desde este punto de vista toda organización tiene necesidades que suplir para poder desarrollar un ambiente sano que reduzca la rotación de personal.

### **1.1.9 Fundamentos legales para concluir un contrato de trabajo**

El Código de trabajo en el Artículo 76. Afirma que habrá conclusión del contratos de trabajo mediante una o las dos partes siendo estos empleado y empleador que componen la relación laboral concluyen ésta, ya sea por voluntad de uno de ellos o por mutuo acuerdo o por causa

imputable a la otra, o en que suceda lo mismo, por disposiciones de la ley, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanan de dichos contratos.

## **1.2 Clima organizacional**

### **1.2.1 Definición**

Toda organización más allá de su segmento o naturaleza tiene como objetivo, mantener un ambiente sano entre sus colaboradores. Un departamento de recursos humanos debe tener herramientas que permitan el fortalecimiento de actitudes que proyecten armonía tanto para los clientes internos como externos, este sería el indicador de un buen clima organizacional, esta es la razón por la cual tiene que haber una noción amplia sobre el tema y a que se refiere. Chiavenato (2009) lo define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la empresa y que influye en su comportamiento. Es positivo cuando se proporciona satisfacción en las necesidades de los colaboradores y la elevación moral de los miembros, es negativo cuando no se logran satisfacer dichas necesidades. Toda organización es un ente que proporciona estímulos a sus colaboradores que determinan en gran medida su desempeño. Por este motivo si existiese un ambiente agradable para poder desempeñar las tareas, él colaborador responderá de forma natural a lo que se le solicita.

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

De forma imperativa se tiene que correlacionar el clima organizacional con la motivación de los miembros de una empresa. Ya que si se induce la motivación hacia los colaboradores, el clima organizacional incrementara e influirá en aspectos de satisfacción, interés, ánimo y cohesión entre los participantes. Caso contrario si la motivación no existe, los procesos se frustran y los elaboradores tienden a no cumplir con sus metas, se pierde el interés y surge la apatía, depresión

e insatisfacción. En situaciones extremas surgen discrepancias a nivel institucional que provocan la organización de los trabajadores que incitan paros o huelgas.

### **1.2.2 Enfoques del clima organizacional**

Se puede determinar a partir del nivel organizacional que se desee estudiar y evaluar, por lo tanto es importante conocer dichas perspectivas. Tal y como García, como se citó en Uribe (2015) realizó una taxonomía de los enfoques de clima organizacional menciona la existencia de tres que permiten saber sobre los distintos niveles.

- **Perspectiva estructural:** se refiere al plan estratégico de una organización, el cual hace diferente a una de otra y de cómo dicha planificación interviene en la manera en que se comportan e interactúan los colaboradores.
- **Perspectiva Individual:** la percepción de los colaboradores al medio en que se desempeñan su labor y el nivel de motivación.
- **Perspectiva interaccionista:** permite conocer el intercambio de perspectivas tanto del colaborador como de la organización a partir de estímulos que ambos desarrollan, así es como el colaborador puede definir su contexto y la organización los resultados.

Conocer los niveles del clima organizacional da una perspectiva más objetiva para poder evaluar a la organización. Aunque a nivel estructural se tiene que haber objetividad, ya que son conceptos medibles y alcanzables.

### **1.2.3 Tipos de clima organizacional**

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

inflexión que permite conocer la naturaleza del clima y el resultado a nivel organizacional. A continuación se detalla la tipología de clima organizacional.

- Clima autoritario, sistema I autoritarismo explotador. Se le conoce así a la dirección que no mantiene un ambiente de confianza en sus colaboradores, no hay empoderamiento por parte de las gerencias hacia los subalternos los cuales actúan a través de condicionamientos negativos, tales como castigos, la comunicación se limita al trabajo y no existe un liderazgo situacional que permita establecer un plan de carrera entre los colaboradores.
- Clima de tipo autoritario, sistema II autoritarismo paternalista. Así se le conoce a la dirección que mantiene una relación flexible y de confianza entre sus colaboradores, sin embargo existen castigos y recompensas que están en fusión a las necesidades de los colaboradores, lo cual condiciona su comportamiento.
- Clima de tipo participativo, sistema III consultivo. Se basa en aquella dirección que empodera a sus subalternos y les permite tener una toma de decisiones activa, el castigo no es una alternativa de corrección. Se estimula el prestigio y la estima en los colaboradores.
- Clima de tipo participativo, sistema IV Participación en grupo. Se basa en la dirección de confianza entre los colaboradores, la comunicación es de forma recíproca en los niveles bajos y altos. Los implicados están bajo objetivos y resultados, se puede dar un liderazgo situación eventualmente para poder delegar atribuciones.

Para poder conocer el tipo de clima organizacional, es necesario realizar un estudio amplio que permita determinar en qué medida se encuentra la organización.

#### **1.2.4 Métodos para medir el clima organizacional**

El clima organizacional es un concepto subjetivo ya que interviene perspectivas con muchos puntos de vista, por esta razón se tendrá estandarizar y por lo tanto utilizar una herramienta cuantitativa que permita de manera objetiva dar resultados que se puedan interpretar y analizar, por esta razón Gadown (2015) menciona que si se desea realizar un estudio de clima

organizacional se deben tomar métodos cuantitativos o numéricos y métodos cualitativos o perceptivos. Para el primer método se pueden utilizar encuestas o cuestionarios con preguntas cerradas que asegure la objetividad estadística. En cuanto al segundo método se enfoca a entrevistas, cuestionarios con preguntas abiertas que creen espacios de intercambio subjetivo, el cual no permita un resultado numérico pero si una opinión abierta del colaborador con respecto a la empresa para la que laboran.

### **1.2.5 Dimensiones del clima organizacional**

Al evaluar el clima organizacional en las empresas, existen diferentes dimensiones que influyen en su desarrollo tal y como mencionan Litwin y Stringer (2010) al distinguirlas de la siguiente manera.

- Estructura: Es la forma en que ven los clientes internos los procedimientos administrativos tales como procedimientos, normas de desempeño, reglamentos internos y dificultades que impidan el desarrollo de las atribuciones de cada colaborador. El éxito de las organizaciones está en función a como maneje su estilo de liderazgo organizativo a nivel estructural.
- Responsabilidad: Se refiere a como los colaboradores sienten el empoderamiento por parte de la organización. En esta dimensión surge el liderazgo situacional, el cual manifiesta que los colaboradores tienen responsabilidades según evolucione su rendimiento.
- Recompensas: La prioridad es evitar castigos y de generar mayores recompensas a los comprometidos con el trabajo para mejorar el clima organizacional.
- Desafío: Son todos los objetivos, metas y riesgos que se trazan los miembros de la organización para crear un clima de competitividad entre los colaboradores y desarrollar en ellos mayores resultados en su desempeño.
- Relaciones: Comprende la percepción que tiene los colaboradores sobre sus compañeros de trabajo y de sus jefes inmediatos. Esta dimensión abarca tanto las relaciones serias de la empresa que surgen a partir del trabajo propiamente dicho, como los informales los cuales se



dan fuera de la organización y que comprenden actividades lúdicas o de recreación que comparten entre si.

- Cooperación: Se refiere al compromiso de cohesión y trabajo en equipo entre los colaboradores de una organización. Esto se da de a nivel vertical y horizontal tanto como directivos y subalternos.
- Estándares: La perspectiva que tienen los colaboradores conforme los requerimientos de la empresa en cuanto a productividad.
- Conflicto: Se basa en las discrepancias y la comunicación informal que existe en una organización.
- Identidad: Sentido de pertenencia que adopta un colaborador al sentirse parte vital de la organización. Surge en el instante que los objetivos de la organización se correlacionan con los de sus trabajadores.

Si se realiza una evaluación de clima organizacional será imperativo conocer las dimensiones anteriores, ya que existe variedad de personalidades y estructuras que puedan no incluirse, y surja así un sesgo, que impida conocer el verdadero estado de la organización.

### **1.2.6 Factores para el análisis del clima organizacional**

Para poder tener un análisis objetivo es importante tener en cuenta variables que den un punto de partida, según Cortés (2008) menciona que existen factores humanos, son aquellos que participan en la investigación y de ellos depende poder realizarlo. Ambientales, si es posible realizar la investigación por el tipo de trabajo que existe en la empresa. Sociales y psicológicos, económicos y demográficos que determinaran el enfoque del mismo. Los enfoques pueden ser:

#### **A. Dimensional:**

Admite su naturaleza multidimensional ya que denota percepciones por la variabilidad en el proceso de cada estadio en las diferentes áreas de la empresa según las diversas circunstancias. Esto se comprende cuando se desea diferenciar un área operativa o de producción, con respecto a

la administrativa o de oficina, existirá una diferencia, ya que no se puede comparar el entorno físico ni el ambiente de ambos.

#### B. Tipológico:

El clima organizacional tiene que prever una disposición ante la coexistencia de un macro-clima global de la empresa, y la inercia de éste. Esto quiere decir que surge de lo general a lo particular y que permite conocer dos niveles y que ha eso corresponderá su evaluación. Entonces existen dos perspectivas que conocer, a nivel general y por departamentos.

Entonces en un estudio de clima organizacional se tiene que aprender a diferenciar las dimensiones según el puesto o lugar de trabajo y seguidamente si se desea conocer a nivel global o de forma delimitada, a partir de estos enfoques se podrá alcanzar la objetividad del estudio.

### **1.2.7 Factores para la medición del clima organizacional**

Las Organizaciones tiene enfoques distintos para poder justificar un estudio de clima organizacional, siempre existen una serie de parámetros diferentes que se observan en toda empresa por muy desigual que sea, seguidamente se mencionan:

- Satisfacción Laboral: se conoce si la persona se empleó en el lugar adecuado, existen muchas causas por las cuales un colaborador puede estar insatisfecho en su puesto de trabajo y por lo tanto se debe conocer;
- Capacidad, habilidad y talento en la realización de sus atribuciones: se podrá evaluar si tiene o ha sido capacitado para realizar y mejorar en sus atribuciones en su lugar de trabajo;
- Estrés laboral: se podrá conocer si hay recarga en el trabajo, horarios o cumplimiento de metas
- Desarrollo profesional: se conocerá si el colaborador tiene problemas en su desarrollo profesional o si cree que no hay oportunidad de crecimiento;
- Las relaciones con los supervisores: se podrá conocer si existe una buena relación entre los colaboradores y los jefes inmediatos;
- Condiciones ambientales: se conocen las condiciones ambientales adversas como ruido, polvo, calor, frio, falta de seguridad, falta de ergonomía;

- **Comunicación:** se toman en cuenta las propuestas de mejora o sugerencias en los diferentes niveles de la estructura organizacional.
- **Trato personal y ambiente de trabajo:**  
Es la forma de liderar o guiar a un equipo se tendrá que dar un buen trato y la necesidad de trabajar en un ambiente laboral limpio, moralmente bueno, sin gritos, y malestares permanentes, donde se respeten sus ideas.
- **Carrera profesional y promoción:**  
Mientras más preparado esté un colaborador es mejor porque puede aportar más beneficios a su equipo de trabajo y al cumplimiento de los objetivos, si se desarrolla dentro de la organización él será una parte valiosa para la misma, al hablar de promoción se dice que es un estímulo que toda empresa debería de tener, el reclutamiento interno ayuda a crear un incentivo lo suficientemente fuerte para que cada miembro se esfuerce cada día más.
- **Reconocimiento del trabajo:**  
A las personas les gusta ser reconocidas y respetadas por los demás, existen formas de reconocimiento unas pueden ser económicas y otras no, el dinero es capaz de motivar por eso es importante conservar un adecuado sistema de remuneración, también mantener un trato de equidad en igualdad de condiciones de trabajo, responsabilidad y resultados.
- **Estructura adecuada de la organización:**  
Se deben analizar las organizaciones y ver si disponen de una estructura moderna con un organigrama en línea horizontal con procesos y grupos de trabajo.
- **Representación de funciones:**  
Es la forma en la que está constituido el organigrama tiene que ser horizontal ya que facilita la delegación de responsabilidades, esto ayuda a fomentar la iniciativa del colaborador para que asuma riesgos y que sea capaz de gestionar su trabajo, esta confianza permite la toma de decisiones y participación para así lograr un grado de autonomía y compromiso con su trabajo, lo cual es importante para el cumplimiento de objetivos.

### 1.2.8 Planes de carrera

Gan (2007) afirma que es una situación futura deseable a la que se pretende llegar para un colaborador en la organización. Este proceso de llegada se podrá definir con precisión para identificar si se ha alcanzado el objetivo o, en su defecto que practicas o técnicas se han realizado para llevarlo a conclusión con eficacia. Esto quiere decir en un plano practico, si un colaborador llevo al puesto que se pretendía desde su contratación y cuáles fueron los métodos utilizados para poder optar por dicho lugar de trabajo, se define técnicas a las utilizadas en su preparación, evaluaciones de desempeño y su capacidad de adaptación a la cultura organizacional.

La relevancia de implementar planes de carrera en una organización radica en la visión de un buen gestor de talento humano en la organización para identificar a colaboradores con un potencial para puestos de mayor responsabilidad. Esta estrategia motivara al personal a buscar un desempeño adecuado y efectivo con el fin de optar por las estrategias que la empresa ha gestionado para los colaboradores con mayor productividad, ya que el proceso de reclutamiento y selección será destinada al cliente interno.

En cuanto al clima organizacional, permitirá que el personal trabaje con mayor motivación ya que su desempeño está condicionado por optar por puestos de mayor jerarquía, liderazgo, influencia y beneficios económicos. Las etapas para desarrollar un plan de carrera son:

- Conocer las metas personales y profesionales de los colaboradores dentro de una empresa:  
Esta sección es muy relevante para recursos humanos, además es el punto de inflexión en la metodóloga de formulación del plan, ya que así se conocen las ambiciones del personal; esto permitirá que se sientan importantes y tomados en cuenta en la formulación de los planes de la empresa y tener un escenario más claro para diseñar una ruta concreta a las necesidades de los empleados. De igual manera los colaboradores tendrán la oportunidad de expresar sus inquietudes, comentario e ideas por lo tanto será un beneficio para ambas partes.

- Conciliar e integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización:  
En el momento en que colaboradores han expresado las aspiraciones, metas y objetivos, concierne a la organización ajustar estas opiniones con la filosofía empresarial; y realizar una propuesta que beneficie a ambos.
- Identificar aquellos puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro de la empresa:  
Es de suma importancia conocer cuáles son los puestos que permiten con mayor facilidad la estructuración de puestos sucesivos superiores, es decir identificar cuáles son los puestos críticos y la gente clave, por lo que las personas clave pueden ser motivadas, entrenados o capacitados con la posibilidad de superarse o ascender dentro de la misma empresa.
- Diseñar la ruta para realizar una carrera en la empresa: Una vez se han identificado los puestos relevantes para la organización, prosigue fijar la ruta de carrera en la organización ya que puede dirigirse de forma ascendente, como expansión de atribuciones, desplazamiento lateral, descendente o realineamiento.
- Orientar el plan de carrera a objetivos y metas reales. Los objetivos deben de estar de acuerdo con la realidad de la empresa y la población hacia la cual debe dirigirse el plan. Si la redacción es subjetiva e inalcanzables la realización del plan tendrá poco impacto o simplemente no lo tendrá.
- Comunicar que existe un plan de carrera dentro de la empresa. La difusión sobre el diseño y presencia del método es tarea del Departamento de Recursos Humanos como parte de su gestión, con ayuda de los jefes de cada área de la empresa. Con esto el talento humano de la empresa sentirá que están informados de las decisiones y actividades.

### **1.2.9 Desarrollo profesional**

Cummings (2007) señala que es la forma en que la empresa permita a sus colaboradores alcanzar sus objetivos como profesionales. El colaborador necesita materializar sus necesidades y metas

profesionales, así que una empresa con un plan estratégico enfocado bidireccionalmente hacia la empresa y su equipo de trabajo tendrá garantizado un buen clima laboral, ya que definirá cual es el rumbo y la evolución de sus colaboradores.

El desarrollo está implícito en cualquier área de trabajo, sin embargo debe existir una guía que permita observar los avances de cada persona y que a la vez esté acompañado del respectivo perfil de requisitos. Las etapas que un colaborador debe ocupar son.

- Etapa del establecimiento:

Esta fase consiste en la búsqueda del primer empleo, conlleva la adaptación de la persona en su ambiente laboral, el individuo enfrenta los problemas de acoplamiento en los que deberá conocer que la realidad es otra y que los aspectos teóricos que ha asimilado durante la preparación académica servirán de poco en situaciones propias del trabajo; en esta etapa se establecen las verdaderas bases para la carrera, se aprende de los errores que se han cometido; el verdadero aprovechamiento de los mismos llevará al individuo a perfeccionarse como persona, colaborador y profesional. En esta etapa se crea un vínculo con sus supervisores, además hay actividades centrales en esta etapa debido que las actividades centrales.

- Etapa del progreso:

Esta etapa dura aproximadamente 30 a 45 años de edad; y es donde las individuos deciden seguir con su carrera o si se detiene. En esta fase se supera la relación de dependencia presentada en la primera etapa por lo tanto se espera que el colaborador trabaje de manera independiente y reciba menos instrucciones; demuestre sus capacidades, habilidades en un campo técnico específico.

- Etapa de mantenimiento:

El profesional se transforma en mentor de quienes llegan de la primera etapa es decir, los colaboradores de esta etapa cuentan con la suficiente experiencia de trabajo, se sienten satisfechos si han logrado obtener grandes triunfos, ascensos en la organización por lo tanto pueden asesorar a los aprendices. No obstante existen personas que no se sienten satisfechas

con lo que han logrado a lo largo de su carrera, por lo que experimentan la llamada crisis de la mitad de la carrera en el cual se experimentan malestares psicológicos.

- Etapa de jubilación la persona llega al ocaso de su carrera profesional y son pocas las que logran llegar a esta fase; la mayoría tendrá la satisfacción personal y laboral por su buen desempeño, otros no cumplirán con sus expectativas y habrán actividades inconclusas; cabe mencionar también el cansancio físico y mental con el transcurrir de los años laborados. Es por eso que al llegar el retiro, los individuos se dedican a otras actividades que quizás no pudieron hacer durante su vida laboral. Sin embargo, el retiro puede acaecer por la edad, si no por la cantidad años laborados, en ocasiones esta etapa ocurre dado a la salud de la persona o la situación financiera lo obligan a permanecer años de ausente preocupado por satisfacer sus necesidades.

### **1.3 Contextualización de la unidad de análisis**

Vipersa es una empresa que se dedica a la importación de vidrio arquitectónico y aluminio arquitectónico, jambas y accesorios en Guatemala desde 1972. Tiene sucursales en la ciudad capital, Quetzaltenango, Mazatenango y Rio Hondo.

Los colaboradores con los que se realizó el trabajo de campo son del área administrativa y operativa de la sucursal de Quetzaltenango.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones tienen un alto impacto para las personas que la componen, ya que allí se desarrollan profesionalmente y es por eso buscan estabilidad laboral y económica. Sin embargo las empresas también desean ser rentables en sus actividades, por este motivo se fortalecen de la capacidad intelectual y material de colaboradores para alcanzar tales objetivos, mientras esto no ocurra existirá un flujo dentro de la misma por parte del personal para perfeccionarse y pasará desapercibido, ha esto se le conoce como rotación de personal. Conocer este fenómeno y sus consecuencias en todos sus aspectos será importante para saber su relación con el clima organizacional que también es componente importante en el desarrollo y la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo ya que la incertidumbre puede existir desde la perspectiva del colaborador, cuando observa cambios bruscos en la estructura, lo que deriva en un ambiente hostil e insano para el desarrollo del trabajo y los objetivos de ambos.

Conocer el índice de rotación de personal, ya sea sano o insano en una empresa es de vital importancia, ya que de esto depende que los colaboradores tengan una buena perspectiva en cuanto a la estabilidad laboral el cual forma parte del clima organizacional y sus demás componentes. Por eso también es necesario conocer si existen condiciones adecuadas en el espacio del cliente interno, es decir, que cada colaborador de la organización se sienta satisfecho por ser parte de la misma y se refleje en la obtención de resultados y su motivación para ser parte del desarrollo organizacional.

Estos precedentes como fundamento hacen necesario cuestionar y responder a la siguiente interrogante

¿Cuál es la relación de la rotación de personal con el clima organizacional en los colaboradores de una importadora de vidrios ubicada en la zona 7 de Quetzaltenango?



## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar el nivel de rotación de personal y el clima organizacional en colaboradores a nivel operativo y administrativo de una importadora y distribuidora de vidrios.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

Evaluar la situación actual de la empresa con respecto al índice de rotación personal.

Desarrollar un diagnóstico de clima organizacional para conocer la perspectiva de los colaboradores con respecto a la empresa.

Crear una propuesta de intervención para dar solución a los posibles problemas en la organización.

## **2.2 Variables de estudio**

- Rotación de personal,
- Clima organizacional.

## **2.3 Conceptualización de variables**

### **Rotación de personal:**

Orozco (2013) explica que es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como, jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado periodo de tiempo. Siendo lo común de forma anual.

### **Clima organizacional:**

Chiavenato (2009) lo define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la empresa y que influye en su comportamiento. Es positivo cuando se proporciona satisfacción en las necesidades de los colaboradores y la elevación moral de los miembros, es negativo cuando no se logran satisfacer dichas necesidades.

#### **2.3.1 Operacionalización de variables**

Las variables se trabajaron a través de un cuestionario de clima organizacional, con una escala tipo Likert, que permitió conocer el estado de la organización y la perspectiva de los colaboradores hacia la empresa y la gerencia, oportunidades de crecimiento, atribuciones del puesto de trabajo, supervisión, recompensas financieras, condiciones de trabajo y actitudes en cuanto a sus compañeros de trabajo. Además se realizará un índice de rotación de personal, el cual dio un enfoque detallado del fenómeno que se desea estudiar y la importancia de los factores de un clima organizacional.

#### **2.3 Alcances y límites**

La presente investigación se realizó con colaboradores del área administrativa y de producción de una distribuidora de vidrios, lo que permitió describir si la rotación de personal determina el clima organizacional. Lo cual implicó la utilización de herramientas científicas y objetivas tales como el índice de rotación de personal y una escala tipo Likert para conocer el clima organizacional.

Un factor limitante fue adecuarse a los espacios que la empresa cedió para que los colaboradores respondieran la herramienta utilizada, lo cual implicó que hubiera muchas visitas a la empresa para realizar la investigación por lo cual fue necesario adecuarse a la disponibilidad de cada colaborador.

## **2.4 Aporte de estudio**

Se pretende dar un aporte científico y objetivo a la empresa para que pueda conocer y medir constantemente el índice de rotación de personal y el clima organizacional, y así dar una propuesta metodológica a los problemas encontrados al concluir la investigación.

A la Universidad Rafael Landívar, para dar a conocer nuevos enfoques sobre la rotación de personal y lo que implica un buen clima organizacional en una organización para poder alcanzar el éxito del plan estratégico de cualquier empresa.

El estudio ofreció un mayor conocimiento a futuros estudiantes que deseen tener referencias tanto sobre rotación de personal como de clima organizacional en la actualidad.

## **III. MÉTODO**

### **3.1 Sujetos**

El presente estudio se realizó en una empresa que está ubicada en Quetzaltenango, la cual se dedica a la importación y distribución de aluminio y vidrio decorativo para hogares, ambientes de oficina e industriales. La investigación se trabajó con 37 colaboradores de género masculino y femenino que labora en el área administrativa y operativa, comprendidos entre las edades de 19 a 61 años.

### **3.2 Instrumento**

Se utilizó el índice de rotación de personal y una escala tipo Likert como instrumento para medir el clima organizacional. Acherandio (2010) define que una escala de Likert puede medir las aptitudes de las opiniones y sentimientos expresados. Este instrumento contiene una sucesión de afirmaciones acerca de un mismo objetivo, en las respuestas se indica el grado de acuerdo o desacuerdo según la premisa. Todas las cuestiones incluidas en esta escala tienen el mismo sentido para todos los que responden.

### **3.3 Procedimiento**

- Presentación de tres sumarios de diferentes temas a coordinación;
- Selección y aprobación del tema por terna evaluadora;
- Investigación y recopilación de bibliografía para los antecedentes;
- Elaboración de antecedentes de estudios previos basados en revistas, periódicos y sitios web;
- Búsqueda y selección de libros para la elaboración del marco teórico;
- Redacción de introducción y planteamiento del problema donde se identifica y desarrolla el tema de estudio;
- Elección del método de investigación de acuerdo a la investigación;
- Recolección de la información de campo por medio de la aplicación de instrumentos;
- Tabulación, análisis y discusión de resultados;

- Conclusiones y recomendaciones;
- Redacción del informe final.

### 3.4 Diseño y metodología estadística

La presente investigación fue de tipo descriptiva cuantitativo, Chiavenato (2011) menciona que consiste en llegar a darse cuenta de todo lo lindé a partir de costumbres y actitudes predominantes por medio de la descripción fidedigna de las actividades, objetos, procesos y personas. El fin último no se limita a la recolección de datos. También extrapola e identifica las relaciones que hay entre dos o más variables. El investigador tiene diferentes atribuciones que sobrepasan la tabulación de información, obtiene datos sobre la base de una teoría, exponen y confinan la información de manera detallada y a posteriori interpretan los resultados, a tanto de extraer generalizaciones significativas que apoyen al conocimiento. Además se debe realizar un resumen de las particularidades de un fenómeno existente, se describe la situación de las cosas en el presente.

---

#### Método de Proporciones

---

**Intervalo de confianza= 1.96**

**Nivel de confianza Nc = 95 % .**

$$p = \% \div 100$$

**Diferencia de la proporción**

$$q = 1 - p$$

**Error típico de la proporción.**

$$p = \sqrt{p \times q \div N}$$

**Error muestral máximo.**

$$\epsilon = 1.96\% * \sigma$$

**Límites de intervalo confidencial.**

$$Ic = p + \epsilon \text{ y } p - \epsilon$$

**Es fiable si el resultado de p se encuentra entre estos dos rangos. Razón crítica.**

$$Rc = \sigma p$$

**Comparar la razón crítica con el Nc. Rc = es > 2.58 es significativo**

---

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En base a la aplicación de la fórmula del índice de rotación de personal que a continuación se presenta se pudo estimar que:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Po lo tanto en la empresa que se realizado la investigación hay 37 colaboradores, y durante el periodo se realizaron 2 bajas, entonces se obtuvo el siguiente resultado:

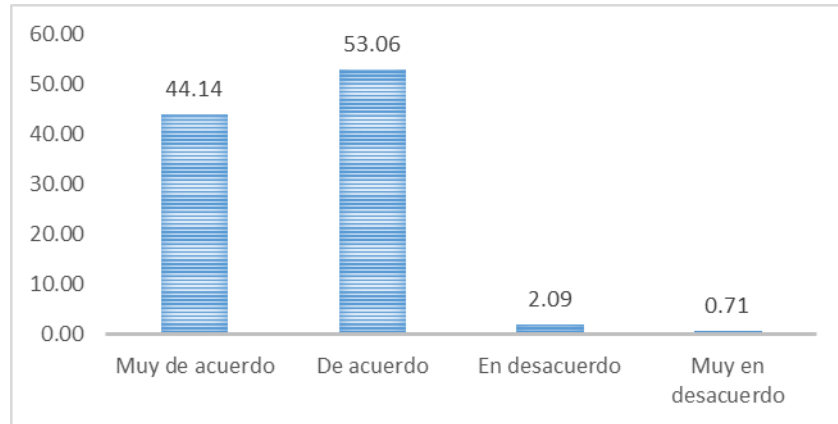
$$\text{IRP} = \frac{\frac{2+2}{2} \times 100}{\frac{37+37}{2}} = 5.41\%$$

Por lo tanto se puede observar que hubo un 5.41% anual, lo cual verifica que es un porcentaje aceptable y sano para la organización. Así que tomándolo en cuenta se tendrá que considerar continuar con estrategias que disminuyan la rotación de personal y una de las formas para que esto es mantener un buen clima organizacional, y en una primera instancia realizar el diagnóstico y las propuestas para mantenerlo o mejorarlo.

Como herramienta para la obtención de datos del clima organizacional, se utilizó una escala de Likert compuesta por 25 preguntas cerradas, dirigido a personal administrativo y operativo de una distribuidora de vidrios ubicado en la zona 7 de Quetzaltenango lo cual evidencia la situación dentro de las distintas áreas de trabajo y un resultado científico para el área administrativa.

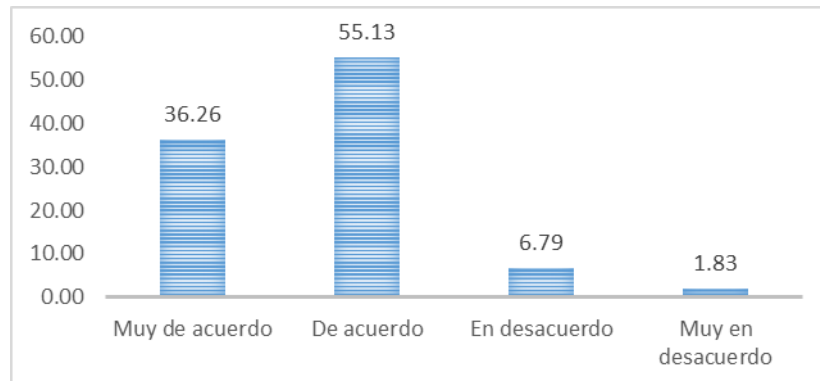
De igual forma se muestran graficas de barras que representan los factores evaluados, cada uno incluye cuantos colaboradores están muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo, con el objetivo de analizar si cada factor es favorable o desfavorable en el clima organizacional; esto en base a las respuestas aportadas por los colaboradores del área administrativa y operativa quienes participaron como unidad de análisis.

**Grafica 4.1 FACTOR ORGANIZACIÓN**



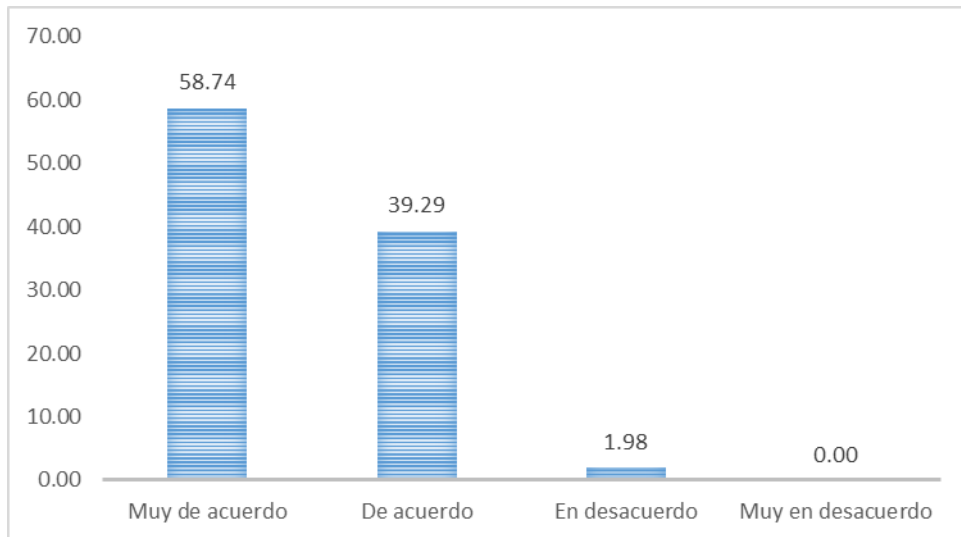
En la siguiente grafica se puede comprobar que el 44.14% de los colaboradores están muy de acuerdo con respecto a la comunicación, mientras que el 53.06% mencionan estar de acuerdo, el 2.09% está en desacuerdo y un 0.71% está muy en desacuerdo. Por lo que se puede observar que un gran porcentaje está satisfecho con este factor.

**Grafica 4.2 FACTOR COMUNICACIÓN Y COHESIÓN**



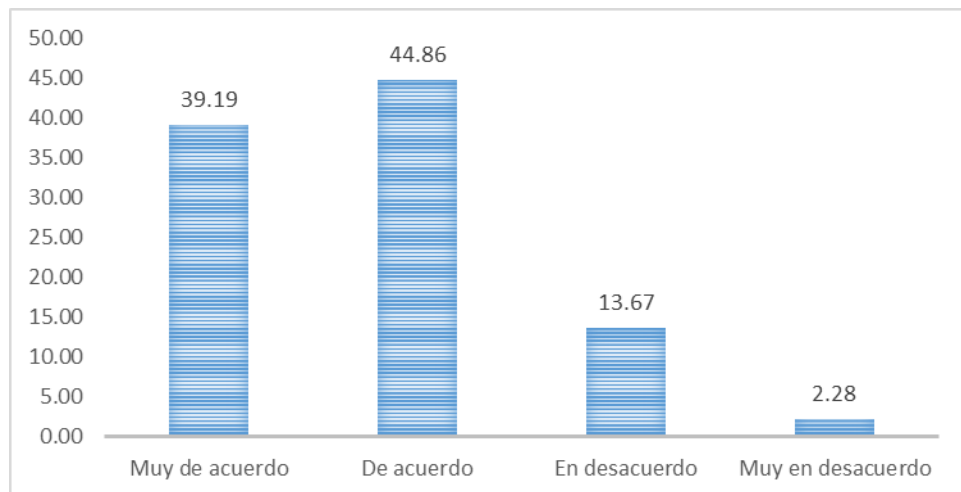
En este factor se puede observar que un 36.26% está muy de acuerdo en cuanto a la comunicación y la cohesión en la empresa, un 55.13% menciona estar de acuerdo, mientras que un 6.79% están en desacuerdo y por último un 1.83% está muy en desacuerdo.

**Grafica 4.3 FACTOR AUTONOMÍA**



Se puede observar en la siguiente grafica que el 58.74% está muy de acuerdo y un 39.29% están de acuerdo, un 1.98% de los colaboradores están en desacuerdo con que existe autonomía en su lugar de trabajo y por ultimo un 0.00% están muy en desacuerdo con este factor.

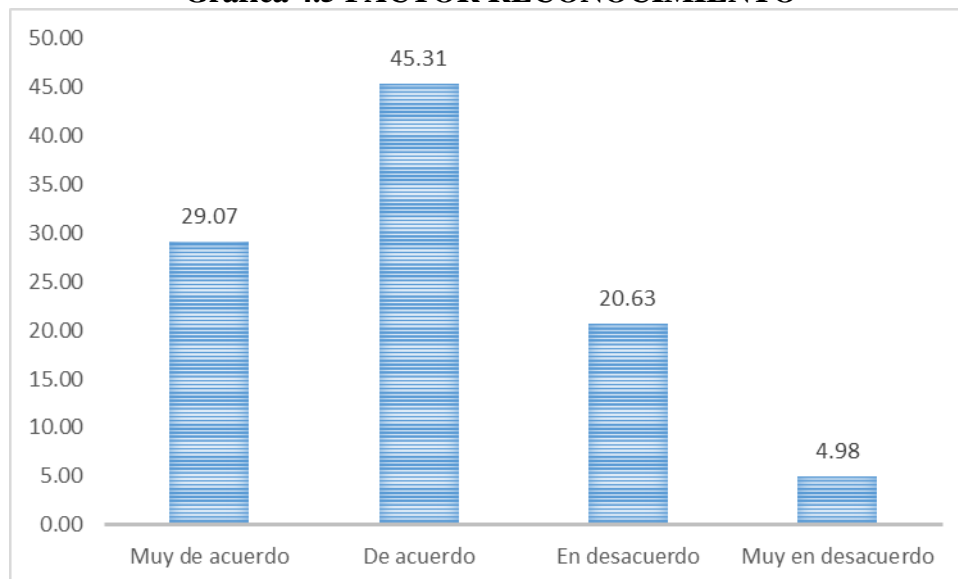
**Grafica 4.4 FACTOR PRESIÓN**



En el factor presión se puede observar que el 39.19% está muy de acuerdo con respecto a que se siente presionado en su lugar de trabajo, el 44.89 menciona estar de acuerdo, mientras que un 13.67 están en desacuerdo y por ultimo un 2.28 mencionan estar muy en desacuerdo, por lo que se observa que un gran porcentaje siente que en su trabajo está presionado por parte de la empresa.



**Grafica 4.5 FACTOR RECONOCIMIENTO**



En cuanto al reconocimiento, los colaboradores en un 29.07% mencionan estar muy de acuerdo con lo que la empresa proporciona, un 45.31% menciona estar de acuerdo, un 20.63% dicen que están en desacuerdo, mientras que finalmente un 4.98% mencionan estar muy en desacuerdo, por lo que se puede observar que hay un porcentaje alto en cuanto a no sentirse satisfechos.

**Método de proporciones, fiabilidad y significación**

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R//	f	%	p	q	σp	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo	4	12	32	0.32	0.68	0.08	0.15	0.17	0.48	SI	4.21	SI	X	X	X		
	3	25	68	0.68	0.32	0.08	0.15	0.52	0.83	SI	8.78	SI					
	2	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	σp	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
En mi organización está definida la Misión y Visión claramente	4	11	30	0.30	0.70	0.08	0.15	0.15	0.44	SI	3.96	SI	X				
	3	25	68	0.68	0.32	0.08	0.15	0.52	0.83	SI	8.78	SI					
	2	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
	1	1	2.70	0.03	0.97	0.03	0.05	-0.03	0.08	SI	1.01	NO					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
<b>Conozco los objetivos de mi organización</b>	4	16	43	0.43	0.57	0.08	0.16	0.27	0.59	SI	5.31	SI	X			
	3	19	51	0.51	0.49	0.08	0.16	0.35	0.67	SI	6.25	SI				
	2	2	5.41	0.05	0.95	0.04	0.07	-0.02	0.13	SI	1.45	NO				
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
<b>Mi organización me proporciona herramientas y materiales de trabajo para realizar mis labores</b>	4	9	24	0.24	0.76	0.07	0.14	0.10	0.38	SI	3.45	SI	X	X	X	
	3	21	57	0.57	0.43	0.08	0.16	0.41	0.73	SI	6.97	SI				
	2	4	10.8	0.11	0.89	0.05	0.1	0.01	0.21	SI	2.12	SI				
	1	3	8.11	0.08	0.92	0.04	0.09	-0.01	0.17	SI	1.81	SI				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
<b>Me siento orgulloso de trabajar para esta organización</b>	4	20	54	0.54	0.46	0.08	0.16	0.38	0.70	SI	6.60	SI	X	X	X	
	3	17	46	0.46	0.54	0.08	0.16	0.30	0.62	SI	5.61	SI				
	2	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO				
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
<b>Soy responsable del trabajo que realizo</b>	4	23	62	0.62	0.38	0.08	0.16	0.47	0.78	SI	7.80	SI	X	X		
	3	14	38	0.38	0.62	0.08	0.16	0.22	0.53	SI	4.75	SI				
	2	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO				
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
Li									Ls	A					A	B	C
37																	
Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño	4	18	49	0.49	0.51	0.08	0.16	0.33	0.65	SI	5.92	SI	X	X	X		
	3	19	51	0.51	0.49	0.08	0.16	0.35	0.67	SI	6.25	SI					
	2	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
Li									Ls	A					A	B	C
37																	
Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas	4	21	57	0.57	0.43	0.08	0.16	0.41	0.73	SI	6.97	SI	X	X	X		
	3	16	43	0.43	0.57	0.08	0.16	0.27	0.59	SI	5.31	SI					
	2	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
Li									Ls	A					A	B	C
37																	
Mi inmediato superior me motiva a cumplir con mi trabajo	4	14	38	0.38	0.62	0.08	0.16	0.22	0.53	SI	4.75	SI	X	X	x		
	3	18	49	0.49	0.51	0.08	0.16	0.33	0.65	SI	5.92	SI					
	2	5	13.5	0.14	0.86	0.06	0.11	0.02	0.25	SI	2.40	SI					
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
Li									Ls	A					A	B	C
37																	
Conozco las exigencias de mi trabajo	4	19	51	0.51	0.49	0.08	0.16	0.35	0.67	SI	6.25	SI	X	X	X		
	3	17	46	0.46	0.54	0.08	0.16	0.30	0.62	SI	5.61	SI					
	2	1	2.70	0.03	0.97	0.03	0.05	-0.03	0.08	SI	1.01	NO					
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	SI					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
Mi jefe inmediato me exhorta a mejorar mis capacidades	4	13	35	0.35	0.65	0.08	0.15	0.20	0.51	SI	4.48	SI	X	X	X	X	
	3	20	54	0.54	0.46	0.08	0.16	0.38	0.70	SI	6.60	SI					
	2	4	10.8	0.11	0.89	0.05	0.1	0.01	0.21	SI	2.12	SI					
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común	4	8	22	0.22	0.78	0.07	0.13	0.08	0.35	SI	3.19	SI	X	X	X	X	
	3	20	54	0.54	0.46	0.08	0.16	0.38	0.70	SI	6.60	SI					
	2	4	10.8	0.11	0.89	0.05	0.1	0.01	0.21	SI	2.12	SI					
	1	5	13.5	0.14	0.86	0.06	0.11	0.02	0.25	SI	2.4	SI					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme	4	14	38	0.38	0.62	0.08	0.16	0.22	0.53	SI	4.75	SI	X	X	X	X	
	3	19	51	0.51	0.49	0.08	0.16	0.35	0.67	SI	6.25	SI					
	2	2	5.41	0.05	0.95	0.04	0.07	-0.02	0.13	SI	1.45	NO					
	1	2	5.41	0.05	0.95	0.04	0.07	-0.02	0.13	SI	1.45	NO					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal	4	7	19	0.19	0.81	0.06	0.13	0.06	0.32	SI	2.94	SI	X	X	X	X	
	3	22	59	0.59	0.41	0.08	0.16	0.44	0.75	SI	7.37	SI					
	2	6	16.2	0.16	0.84	0.06	0.12	0.04	0.28	SI	2.68	SI					
	1	2	5.41	0.05	0.95	0.04	0.07	-0.02	0.13	SI	1.45	NO					
		37	100	1.00													

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
Mi superior inmediato maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria	4	10	27	0.27	0.73	0.07	0.14	0.13	0.41	SI	3.70	SI	X	X	X	X
	3	23	62	0.62	0.38	0.08	0.16	0.47	0.78	SI	7.80	SI				
	2	3	8.11	0.08	0.92	0.04	0.09	-0.01	0.17	SI	1.81	NO				
	1	1	2.7	0.03	0.97	0.03	0.05	-0.03	0.08	SI	1.01	NO				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo	4	15	41	0.41	0.59	0.08	0.16	0.25	0.56	SI	5.02	SI	X	X	X	X
	3	15	41	0.41	0.59	0.08	0.16	0.25	0.56	SI	5.02	SI				
	2	7	18.9	0.19	0.81	0.06	0.13	0.06	0.32	SI	2.94	SI				
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
Mi organización es un lugar relajado para trabajar	4	10	27	0.27	0.73	0.07	0.14	0.13	0.41	SI	3.70	SI	X	X	X	X
	3	20	54	0.54	0.46	0.08	0.16	0.38	0.70	SI	6.60	SI				
	2	5	13.5	0.14	0.86	0.06	0.11	0.02	0.25	SI	2.4	SI				
	1	2	5.41	0.05	0.95	0.04	0.07	-0.02	0.13	SI	1.45	NO				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
Siento que mi trabajo produce un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo	4	8	22	0.22	0.78	0.07	0.13	0.08	0.35	SI	3.19	SI	X	X	X	
	3	15	41	0.41	0.59	0.08	0.16	0.25	0.56	SI	5.02	SI				
	2	10	27	0.27	0.73	0.07	0.14	0.13	0.41	SI	3.7	SI				
	1	4	10.8	0.11	0.89	0.05	0.1	0.01	0.21	SI	2.12	SI				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
El tiempo con que cuento no es suficiente para realizar mi trabajo y actividades en mi organización	4	9	24	0.24	0.76	0.07	0.14	0.10	0.38	SI	3.45	SI	X	X	X	X	
	3	20	54	0.54	0.46	0.08	0.16	0.38	0.70	SI	6.60	SI					
	2	7	18.9	0.19	0.81	0.06	0.13	0.06	0.32	SI	2.94	SI					
	1	1	2.7	0.03	0.97	0.03	0.05	-0.03	0.08	SI	1.01	NO					
			37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
Realizo actividades extra, que no forman de mis actividades diarias	4	12	32	0.32	0.68	0.08	0.15	0.17	0.48	SI	4.21	SI	X	X	X		
	3	12	32	0.32	0.68	0.08	0.15	0.17	0.48	SI	4.21	SI					
	2	8	21.6	0.22	0.78	0.07	0.13	0.08	0.35	SI	3.19	SI					
	1	5	13.5	0.14	0.86	0.06	0.11	0.02	0.25	SI	2.4	SI					
			37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato	4	8	22	0.22	0.78	0.07	0.13	0.08	0.35	SI	3.19	SI	X	X	X	X	
	3	12	32	0.32	0.68	0.08	0.15	0.17	0.48	SI	4.21	SI					
	2	11	29.7	0.3	0.7	0.08	0.15	0.15	0.44	SI	3.96	SI					
	1	6	16.2	0.16	0.84	0.06	0.12	0.04	0.28	SI	2.68	SI					
			37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos				
	N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
									Li	Ls					A	A	B
37																	
La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error	4	7	19	0.19	0.81	0.06	0.13	0.06	0.32	SI	2.94	SI	X	X	X	X	
	3	15	41	0.41	0.59	0.08	0.16	0.25	0.56	SI	5.02	SI					
	2	10	27	0.27	0.73	0.07	0.14	0.13	0.41	SI	3.7	SI					
	1	5	13.5	0.14	0.86	0.06	0.11	0.02	0.25	SI	2.4	SI					
			37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
Los ascensos se les da a quien lo merece	4	10	27	0.27	0.73	0.07	0.00	0.27	0.27	SI	3.70	SI	X	X	X	X
	3	14	38	0.38	0.62	0.08	0.00	0.38	0.38	SI	4.75	SI				
	2	5	13.5	0.14	0.86	0.06	0	0.14	0.14	SI	2.4	SI				
	1	8	21.6	0.22	0.78	0.07	0	0.22	0.22	SI	3.19	SI				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de Confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización	4	4	11	0.11	0.89	0.05	0.10	0.01	0.21	SI	2.12	SI	X	X	X	X
	3	13	35	0.35	0.65	0.08	0.15	0.20	0.51	SI	4.48	SI				
	2	15	40.5	0.41	0.59	0.08	0.16	0.25	0.56	SI	5.02	SI				
	1	5	13.5	0.14	0.86	0.06	0.11	0.02	0.25	SI	2.4	SI				
		37	100	1.00												

Intervalo de Confianza	1.96		Nivel de confianza					95%					Objetivos			
N	R	f	%	p	q	$\sigma p$	E	IC		F	RC	S	G	E		
37								Li	Ls					A	A	B
Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	4	7	19	0.19	0.81	0.06	0.13	0.06	0.32	SI	2.94	SI	X	X	X	X
	3	21	57	0.57	0.43	0.08	0.16	0.41	0.73	SI	6.97	SI				
	2	9	24.3	0.24	0.76	0.07	0.14	0.1	0.38	SI	3.45	SI				
	1	0	0	0	1	0.16	0.31	-0.31	0.31	SI	0	NO				
		37	100	1.00												

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la siguiente investigación se pudo conocer el índice de rotación de personal y la perspectiva de los colaboradores con respecto al clima organizacional a nivel general, se tomó en cuenta los principales indicadores que tiene una organización. Se dirigió a colaboradores a nivel operativo y administrativo, el cual se midió a través de una escala tipo Likert, que posteriormente al conocer los resultados obtenidos en la investigación se realizó un análisis que se comparó con estudios consultados de forma previa y la similitud con los objetivos de la investigación.

En el estudio que realizó López (2004) que tenía como objetivo conocer la rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad, se determinó, que si se tiene el control institucional de la rotación de personal, se tendría un beneficio para la empresa en cuanto a un clima organizacional positivo. Lo cual efectivamente coincide con el estudio que se realizó, ya que el índice de rotación de personal fue del 5.41%. Por lo tanto se demuestra en esta investigación que la gerencia mantiene el control y que además se puede comprobar en el clima organizacional, ya que resulto positivo a nivel global lo que conlleva un beneficio en recurso humano y económico, ya que no habría pérdidas de productividad ni de reclutamiento y selección.

Por otra parte Villegas (2012) realizó un estudio cuyo objetivo era determinar las causas principales de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución financiera, se concluyó que de las 8 causas principales, las más importantes fueron la presión, el ambiente de trabajo, las retribuciones y el servicio al cliente interno. Lo cual concuerda con el presente estudio, ya que se pudo comprobar que los colaboradores perciben carga laboral y falta de tiempo para realizar sus tareas con un 18.9%. En cuanto a las exigencias y el estrés, los colaboradores manifiestan un 41% con estar de acuerdo con dichas premisas. El tiempo para realizar el trabajo marco un grado de significancia muy importante ya que el 54% mencionan estar de acuerdo con que no es suficiente. Se pudo comprobar que el 29.7% mencionan estar en desacuerdo con respecto a la oportunidad de crecimiento en la empresa. Por último, en cuanto al reconocimiento, los colaboradores manifiestan con un 40.5% estar en desacuerdo ante tal satisfacción, por lo tanto es trascendente y significativo conocer estos datos



para el presente estudio y desarrollar técnicas o herramientas que satisfagan y mejoren el entorno laboral.

Una estrategia para tener fidelidad y constancia en los colaboradores es conocer su perspectiva laboral. Este fue el motivo principal para realizar un estudio de clima organizacional. Se tomaron como base indicadores, tales como organización, autonomía, comunicación y cohesión, presión y reconocimiento, tal y como Chiavenato (2009) lo define al mencionar que es una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es positivo cuando se proporciona satisfacción en las necesidades de los colaboradores y la elevación moral de los miembros, es negativo cuando no se logran satisfacer dichas necesidades. Evidentemente en esta investigación se tomaron en cuenta indicadores del entorno laboral en cuanto a organización y presión, ya que si la empresa le proporciona las herramientas adecuadas y mantiene estabilidad en los colaboradores se estará dando la seguridad a ese nivel. Con respecto a la pertenencia, con indicadores tales como organización, comunicación, cohesión y el reconocimiento, esto para saber si el colaborador pertenece a un equipo de trabajo. Y el más importante fue hallar que en un alto nivel es positivo ya que satisface en su mayoría las necesidades de los colaboradores.

Esto es clave al momento de querer empoderar a un colaborador y fomentar su fidelidad a la empresa y por esta razón en base a la investigación realizada se planteó como objetivo determinar la relación de la rotación de personal con el clima organizacional en los colaboradores. Posteriormente proponer estrategias que mejoren el entorno de trabajo. Para poder comprender el impacto que tiene el índice de rotación de personal en la organización.

Durante el proceso de investigación se diagnosticó un clima organizacional en sus distintos factores el cual evaluó el estado y la perspectiva de los colaboradores con respecto a la empresa en que laboran. De igual manera Lara (2012) en la tesis La medición del clima organizacional en el área de producción de detergentes en una empresa de artículos de limpieza cuyo objetivo fue medir y conocer los mejores factores que determinan el clima organizacional concluye que es indispensable elaborar un clima organizacional de forma periódica para que los colaboradores pueda sentirse más motivados y reforzar aspectos relevantes para la productividad. Efectivamente

se pudo comprobar por parte de la empresa la falta de conocimiento de dicha herramienta y que nunca se había realizado un trabajo similar en la empresa, por lo tanto, implementar esta estrategia de forma recurrente para la empresa hara que esta conozca la perspectiva y posteriormente según lo hayado continuar o implementar lo que se desea proyectar a sus colaboradores.

Los aspectos que sobresalieron en la presente investigación es que, se encontró un índice de rotación de personal sano, el cual es aceptable para cualquier organización. Así como lo define Chiavenato (2009) el índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, que sustituye a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Al evaluar de forma individual, el factor organización, con un 97.2% se demostró que tal y como muestran los resultados, los colaboradores muestran porcentajes altos en estar de acuerdo con respecto a sentirse orgulloso y conocer el plan estratégico de su organización.

Sin embargo en el estudio de clima organizacional en cuanto a la rotación interna y ascensos, se refleja en el factor reconocimiento, un 25.61% mencionan estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente. Esto se debe a que no se ha tenido un seguimiento a cada colaborador para poder determinar su potencial y prepararlo para optar puesto a nivel superior.

Los colaboradores manifiestan con un 15.95% estar en desacuerdo y muy en desacuerdo en cuanto al factor presión, por lo tanto se debe considerar que, así como mencionan Garcia, Gelpi, Cano y Romero (2009) que el estrés es un componente situacional y que depende de las condiciones de trabajo las cuales redundan a distintos tipos de estrés. Por lo tanto, si se es operativo o administrativo el origen determinará el tipo de presión o estrés que se maneja por parte de los colaboradores. Y será importante manejare los recursos físicos y psicológicos a partir de estrategias como la capacitación y desarrollo, lo que dará una seguridad, eficiencia y eficacia al colaborador para realizar sus actividades.

Otro factor que se comprueba que no cuenta con la aprobación de los colaboradores es en cuanto reconocimiento. Bersin (2012) en su artículo Nueva investigación desbloquea el secreto del reconociendo de los empleados menciona que si se establece programas que contengan reconocimientos, al menos en Estados Unidos se reducirá un 31% de renuncias voluntarias. Además destaca que se promueva el reconocimiento entre los mismos colaboradores, esto significa que en una escala jerárquica los niveles superiores darán reconocimiento, respeto y admiración. Se debe crear un clima de equipo de trabajo y evitar la perspectiva de adversarios. Fomentar los incentivos no económicos será otro factor importante que será dirigido a quienes se esfuerzan según sus objetivos trazados y a quienes sopesaban dichos.

Se debe asimilar en toda organización que, el reconocimiento es una herramienta que podrá fomentar un clima organizacional sano, motivara al colaborador, evitara la rotación de personal y habra un aumento en la productividad de las organizaciones.

En forma íntegra, se analizó la rotación de personal y el clima organizacional los cuales son factores que tiene mucho en común, ya que su origen determina un buen clima organizacional y la perspectiva de los colaboradores. Además se podrá comprender la perspectiva del colaborador a nivel de rotación interna y de cómo su incidencia produce malestar y falta de compromiso en la organización. Cabe señalar que la rotación de personar ya se interna o externa modificara la perspectiva del colaborador a la hora de actuar en su lugar de trabajo y por consiguiente so productividad. Es por eso que un buen plan de carrera y el conocimiento científico de este tendrán una perspectiva más amplia para comprenderé el comportamiento de los colaboradores en organización.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se concluye que:

- Al realizar el índice de rotación de personal se determinó que durante el periodo de estudio hubo un 5.41%, lo cual es un indicador que refleja estabilidad laboral tanto en el área administrativa y operativa de la empresa.
- En cuanto a la rotación interna y la oportunidad de crecimiento evaluada en el clima organizacional, el 45.9% menciona estar en desacuerdo y muy desacuerdo por lo tanto es muy significativo para este estudio.
- En cuanto a la realización del clima organizacional global se pudo determinar que en los factores organización el 97.2% es positivo; la comunicación y cohesión con un 91.39% es favorable; en la autonomía se estableció un 94.42% como positivo; mientras que en la presión un 15.95% lo mencionan de forma desfavorable; y por último el factor reconocimiento muestra que el 25.61% de los colaboradores se muestra desfavorecido.
- Se estableció que para que el colaborador se sienta identificado con la organización la satisfacción y el conocimiento del plan estratégico son muy significativos para la empresa. En cuanto a que exista buena comunicación en la realización del trabajo, saber los objetivos de la empresa y ser responsables del cumplimiento de los estándares de desempeño son importantes para mantener un clima organizacional positivo.
- En cuanto a la autonomía si el jefe inmediato superior permite que el colaborador desarrolle sus habilidades, establecerá un clima organizacional sano ya que el colaborador sentirá que puede aportar a la empresa. Por otro lado se comprobó que los colaboradores tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, estos son muy significativo ya que determino el porcentaje desfavorable en el factor presión.
- Además con respecto al reconocimiento y el desarrollo profesional evidentemente se encontró un descontento en los colaboradores, respecto a la rotación interna y lo mencionan como desfavorable, por lo tanto es significativo conocerlo para el presente estudio y desarrollar técnicas o herramientas que satisfagan al cliente interno.

## VII. RECOMENDACIONES

- Se debe tener un registro anual sobre el índice de rotación de personal, para tener un control estadístico y científico del flujo de trabajadores y así saber si es necesario implementar alguna estrategia que mejore este fenómeno.
- Además se debe desarrollar el clima organizacional para fortalecer los elementos positivos encontrados, así mismo enfocarse en el desarrollo de técnicas que mejoren la presión y el reconocimiento, considerado como desfavorables en los colaboradores de la empresa e implementar estrategias tales planes de carrera, crear incentivos no económicos, proyectar al colaborador del mes, celebración de cumpleaños y actividades en fechas especiales.
- Se debe realizar de forma anual un clima organizacional, con el objetivo de conocer y mejorar la perspectiva del colaborador con respecto a su lugar de trabajo y que constantemente se mejoren su expectativas.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar programas de capacitación de forma periódica, tanto para el personal operativo como administrativo dirigido al mantenimiento de un clima labora sano.
- Es importante continuar fortaleciendo los factores organización, autonomía, comunicación y cohesión; sin embargo tendrá que haber mayor énfasis en la presión y reconocimiento.

## VIII. REFERENCIAS

Achaerandio, L. (2010). *Iniciación de la práctica de la investigación*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Alles, M. A. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. México: Granica.

Altimiras, M. (2017). Tres soluciones para evitar la rotación de personal en las empresas. *ALTO NIVEL*.

Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe ediciones.

Bersin, J. (2012). New Resarch Unlocks the Secret of Employee Recognition. *Forbes*, 1.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Mc Graw Hill.  
Recuperado el 1 de Abril de 2017

Correa, G. (2016). *Elementos de análisis del clima laboral*. Academia.edu.

Cortés, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional, Hospital Dr. Luis F. Nachón*. Xalapa: Universidad Veracruzana.

Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Cengage Learning Latin America.

Díaz, G. I. (2013). *Identidad organizacional y rotación de personal*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Enríquez, C. (2013). La rotación eleva los costos de la empresa. *Líderes*, 15-16.

Escobedo Muñoz, A. C. (2 de Diciembre de 2013). *gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/rotación-de-personal/>

Estrada, S. (6 de Marzo de 2017). *La Jornada San Luis*. Obtenido de La Jornada San Luis: <http://lajornadasanluis.com.mx/destacada/preocupante-indice-rotación-personal-la-zona-industrial/>

Flores Ruíz, I. (2014). Evaluación, factores a considerar y tips para un buen clima organizacional. *Consultoría*, 36-37-38.

Gadow, F. (2015). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. Argentina: Granica.

Gan, F. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

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

García, D. (27 de Abril de 2017). *Milenio*. Obtenido de Milenio: [http://www.milenio.com/negocios/empleadores-talento-rotación\\_de\\_personal-manpower\\_group-empleo-bajo\\_salario-milenio\\_0\\_946105410.html](http://www.milenio.com/negocios/empleadores-talento-rotación_de_personal-manpower_group-empleo-bajo_salario-milenio_0_946105410.html)

Gómez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.

Guatemala, C. d. (2009). *Código de Trabajo de Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Trabajo.

Hermans, M. (5 de Febrero de 2017). *La Nación*. Obtenido de La Nación: <http://www.lanación.com.ar/1981987-capacitación-puede-mejorar-el-clima-laboral>

Lara, C. M. (2012). *La medición del Clima Organizacional en el área de producción de detergente en una empresa de artículos de limpieza*. Escuintla, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Litwin, G., & Stringer, R. (2010). *Comportamiento organizacional*. Boston: Harvard Business School Press.

López, J. J. (2004). *La rotación de los empleados*. México D.F: Instituto Politécnico Nacional.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional En Colombia. El IMCOC: Un Metodo de Análisis para su Intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Millán Rosas, G. J. (2006). Rotación de Personal. En G. J. Rosas, *Rotación de Personal* (pág. 52). Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Orozco, M. A. (2013). *Cuadro de mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit.

Parada, P. (28 de Diciembre de 2012). *Mejorando el Clima Laboral Gracias a la RSI*. Obtenido de [www.pascualparada.com](http://www.pascualparada.com): <http://www.pascualparada.com/mejorando-el-clima-laboral-gracias-a-la-rsi/>

Reyes Ponce, A. (2008). *Administración de personal. T.02: Sueldos y Salarios*. México: Limusa.

Rivas, F. E. (2012). *Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la region I Metropolitana de una Institución Financiera*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Román García, J., Gelpi Méndez, J. A., Cano Vindel, A., & Romero, C. C. (2009). *Como combatir el estres laboral*. Madrid: Arteanima S.L.



Roman, Z. (s.f.).

Salazar, D. J. (4 de Octubre de 2009). *Scielo*. Obtenido de Scielo:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sierra, M. A. (2015). *El clima laboral en los colaboradores del área administrativa del hospital reginoal de Cobán, A.V.* Coban: Universidad Rafael Landívar.

Uribe, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales.* México D.F: Manual Moderno.

Valdés Herrera, C. (3 de Febrero de 2010). *gestiopolis* . Obtenido de  
<http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>

Villegas, F. E. (2012). *Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

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

## **IX.ANEXOS**

### **PROPUESTA**

#### **INSTRUMENTOS PARA MANTENER UNA ROTACION DE PERSONAL SANO Y MANTENER UN CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO**

##### **INTRODUCCION:**

Toda organización debe estar diagnosticada a nivel de recurso humano y a la vez tener estrategias que anticipen algún riesgo de índice de rotación de personal insano y a la vez conocer el estado de la organización a través del clima organizacional. Dicho diagnóstico y estrategias deben estar a cargo del departamento de recursos humanos.

El presente informe y plan está dirigido a colaboradores operativos y administrativos. La siguiente estrategia busco conocer la perspectiva de los colaboradores desde distintos enfoques propios de la empresa y a la vez conocer los puntos a mejorar en las distintas áreas de trabajo.

Por lo tanto se realizó una encuesta que contenía una escala de tipo Likert, la cual contiene 25 reactivos que fueron tabulados por medio del método estadístico de proporciones y significación, las cuales validan el trabajo.

Se trabajó con colaboradores de Viper S.A. empresa dedicada a la distribución de vidrios y materiales para ensamblar ventanas de aluminio. Los participantes de dicha encuesta laboran en el área administrativa y operativa, los cuales se diferencian por distintas atribuciones propias de su descriptor de puesto.

##### **JUSTIFICACION:**

Las organizaciones al igual que su personal tienen metas y objetivos que cumplir a lo largo de su existencia. Cumplirlas requiere una constante supervisión y desarrollo por parte de la administración. Este es el motivo principal para crear un plan que cuente con estrategias para reducir el índice de rotación de personal y mejorar el clima organizacional. En la actualidad el talento humano es el principal activo de una organización, conocer cómo se desarrolla el personal

dentro de la organización será uno de los primeros objetivos, seguidamente se tendrá que mantener al personal con mayor potencial en la organización en cuanto a sus competencias, tomando en cuenta el principio administrativo ganar-ganar, tanto para el colaborador como para la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Proveer a la organización herramientas para tener un índice de rotación sano y un clima de organización adecuado.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Implementar una estrategia que fomente la fidelidad de los colaboradores en los niveles administrativo y operativo de una distribuidora de vidrios
- Crear planes de carrera para los colaboradores con potencial de crecimiento empresarial
- Estimular la fidelidad a la empresa para evitar la rotación de personal

### **DESCRIPCIÓN:**

Tener a personal con las competencias deseadas es muy complejo y costoso. El mercado laboral esta escaso en cuanto a los mejores perfiles para ocupar diversos puestos, por lo tanto hay que gestionar su búsqueda, captación y la retención.

Es común saber que los mejores perfiles, sean los que estadísticamente tienen un índice de rotación de personal elevado y se mantienen en diferentes organizaciones en lapsos de tiempo corto por el hecho de tener propuestas con mejores beneficios. Por este motivo, recursos humanos toma un papel principal en el momento de saber retener al personal. Se disminuye así la rotación de personal y se mejora el clima organizacional.

Por esta razón se realizaran las siguientes propuestas:

**Planes de carrera:** Un proyecto de plan de carrera es una formación dirigida a nivel individual o grupo de colaboradores, que en su proceso inicial tiene potencial de desarrollo para alcanzar

algún puesto a nivel superior y evitar así la pérdida de colaboradores valiosos. Se debe considerar que este consta una línea de tiempo del colaborador durante todo su proceso de formación y desarrollo, por el cual se determina su evolución.

Se debe crear un formato o ficha del colaborador que contenga su evolución al objetivo trazado.

<b>Nombre de la organización</b>					
<b>Plan de carrera y desarrollo profesional</b>					
<b>Ficha del colaborador</b>					
<b>Nombre del colaborador</b>					
<b>Puesto que ocupa</b>					
<b>Departamento</b>					
<b>Jefe inmediato</b>					
<b>Bitácora de desarrollo profesional de competencias deseadas</b>					
<b>Objetivo</b>	<b>Competencia a desarrollar</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>
Que se debe alcanzar para determinado puesto	Nombre de la competencia	Test o encuesta que evalúe dicha competencia	-Curso -Taller -Conferencia	00/00/00	00/00/00
<b>Comentarios</b>					
<b>Autorización</b>					
Jefe Inmediato/Supervisor			Colaborador		

## PLAN DE INCENTIVOS NO ECONOMICOS:

Se refiere a un estímulo que se ofrece a un individuo o equipo de trabajo con el objetivo de elevar su productividad, mejorar el rendimiento y la moral tanto del colaborador como al equipo de trabajo.

Con este plan de incentivos no económicos se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Motivar a los colaboradores;
- Incrementar la productividad y desempeño de los colaboradores;
- Mejorar el bienestar de los colaboradores;
- Retención y atracción de talento humano calificado.

<b>PROPUESTAS DEL PLAN DE INCENTIVOS NO ECONÓMICOS</b>				
<b>Empleado del mes</b>				
<b>Herramientas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cartelera</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Costo</b>
<b>Evaluación de desempeño</b>	Sobrepasar las metas productivas y de desempeño establecidas	Cada mes durante el año en curso se expondrá al colaborador del mes a través de diferentes medios. -Fotografía y descripción en la entrada de la empresa -Fotografía en cartelera interna de la empresa	-Diploma de reconocimiento -Podrá tener una jornada de trabajo libre el día que desee	Placa con fotografía Q.75.00 Diploma de reconocimiento Q.25.00
<b>CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS</b>				
<b>Cartelera de información de colaboradores que cumplen años en el mes en curso</b>	Celebrar el cumpleaños de los colaboradores del mes durante el año en curso de forma	Se colocara el nombre del colaborador y el día que cumple años, al	Se dará una refacción mensualmente que consta de: -Pastel	Pastel Q.125.00 Sándwich Q.10.00 Suvenir

	grupal	igual que su fotografía.	-Sándwich -Suvenir con logo de la empresa -Dinámica por parte del departamento de Recursos humanos	Q.25.00
--	--------	--------------------------	--	---------

### Clima organizacional

#### Ficha técnica

<b>Nombre</b>	<b>Cuestionario de clima organizacional</b>
Autor	Fredy Isaac Macario de Paz
Validada por profesionales en recursos humano	Lic. Axel Hernández Lic. Gustavo Franco Martínez
¿Que mide?	Mide los factores: Organización (Preguntas 1-5) Autonomía (Preguntas 6-10) Comunicación y Cohesión (Preguntas 11-15) Presión (Preguntas 16-20) Reconocimiento (Preguntas 21-25)
Reactivos	Contiene 25 preguntas
Tiempo de resolución	15 Minutos
Formato de aplicación	Autoaplicable

## Manual de aplicación de propuesta encuesta clima organizacional para empresa de productos de limpieza.

El cuestionario de clima organizacional fue elaborado a través de la clasificación de 5 factores del clima organizacional, con el objetivo de medir satisfacción e insatisfacción en una empresa.

Cada uno de los factores tiene un valor del 20% del total, los cuales son:

- Organización 20%
- Autonomía 20%
- Comunicación y cohesión 20%
- Presión 20%
- Reconocimiento 20%

**Total 100%**

En cada uno de los factores hay 5 reactivos el cual el evaluado tendrá que responder según su opinión, a continuación se presenta una escala con la que se evaluará:

Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	---------------	-------------------

### Objetivo de la evaluación:

Comprender la perspectiva y opinión de los colaboradores acerca de los factores identificados, en relación a la organización, con el objetivo de medir el clima organizacional de una empresa.

### Procedimiento de aplicación:

Se debe aplicar a todos los colaboradores de la empresa, para poder obtener la opinión de cada uno. El encargado de la evaluación será el gerente de personal o gerente de recursos humanos. Para poder administrar la encuesta de clima organizacional, se recomienda agrupar a todos los empleados y entregar una evaluación a cada uno de ellos, la cual tiene que ser llenada de forma individual. Leer las instrucciones y explicar el propósito de la encuesta, así como la manera en que se presentaran los resultados a gerencia.

**Procedimiento de calificación:**

Cada uno de los factores tiene un valor de 20 puntos, para sumar un total de 100 puntos. Cada opción de respuesta, para los reactivos tiene un valor que se expresa de esta manera:

Muy de acuerdo      4 Puntos

De acuerdo            3 Puntos

En Desacuerdo      2 Puntos

Muy en desacuerdo   1 Puntos

**Pasos:****Sumar puntos obtenidos en cada reactivo.**

Ejemplo  $4 + 4 + 3 + 3 + 2 = 16$  puntos.

**Aplicar la regla de tres.**

La puntuación máxima para este factor es de 20 puntos, que significan el 20% de la calificación total del instrumento.

Para saber cuánto se obtuvo, se aplica la regla de tres:

20 puntos en este factor = 20% del total de los puntos del instrumento;

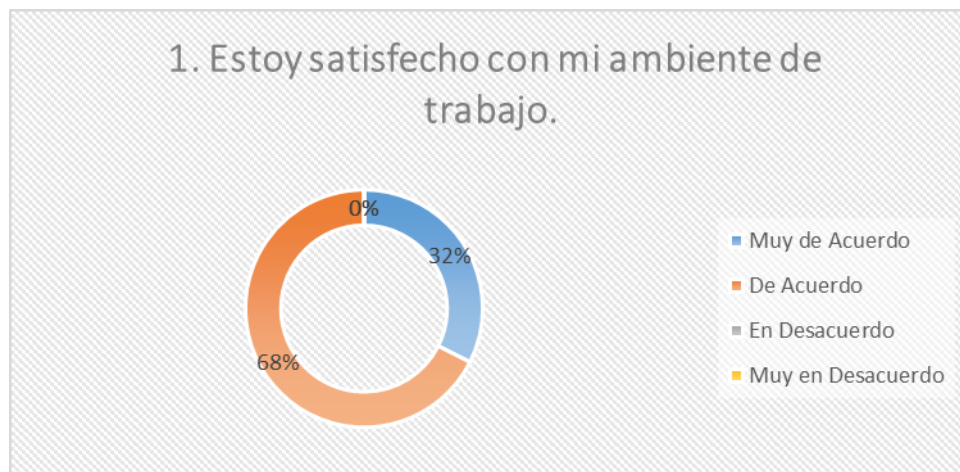
16 puntos en este factor = ¿? Cuantos puntos son del total del instrumento;

Los puntos obtenidos son: 16 de 20 puntos para este factor;

Luego se tendrá que hacer el procedimiento para cada factor y así obtener el resultado sobre 100 puntos.



Seguidamente se presentaran gráficas por cada factor evaluado y la descripción correspondiente según los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional.



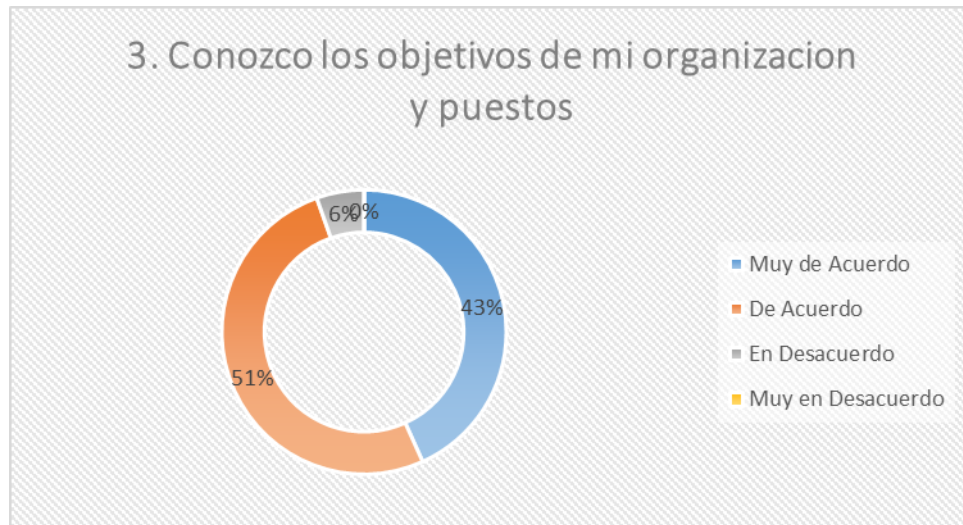
Fuente investigación de campo Septiembre 2017

En la gráfica se puede observar que el 32% de los colaboradores está muy de acuerdo con su ambiente de trabajo, mientras que el 68% manifiesta que está de acuerdo con la satisfacción con respecto a su ambiente de trabajo.



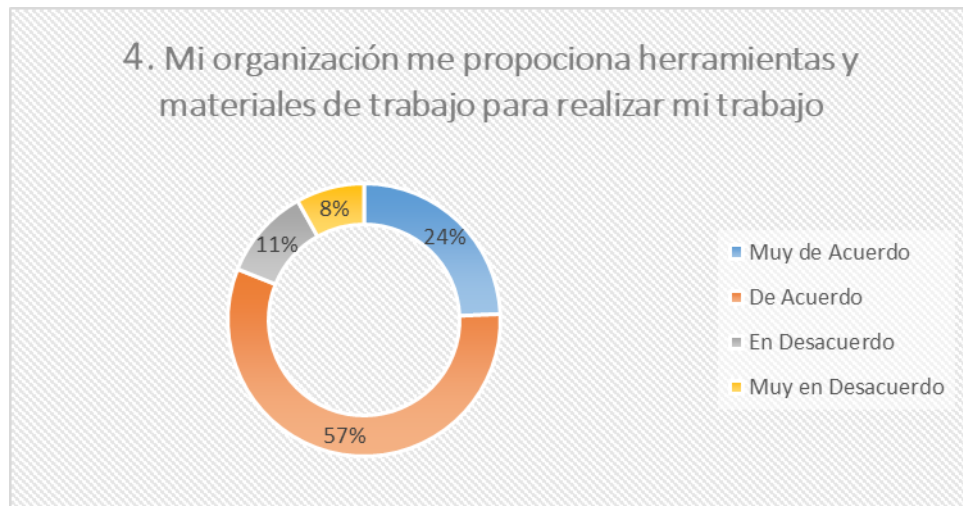
Fuente investigación de campo Septiembre 2017

Se puede observar en la gráfica que el 30% está muy de acuerdo con respecto a la definición de misión y visión, el 67% está de acuerdo, sin embargo un 3% menciona que está muy en desacuerdo en cuanto a la definición de la misión y visión en la organización.



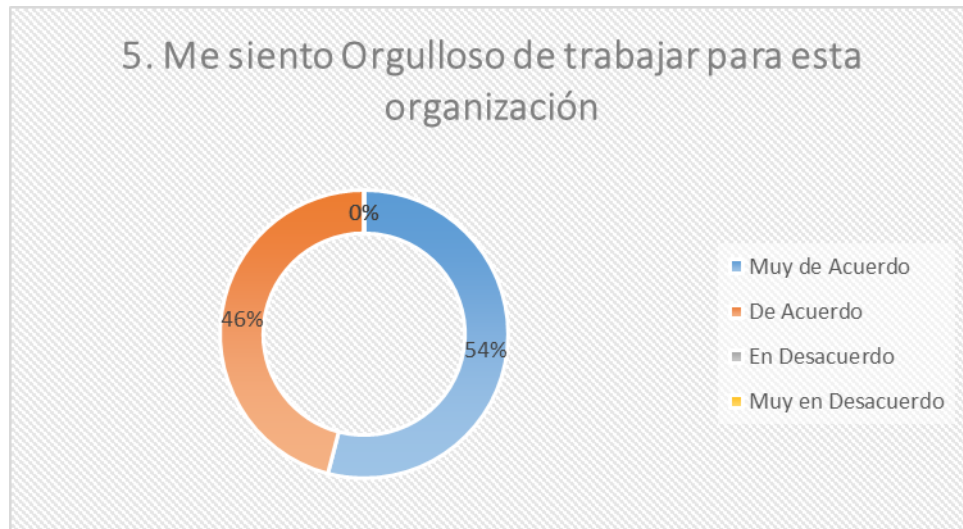
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

En la siguiente gráfica se observa que un 43% está muy de acuerdo con respecto a conocer los objetivos de la organización y de su puesto de trabajo, un 51% menciona estar de acuerdo al cuestionamiento, sin embargo un 6% acota estar en desacuerdo al cuestionamiento.



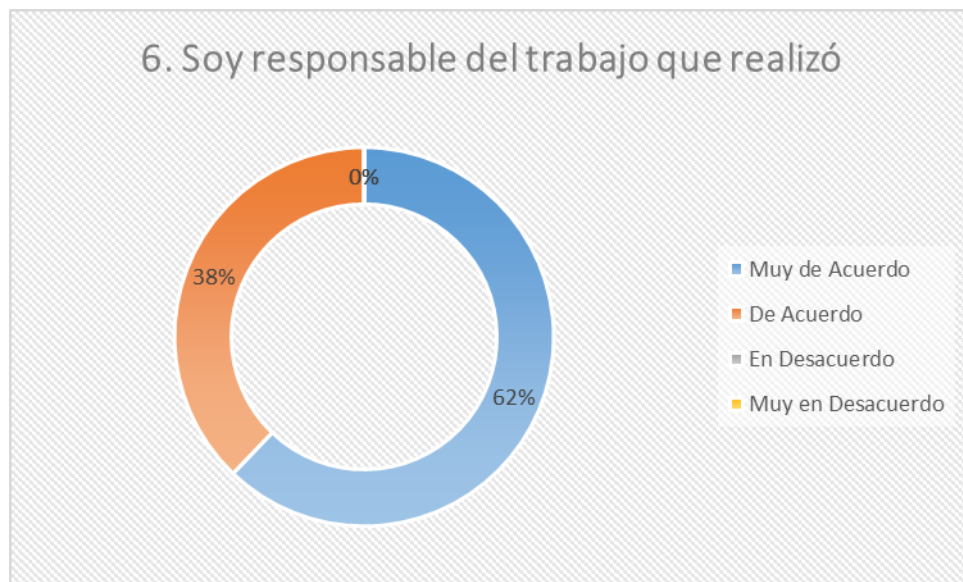
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

La presente gráfica muestra que un 24% está muy de acuerdo al cuestionarles si se les proporcionaba herramientas y materiales de trabajo para realizar su trabajo, un 57% menciona estar de acuerdo, un 11% está en desacuerdo, sin embargo un 8% está muy en desacuerdo en cuanto a este cuestionamiento.



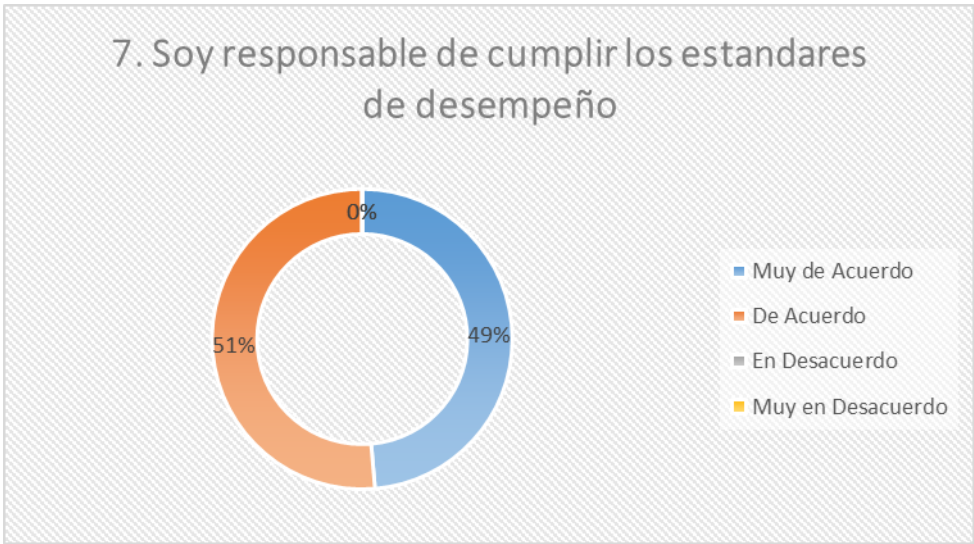
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

En la siguiente gráfica se muestra que un 54% está muy de acuerdo, por lo tanto se siente orgullosa de trabajar para la organización, un 46% están de acuerdo.



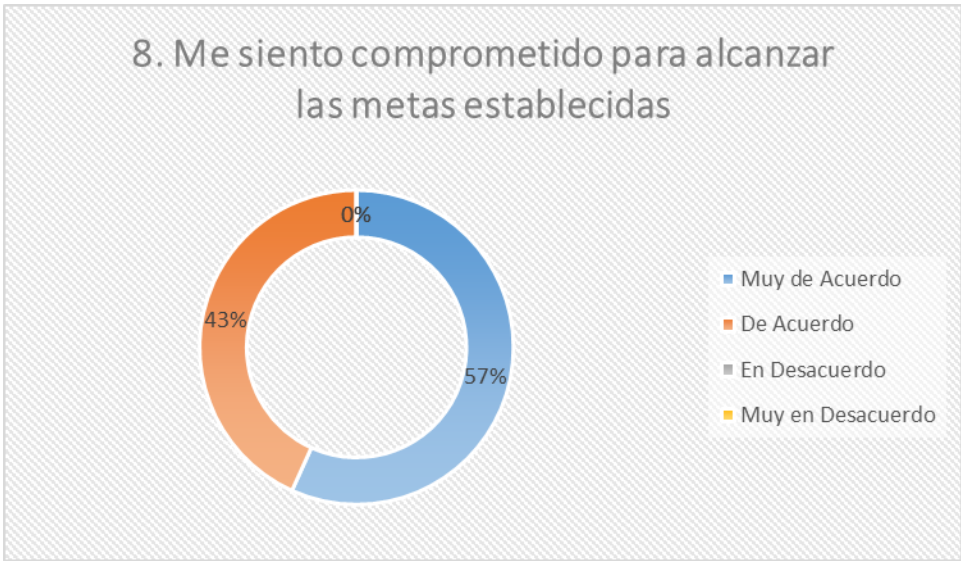
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

En cuanto a la responsabilidad en el trabajo que realizan los colaboradores, un 62% están muy de acuerdo y un 38% están de acuerdo.



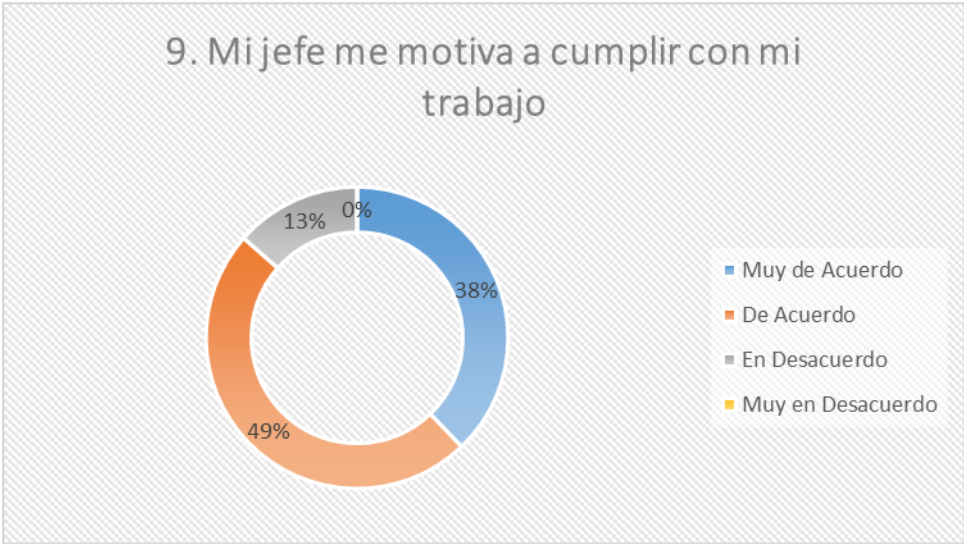
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

En la siguiente gráfica se puede observar que un 49% está muy de acuerdo con la responsabilidad de cumplir los estándares de desempeño y un 51% está de acuerdo en cuanto al cuestionamiento.



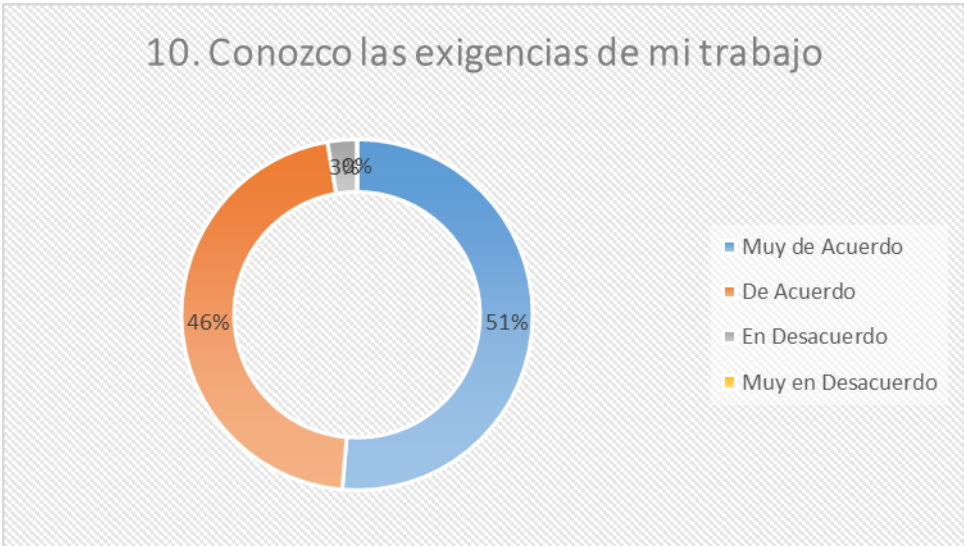
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Se muestra en la gráfica que el 57% de los colaboradores están muy de acuerdo y por lo tanto se sienten comprometidos para alcanzar las metas establecidas. Así mismo un 43% están de acuerdo.



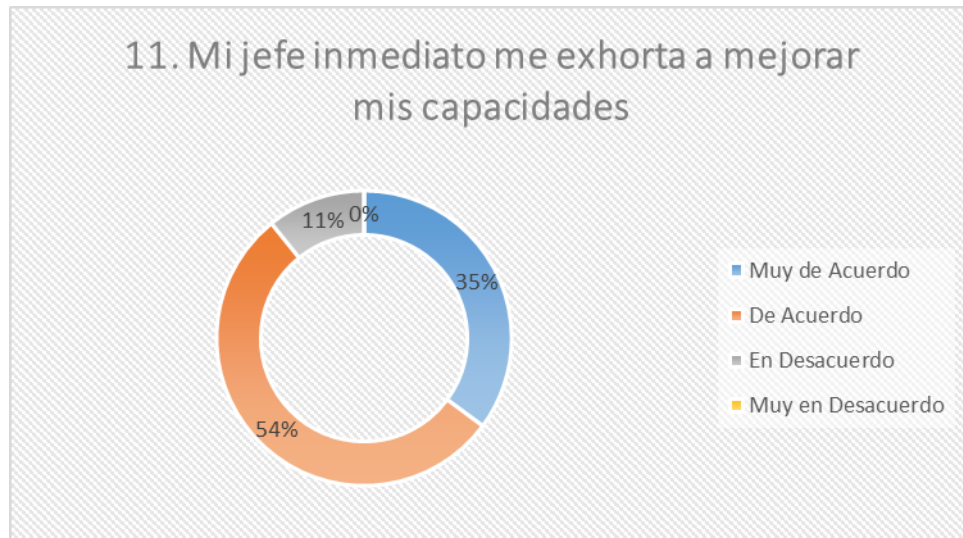
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Se puede mostrar en la gráfica siguiente que un 38% están muy de acuerdo con respecto a si se sienten motivados por parte de su jefe inmediato al momento de cumplir con su trabajo. Un 49% están de acuerdo. Sin embargo un 13% están en desacuerdo.



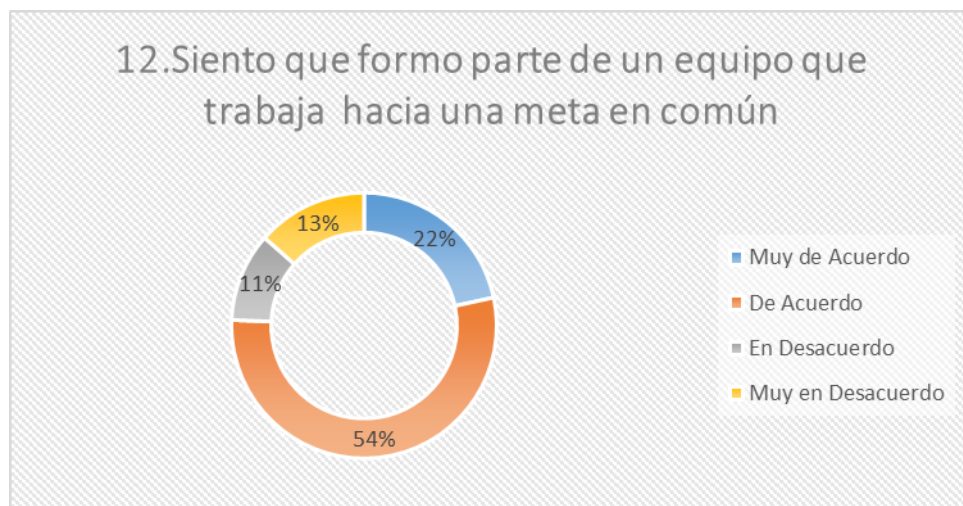
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

La gráfica demuestra un 51% están muy de acuerdo con respecto al conocimiento de las exigencias en el trabajo. Se refleja que un 46% están de acuerdo. Sin embargo un 3% dicen estar en desacuerdo.



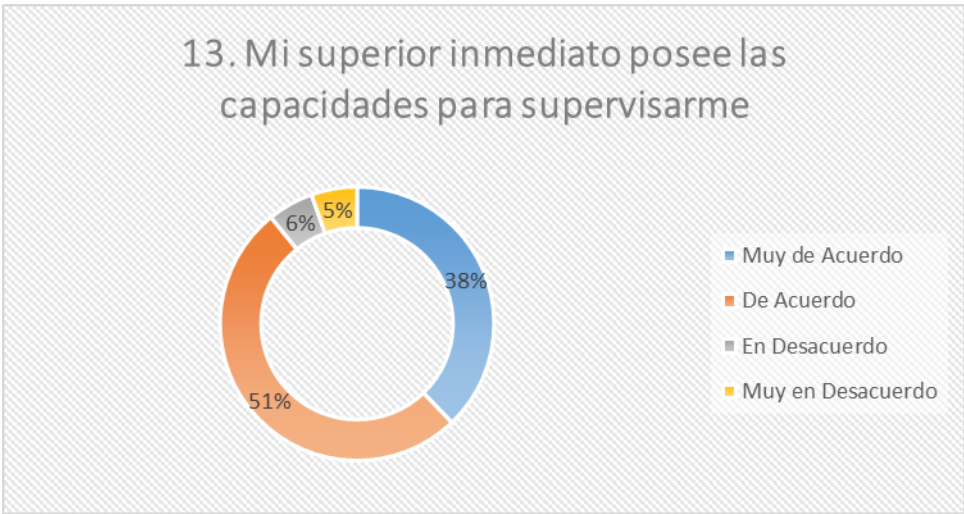
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

La gráfica muestra que un 35% están muy de acuerdo con que su jefe inmediato le exhorta a mejorar sus capacidades. El 54% está de acuerdo con respecto a este cuestionamiento. Caso contrario con un 11% que están en desacuerdo.



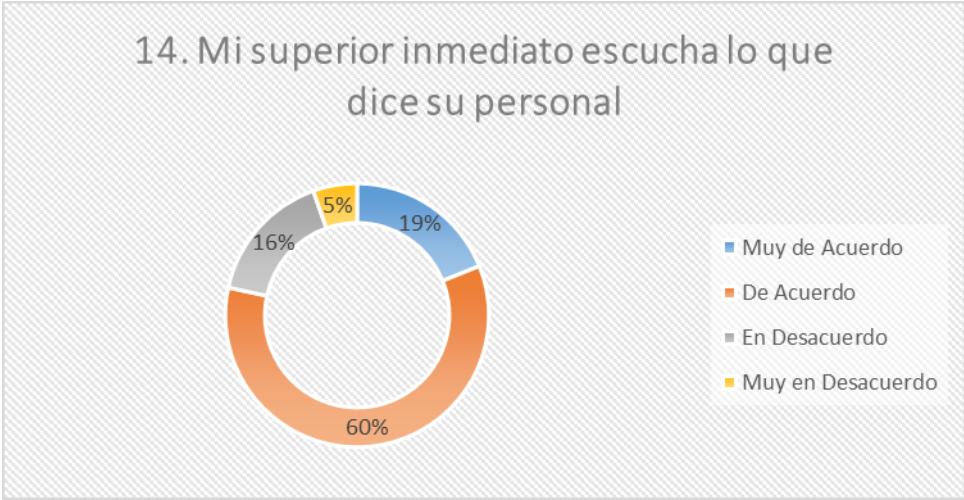
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

La siguiente gráfica muestra que un 22% están muy de acuerdo con que, sienten que forman parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común. El 54% están de Acuerdo. Un 11% están en desacuerdo. Sin embargo un 13% están muy en desacuerdo con respecto al trabajo en equipo.



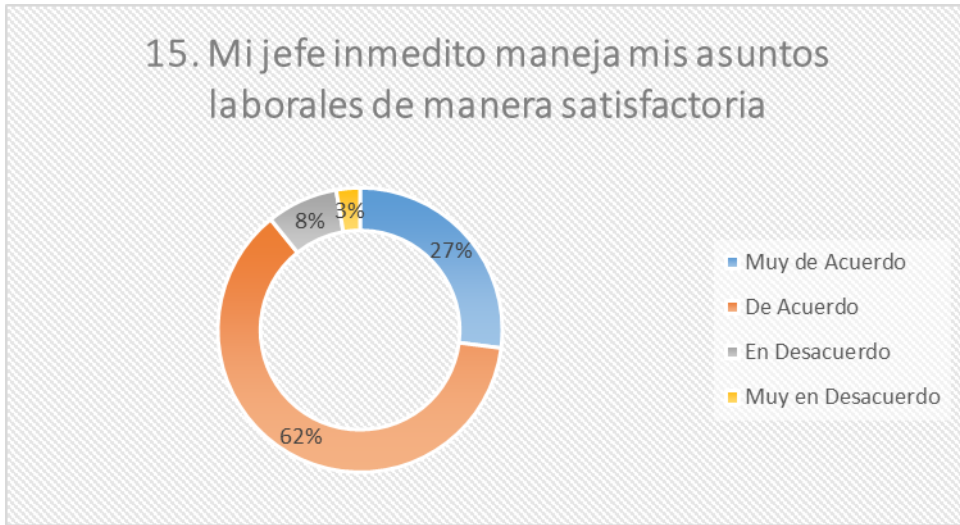
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Se puede observar que un 38% están muy de acuerdo concerniente a las capacidades de su jefe inmediato superior a que poseen capacidades para supervisar. Un 51% están de acuerdo con respecto a este cuestionamiento. Un 6% están en desacuerdo. En cuanto un 5% están muy en desacuerdo.



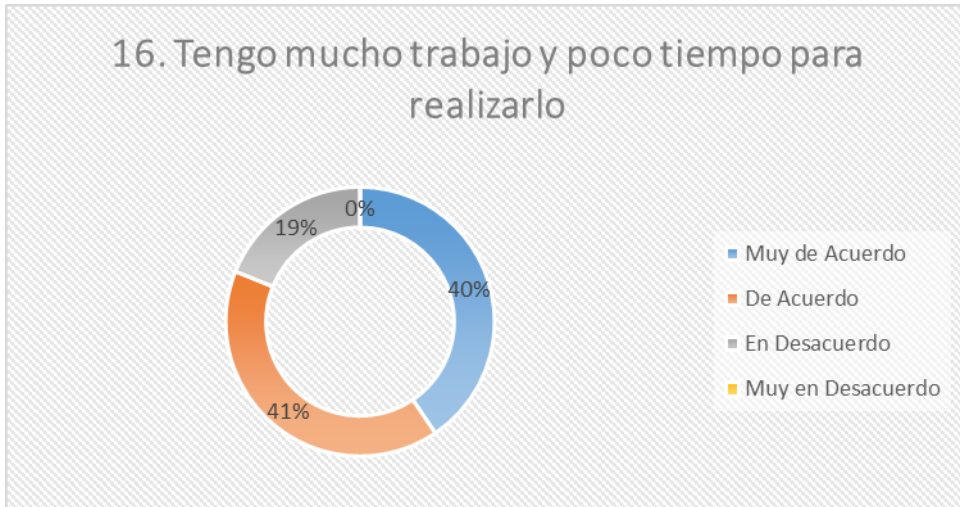
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Se puede ver que un 19% están muy de acuerdo en cuanto al cuestionamiento número 14. Un 60% están de acuerdo. Un 16% están en desacuerdo. Y un 5% están muy en desacuerdo con respecto a que el inmediato superior escucha a su personal.



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

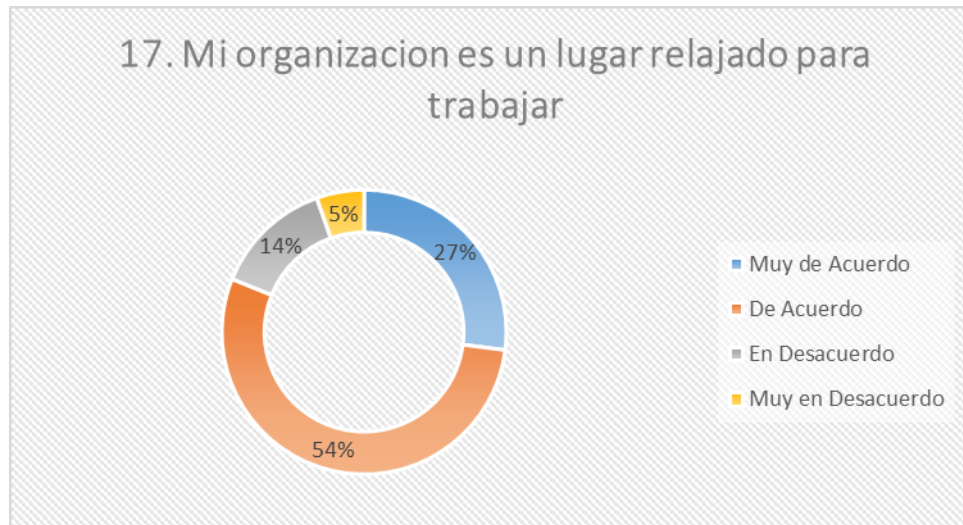
Se puede observar en la gráfica que un 27% de la población manifiesta estar muy de acuerdo. Un 62% está de acuerdo con que su jefe inmediato maneja los asuntos laborales de manera satisfactoria. Un 8% está en desacuerdo. Y por último un 3% está muy en desacuerdo en cuanto a la capacidad de su jefe.



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

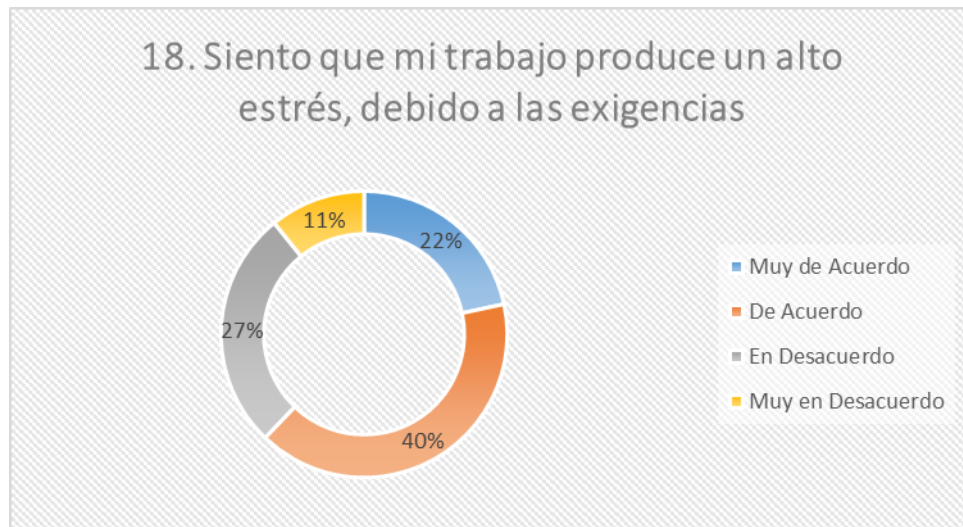
Con respecto al cuestionamiento número 16, se puede observar que un 40% está muy de acuerdo. Un 41% está de acuerdo. Caso contrario, un 19% está en desacuerdo a la relación del trabajo y el tiempo que tiene para hacer el mismo.





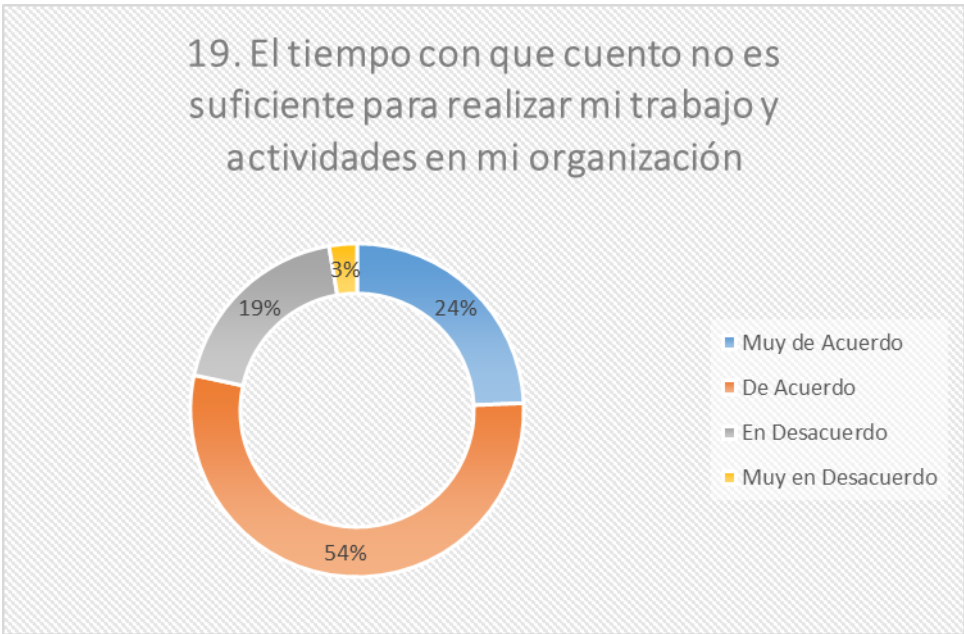
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Se puede observar en la gráfica del cuestionamiento número 17, que un 27% está muy de acuerdo. Un 54% dice estar de acuerdo. Sin embargo un 14% están en desacuerdo. 5% esta muy en desacuerdo.



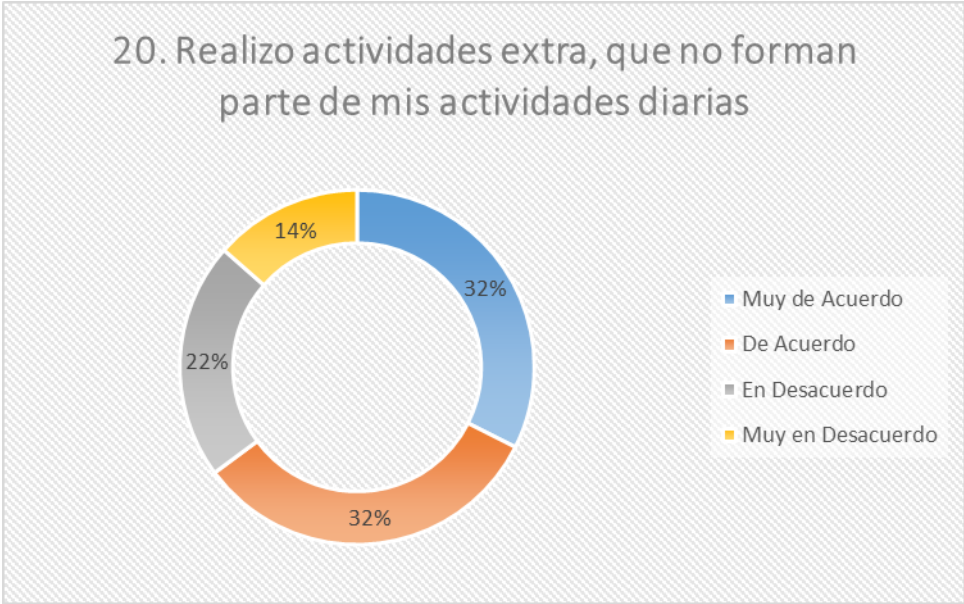
Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Un 22% está muy de acuerdo en cuanto al cuestionamiento número 18, que menciona el estrés y las exigencias en el trabajo. Un 40% está de acuerdo. Sin embargo un 27% está en desacuerdo. Y un 11% está muy en desacuerdo.



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

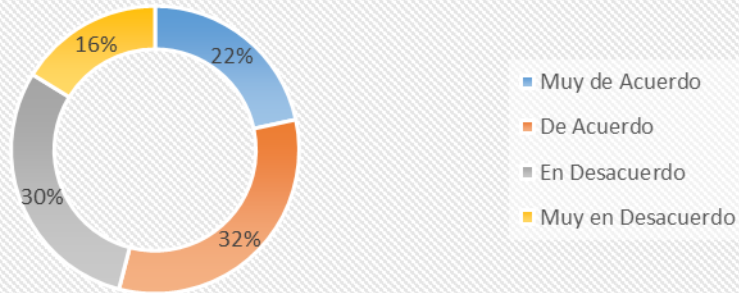
Se observa en la gráfica que un 24% está muy de acuerdo al cuestionamiento número 19. Un 54% está de acuerdo. Un 19% está en desacuerdo. En contraste un 3% está muy en desacuerdo.



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

En la gráfica se observa que un 32% está muy de acuerdo al cuestionamiento. Un 32% está de acuerdo. Un 22% está en desacuerdo y por ultimo un 14% está muy en desacuerdo.

21. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

En la gráfica se observa que un 22% está muy de acuerdo. El 32% está de acuerdo. Un 30% está en desacuerdo. Y por último un 16% está muy en desacuerdo.

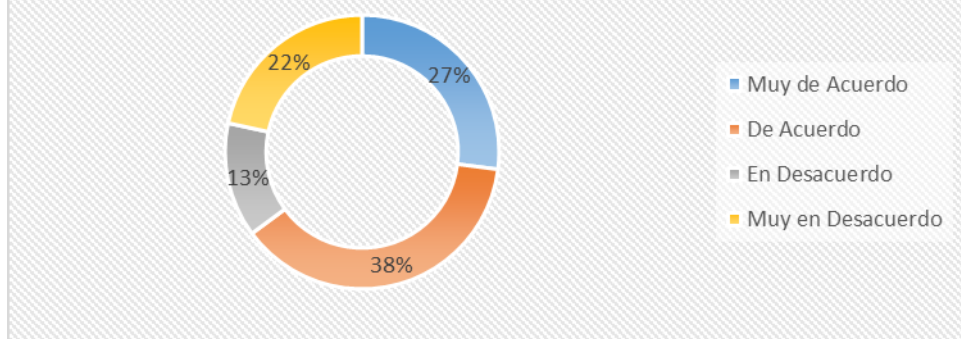
22. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Se puede observar en la gráfica que el 19% están muy de acuerdo con el cuestionamiento. El 41% está de acuerdo. El 27% está en desacuerdo. Y en cambio el 13% están muy en desacuerdo con respecto a la comunicación del rendimiento.

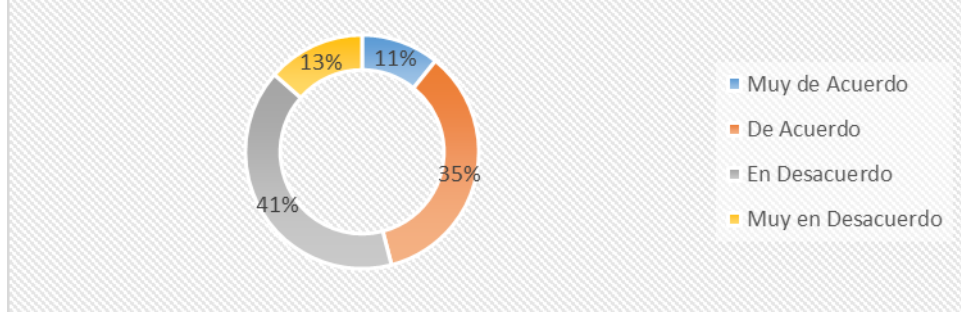
### 23. Los ascensos se les da a quien lo merece



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

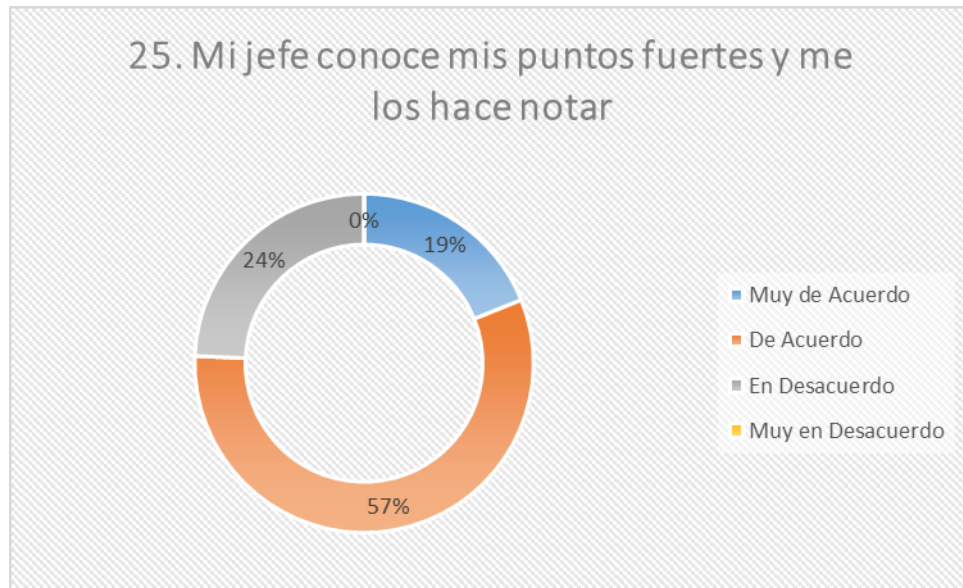
El 27 % de los participantes están muy de acuerdo con el hecho de que el ascenso se les da a quien lo merece. El 38% de los participantes están de acuerdo con dicho cuestionamiento. Sin embargo el 13% de los participantes están en desacuerdo. Y un 22% dicen estar muy en desacuerdo.

### 24. Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Se puede observar que el 11% de los participantes están muy de acuerdo con el cuestionamiento número 24. El 35% están de acuerdo. Sin embargo el 41% están en desacuerdo. En cuanto al 13% dicen está muy en desacuerdo.



Fuente Investigación de campo Septiembre 2017

Se observa que el 19% de los participantes está muy de acuerdo con el cuestionamiento 25. El 57% está de acuerdo. Sin embargo el 24% dicen estar en desacuerdo con que su jefe inmediato conozca sus puntos fuertes y los hace notar.