

TECNÓLOGICO NACIONAL DE MEXICO

Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIMALHUACÁN

SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

## TESIS

# **INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE RESTAURANTES DE LA ZONA ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO 2017-2018**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**JONATHAN GONZÁLEZ GARCÍA**

DIRECTOR DE TESIS:

**M. en C. ÁNGEL EDUARDO MÁRQUEZ ORTEGA**

CHIMALHUACÁN, ESTADO DE MEXICO, MARZO 201

## DICTAMEN DE LA COMISIÓN REVISORA



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



EDUCACIÓN  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



INSTITUTO  
NACIONAL DE EVALUACIÓN



TESC  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CHIMALHUACÁN



EDOMEX  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Chimalhuacán, Estado de México a 02 de octubre de 2020

Asunto: Carta de liberación

**M. EN C.C. HIPÓLITO GÓMEZ AYALA**  
SUBDIRECTOR DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Por este conducto, hago llegar la liberación del trabajo de tesis del alumno **Jonathan González García** con matrícula **15750032**, titulado: **"INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE RESTAURANTES DE LA ZONA ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO 2017-2018"**, el cual ha concluido satisfactoriamente durante sus estudios de Maestría en Administración impartida por el Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán.

---

**M.C. ANGEL EDUARDO MÁRQUEZ ORTEGA**  
PROFESOR TITULAR 'A'  
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIMALHUACÁN



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



EDUCACIÓN  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

TESCHI  
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CHIMALHUACÁN

EDOMÉX  
DECISIONES PRIVADAS, RESULTADOS FUERTES

2020. "Año de Laura Méndez de Cuenca; Emblema de la Mujer Mexiquense"

Chimalhuacán, Estado de México a 10 de septiembre de 2020

*Asunto:* Carta de liberación

**M. EN C.C. HIPÓLITO GÓMEZ AYALA**  
**SUBDIRECTOR DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

Por este conducto, hago llegar la presente como voto aprobatorio del trabajo de tesis del alumno **Jonathan González García** con **matrícula 15750032**, titulado: **"INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE RESTAURANTES DE LA ZONA ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO 2017-2018"**, el cual ha sido concluido satisfactoriamente durante sus estudios de Maestría en Administración impartida por el Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán.

Sin otro en particular, me despido de usted.

**ATENTAMENTE**

---

Dr. Ezequiel Alpuche De la Cruz.  
Profesor de Maestría del TESChi.

Chimalhuacán, Estado de México a 31 de julio de 2020.

**M. EN C. C. HIPOLITO GÓMEZ AYALA**  
**SUBDIRECTOR DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CHIMALHUACÁN**  
**P R E S E N T E**

Por este medio me permito informar a usted que después de haber revisado el proyecto de Tesis de la Maestría en Administración titulado "INCIDENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE RESTAURANTES DE LA ZONA ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO 2017-2018" de JONATHAN GONZÁLEZ GARCÍA, la Tesis cumple con los requisitos establecidos en el Plan de Estudios de dicho posgrado, por lo anterior otorgo el voto aprobatorio.

Sirva el presente para los efectos académicos-administrativos conducentes.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted.

**ATENTAMENTE**



\_\_\_\_\_  
DRA. MARÍA DEL ROCÍO SANTAMARÍA CUELLAR  
PROFESORA DEL TESCHI

Cop. JONATHAN GONZÁLEZ GARCÍA, Egresado de la Maestría en Administración

Calle Primavera s/n, Col. Sanbarbarita Nativitas, Chimalhuacán, Estado de México, C. P. 56330.  
Teléfono: (55) 50-44-70-20/50-44-41-31/50-53-72-93/565274-36, ext. 130

[www.teschi.edu.mx](http://www.teschi.edu.mx) [contacto@teschi.edu.mx](mailto:contacto@teschi.edu.mx)

# AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Encabezado de Doc. Interiores

A. Nombre del Formato



LIBERACIÓN DE TESIS



B. Código/Revisión/ Fecha:

FOR-039-01/0/01FEB18

Chimalhuacán, Estado de México a 11 de noviembre 2020

AQUIEN CORRESPONDA:

Por este medio informamos que en nuestro carácter de revisores de la TESIS que presenta:

Nombre del alumno	Jonathan González García
No. de Matrícula	15750032
Línea de Investigación	Recursos Humanos
Nombre del Título de la Tesis	Incidencia del Clima Laboral en la rotación de Personal de restaurantes de la zona oriente del Estado de México 2017-2018

Exponemos que hemos revisado y que a nuestro juicio cumple con todos los requisitos metodológicos y de contenido, para que la titulación pueda ser sometida a examen de grado.

Por lo antes expuesto, nos permitimos emitir el presente oficio de: LIBERACIÓN DE TESIS, en nuestro carácter de **REVISORES**, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa de la misma

**A T E N T A M E N T E.**

PRESIDENTE

M. EN C. ÁNGEL EDUARDO MÁRQUEZ ORTEGA  
7347986

SECRETARIO

DR. EZEQUIEL ALPUCHE DE LA CRUZ  
10252902

VOCAL

M. EN C. MARÍA DEL ROCÍO SANTAMARÍA CUELLAR  
11799765



Vo. Bo.

PRESIDENTE DEL COMITÉ DE  
LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

*A Dios, por haberme brindado la oportunidad de vivir y el coraje de terminar los ciclos que he emprendido.*

*A Carolina, Emiliano y Valentina, quienes han sido la inspiración, la alegría, la motivación y la luz de mi vida.*

*A mis padres quienes han sido un continuo soporte en todos los proyectos que he emprendido.*

*A mi hermana y la familia, sinónimo de ánimo y esperanza para afrontar dificultades.*

*A mis maestros y compañeros, cuyos conocimientos y experiencias han nutrido mi desarrollo profesional.*

## RESUMEN

El clima laboral es uno de los aspectos que influyen en el fenómeno de rotación de personal en los restaurantes; este giro económico, refleja en cada periodo un alto número de entradas y salidas de personal (INEGI, 2009), el exceso de cambios en la plantilla, lleva a este tipo de empresas a la ineficiencia (Chiavenato, 2007) y a la falta de consolidación en el mercado, haciéndolas vulnerables. Con base en los trabajos realizados por (Porter y Steers, 1973; Aurer, Berg, y Coulibaly, 2004; Zimmerman y Frank, 2006), se construye un modelo de estudio aplicable a organizaciones restauranteras, ya que, sus aportes se desarrollan en entornos distintos. Éste estudio se llevó a cabo en los municipios de Chimalhuacán, Chicoloapan y Texcoco, considerando a los trabajadores de restaurantes que laboran en puestos operativos. El instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta, cuyas opciones de respuesta fueron tomadas de la propuesta de Likert. La población corresponde a la plantilla operativa de tres restaurantes con más de 10 empleados, sin embargo, la muestra debió ser no probabilística, ya que solo se tuvo acceso a 15 empleados distribuidos en las tres empresas.

Finalmente, los resultados establecen que, la correlación negativa media ( $r = -0.5689$ ), entre ambas variables no determina que el clima provoque la rotación de personal de restaurantes, no obstante, no son determinantes en la decisión final del empleado, por lo que, se debe realizar otro estudio que considere indicadores que se encuentren principalmente en el medio ambiente externo de la organización, mas no en su seno.

Palabras clave: Rotación de Personal, Clima Laboral, Correlación.

## ABSTRACT

The work environment is one of the aspects that influence the phenomenon of staff turnover in restaurants, this economic turnaround, reflects a high number of personnel entries and departures each period, (INEGI, 2009), therefore, the excess of changes in the workforce leads to this type of companies to inefficiency (Chiavenato, 2007) and lack of consolidation in the market, making them vulnerable. Based on the works made by Porter y Steers, 1973; Aurer, Berg, y Coulibaly, 2004; Zimmerman y Frank, 2006), it builds a model applicable to restaurants, because their works were made in different environments. This case was made in Chimalhuacán, Chicoloapan y Texcoco, with operative workers of restaurants. The data collection instrument was the poll, whose options of response were taken from Likert scale. The population of the study was composed by operative workers of three restaurants, whose workforce is bigger than ten employees, however, the sample, should be considered non-probability, because the data was taken from only 15 employees available, distributed in the three enterprises.

Finally, the results obtained indicate that the correlation between working environment and staff turnover is negative medium ( $r = -0.5689$ ), for this the working environment is not determinant in staff turnover. So that, it is suggested another study considering indicators of the business environment.

Key words: Staff turnover, Working Environment, Correlation.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	10
Antecedentes .....	15
Planteamiento y definición del problema .....	23
Alcance y delimitación del problema .....	28
Objetivos .....	31
Justificación .....	32
Hipótesis .....	33
<b>CAPÍTULO I. LA ROTACIÓN DE PERSONAL</b> .....	34
1.1 Generalidades de la Rotación de Personal .....	34
1.1.1 Definición de Rotación de Personal.....	34
1.1.2 Tipos de Rotación de Personal.....	35
1.2 Antecedentes del Estudio de la Rotación de Personal. ....	39
1.3 Actualidad de la Rotación de Personal en México .....	48
1.4 Costos Empresariales de la Rotación de Personal .....	50
1.5 Sintomatología de Rotación de Personal .....	51
1.5.1 Absentismo .....	51
1.5.2 La Conflictividad Laboral .....	53
1.6 Causas de Rotación de Personal.....	54
1.6.1 Horas de Trabajo.....	55
1.6.2 La Percepción de Remuneración .....	57
1.6.3 Estructura de Carrera .....	58
1.7 Modelos de Rotación de Personal .....	60
1.7.1 Mobley .....	60
1.7.2 Steers y Modway.....	62
1.7.3 El Modelo de Lee y Mitchell.....	65
<b>CAPÍTULO II. EL CLIMA LABORAL</b> .....	71
2.1 El Ambiente de las Organizaciones .....	71
2.1.1 Definición de Medio Ambiente de las Organizaciones .....	71
2.2 El Microambiente Laboral .....	74
2.2.1 Definición de Microambiente Laboral.....	74

2.2.2 Tipos de Microambiente Laboral (ambiente laboral) .....	75
2.3 El Clima Laboral .....	77
2.3.1 Definición de Clima Laboral.....	77
2.4 Los Componentes del Clima Laboral .....	82
2.4.1 La Remuneración (el salario).....	82
2.4.2 Comunicación .....	86
2.4.3 Evaluación del Rendimiento .....	92
2.4.5 Selección.....	94
2.4.6 Formación .....	99
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....</b>	<b>103</b>
3.1 Tipo de Investigación.....	103
3.2 Aproximación Empírica al Objeto de Estudio .....	103
3.3 Selección de la Muestra.....	107
3.4 Diseño de la Investigación .....	110
3.5 Diseño del Instrumento de Medición .....	123
3.5.1 Validación del Instrumento de Evaluación .....	127
<b>CAPÍTULO IV PROPUESTA, ANÁLISIS Y RESULTADOS .....</b>	<b>124</b>
4.1 Propuesta .....	124
4.2 Análisis .....	124
4.3 Resultados.....	150
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>164</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>166</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>171</b>
1.1 Formato de encuesta sobre factores del clima laboral que inciden en la rotación de personal.....	171
1.2 Gráfico de cada pregunta .....	182
1.3 Artículo Derivado de esta Investigación Publicado en la Revista Journal CIM-Revista Digital .....	223
1.3.1 Portada de Revista Electrónica .....	223
1.3.2 Extracto del Índice de la Revista Mostrando el Artículo .....	224
1.3.3 Artículo Análisis de los Indicadores del Clima Laboral que Promueven la Rotación de Personal: Caso Empresa Restaurantera de Chimalhuacán Estado de México. ....	225

## INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es un fenómeno que en la actualidad se presenta en la mayoría de las organizaciones; gran parte del mercado laboral, suele cambiar su fuente de trabajo por periodos no mayores a 6 meses, esto se vuelve un problema para el funcionamiento adecuado de las organizaciones, esta tendencia puede apreciarse en gran parte de los países latinoamericanos, esto según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (2003). En el estudio realizado por esta entidad, expone que el cambio a las políticas salariales y macroeconómicas que los gobiernos de estos países han establecido, los ha llevado a esa consecuencia.

No obstante, en México, existen empresas pertenecientes a ciertas actividades económicas que sufren en mayor medida este tipo de problemática, por ejemplo, las dedicadas a la restauración y el alojamiento; según datos de INEGI (2009), este tipo de empresas presentan una constante en cuanto al cambio de la plantilla operativa que conforma el recurso humano, el lapso de duración promedio que presenta un empleado, es de apenas seis meses. Es grave la situación relacionada con los cambios constantes de la fuerza laboral, conlleva a problemas intrínsecos, no solo para la empresa, que en sentido estricto, no logra establecer los procesos que le lleven a realizar las operaciones diarias adecuadamente, ya que, éstos se mejoran por el paso del tiempo que el trabajador invierte en el puesto asignado; por otra parte, el trabajador se ve afectado por esta situación, debido a que no logra permanecer en un sitio de trabajo que desde su perspectiva, pueda ofrecerle estabilidad y trayectoria de vida laboral.

Las causas que llevan al trabajador o a la empresa a tomar la decisión de desvincularse uno del otro son muy variadas, desde la falta de rendimiento, el absentismo o la falta de interés presentada por el empleado hacia su trabajo (Pulgar, 1999), son las actitudes que comúnmente llevan a la empresa a terminar la relación laboral, mientras que la falta de apoyos como redes de cuidados de niños,

transporte, falta de estructura de estímulos al rendimiento, falta de capacitación, clima laboral (Aurer, Berg, y Coulibaly, 2004; Saracostti, 2002), entre otras, son las que comúnmente motivan a los trabajadores a dejar su puesto de trabajo.

La definición más simple sobre rotación de personal la brinda el autor Chiavento (2007), quien establece que el constructo, hace referencia a la entrada y salida de personal que presenta una organización en un periodo determinado, este periodo suele ser establecido por la duración de una administración, o por un año, o como en el caso de INEGI (2009), cada tres meses; este último parámetro es el que otorga la claridad de la situación que se vive en la empresa dedicada a la restauración y el alojamiento en México, pues según los datos del instituto, cada tres meses se presentan movimientos significativos de personal, mismo que cambia de empresa o que cambia de giro definitivamente.

En el capítulo uno, se aborda a detalle el constructo identificado como rotación de personal, los apartados que podrán apreciarse explican los tipos de rotación, las principales causas que lo provocan y los modelos establecidos por los interesados en el tema, que han podido comprenderlo en mayor medida.

En el capítulo dos, el énfasis se centra en el estudio de la variable conocida como clima laboral, ésta tiene cierto grado de influencia en la rotación de personal de tipo voluntaria, a lo largo de este apartado, se explicará el concepto, se identificarán los elementos que lo componen, se mostrarán algunos modelos que intentan explicar su composición y comportamiento; por último se establecerá la relación directa entre ambas variables, exponiendo trabajos realizados por otros investigadores, con la diferencia de que su aplicación se realizó en empresas de otro giro económico.

El capítulo tres, tiene la encomienda de explicar cómo fue que se planteó el modelo elegido para describir la influencia que tiene el clima laboral sobre la rotación de personal, la manera en la que se recolectaron los datos y la manera de procesamiento. Mientras que en el capítulo cuatro se expondrán los resultados obtenidos.

La necesidad de este estudio surge de la solicitud constante de personal que las empresas dedicadas a la restauración presentan en la zona oriente del Estado de México, específicamente en los municipios de Chimalhuacán, Chicoloapan y Texcoco de Mora, es recurrente observar anuncios que solicitan personal, curiosamente en su mayoría, para puestos operativos. La situación coincide con la presentada por Mumford y Smith (2004), quienes descubrieron que, los trabajadores que suelen permanecer más tiempo en sus puestos de trabajo son aquellos dedicados a las tareas administrativas. Los autores concluyen que el grado de responsabilidad que los puestos administrativos conllevan, promueven en los empleados la sensación de ser más necesarios dentro de la organización; a diferencia de los aportes ya expuestos, en la empresa gastronómica, el grado de responsabilidad en puestos operativos como los es el de cocinero, realmente es alto, pues en algunos lugares si esta figura se ausenta, puede traer consecuencias desastrosas ese día en el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, debe haber otros aspectos que provocan la salida constante de los empleados operativos, más allá que el grado de responsabilidad que el puesto de trabajo presenta de forma intrínseca; es por ello, que el interés se enfoca en la influencia que el clima laboral vivido en las empresas restauranteras de la zona ejerce en la decisión de abandono del trabajador.

Según sugieren varios autores (Lucas, 1997; Díaz, 1977; Enrique, Madroño, Morales, y Soler, 2008; Saracostti, 2002), este problema puede solucionarse a través de la mejora de ciertas condiciones, tales como el tamaño de la jornada laboral, el salario, la comunicación en diferentes direcciones, la formación de la fuerza laboral (capacitación), entre otras. Por ende, la variable que concentra estos elementos dentro de una organización, resulta ser el clima laboral; es a través de este razonamiento que se tomó la decisión de realizar este trabajo, el cual busca identificar el grado de relación entre ambas variables.

Para el estudio, se tomó como base teórica los modelos propuestos por Pulgar (1999), en cuanto a los indicadores que componen el clima laboral de las organizaciones; y el otorgado por Steers y Modway (1981), con respecto a las dimensiones que componen a la rotación de personal; a través de la aplicación de una encuesta, cuya extensión abarcaba 63 preguntas cerradas, mismas que contaron con respuestas basadas en la metodología de Likert, referente al nivel de agrado o desagrado del entrevistado con respecto a la cuestión. La técnica de recolección de datos aplicada fue de campo, yendo a varios establecimientos situados en la zona geográfica de interés; cabe resaltar que esta actividad se vio afectada por diversos inconvenientes, como falta de interés en participar por parte de los empleados, poco apoyo por parte de los líderes de los diversos establecimientos, negativas definitivas de aplicación y por supuesto, el tiempo para realizar el cuestionario.

Dadas estas condiciones, se seleccionó el instrumento de encuesta, en lugar de la entrevista, debido a que cumple en mayor medida con la solución a las objeciones planteadas por los posibles candidatos; por ende, la muestra no pudo determinarse de manera aleatoria ya que solo se pudieron obtener datos, de aquellos trabajadores interesados en participar en el desarrollo de este estudio.

En un inicio, el interés de aplicación se centro en restaurantes con relativo prestigio dentro de los municipios de Chimalhuacán, Chicoloapan y Texcoco de Mora, al acercarse a los líderes de estas organizaciones, se obtuvieron respuestas negativas, pues es de resaltar que no existe un número importante de negocios de este giro en los dos primeros municipios; por otra parte, en Texcoco, el impedimento posterior a la autorización del líder, se ubicó en la decisión de responder el cuestionario por parte de los trabajadores, quienes para ser honesto, percibían que podrían ser despedidos. Debo agregar que resulta de trascendencia para el éxito en la obtención de datos, contar con conocidos dentro de las organizaciones, pues facilita la participación de los sujetos de interés.

Por otra parte, el cuestionario fue aplicado a 15 trabajadores, pertenecientes a tres organizaciones ubicadas en los límites geográficos entre municipios, mismas que solicitaron no revelar su marca en este trabajo, con la intención de mantener confidencial su situación en cuanto a las variables de este estudio. La encuesta fue aplicada en varios lugares, desde el comedor de la empresa, hasta en el área de comidas de los centros comerciales donde las empresas se sitúan; con esto se pudo comprobar el efecto que el lugar de aplicación de la encuesta ejerce en el comportamiento del entrevistado, pues aquellos que realizaron el cuestionario dentro de su empresa fueron muy cerrados al momento de contestarlos, limitándose únicamente a responder alguna pregunta que verbalmente el aplicador llegó a hacerles; mientras que aquellos que respondieron fuera de su lugar de trabajo fueron más abiertos a saciar sus dudas e incluso a abundar sobre algún punto que les recordara alguna vivencia.

Los resultados generales obtenidos mediante este trabajo, mostraron que en efecto, el clima laboral tiene influencia sobre la rotación de personal también en este tipo de empresas, no obstante, el grado de influencia que ejerce en la decisión del trabajador, sobre abandonar su puesto o la organización, no es determinante, ya que la prueba de correlación de Pearson aplicada, mostró una correlación negativa mediana, por ende, el clima laboral en estas empresas de restauración no es una causa determinante de rotación de personal, como lo es en como en otras empresas, por lo tanto la hipótesis se rechaza.

Por último, se recomienda que se profundice en mayor medida en el estudio de los factores ajenos al clima laboral que propician la constante rotación de personal en las empresas restauranteras, ya que esta conducta daña el prestigio de la profesión e impide que las organizaciones que deciden aventurarse en el negocio, logren ofrecer opciones serias de ingresos y de retiro a sus trabajadores.

## ANTECEDENTES

En la actualidad existe un debate en relación a los beneficios que lleva consigo la flexibilidad laboral, es decir, el optar por la no permanencia de los trabajadores en la empresa, comúnmente en las empresas, esta práctica se reconoce como rotación de personal, ésta es producto de una decisión tomada por el individuo o por la empresa en la que él labora. Generalmente los elementos que sustentan la decisión de no permanencia, cuando esta es tomada por el individuo, suelen ser aspectos relacionados con la economía personal, la actividad que se realiza, la familia o la distancia existente entre su trabajo y su domicilio; sin embargo, cuando la decisión es tomada por la empresa suele establecerse con base en la productividad mostrada por el trabajador, la relación que mantiene con el grupo de trabajo, incluso, en reducción de costos por contar con una plantilla excesiva.

Aunque a corto plazo la productividad y los incrementos de capital son visibles bajo este esquema, aspectos como la innovación, la calidad y el bienestar de la empresa a largo plazo, quedan totalmente relegados. La estabilidad de la empresa se logra cuando existe una cohesión entre la administración de la empresa y la plantilla laboral, y esta solo se obtiene a través de las relaciones que se forjan en el interior de la empresa, como consecuencia del tiempo que pasan juntos los actores dentro de este ambiente (Danvila, 2011).

Las primeras discusiones sobre lo que hoy identificamos como rotación de personal, entre los empresarios, surgieron a principios de 1900, no obstante, el problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en 1910 aproximadamente, producto de haber visualizado los movimientos del personal como un costo de mucha importancia, que debía ser controlado para evitar pérdidas en la empresa (García y Edel, 2008). Uno de los casos más grandes sobre este fenómeno se suscitó en 1913 en la empresa Ford, donde más de 50,000 empleados estuvieron entrando y saliendo de sus plantillas operativas, ocupando más de 14,000 puesto

de trabajo, por lo tanto, la necesidad de estabilizar este tipo de personal dio lugar a una creciente atención sobre aquellas condiciones que han de cumplirse para alcanzar la lealtad de los operarios (Díaz, 1977).

Años más tarde, comenzaron los primeros intentos por modelar el fenómeno ya bien conocido como rotación de personal, esto resultado de constatar que la constante salida del personal en las organizaciones conduce a pérdidas financieras, baja productividad y descenso en la motivación organizacional. Dado lo anterior, uno de los primeros esfuerzos por modelar el concepto de rotación de personal fue llevado a cabo por Mobley (1977), durante el desarrollo de su trabajo con base en la satisfacción laboral y sus efectos en la rotación de los empleados de la empresa, su modelo identifica dos facetas, pero, para fines de este trabajo se retomará la primera, que hace referencia a las variables asociadas a actitudes del trabajo que devienen en la rotación de personal, estas son: la intención de renuncia, la renuncia en sí, la búsqueda de trabajo, mismas que resultan consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo.

Por su parte, Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979 (como se citó en Zimmerman y Frank 2006), identifican otras variables que contribuyen a la rotación, a diferencia del modelo anterior, este toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con éste, pero que contribuyen a la decisión de renuncia. Dentro de los resultados de este trabajo destacan la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

Un tercer modelo fue propuesto por Price y Mueller (1981), quienes consideran que la rotación es un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de satisfacción en el trabajo (paga, interacción, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes.

Por último, un cuarto modelo fue desarrollado por Mowday, Porter y Steers 1982, (como se citó en Zimmerman y Frank 2006), que muestra la rotación en 13 pasos, en seguida se describirán los primeros ocho pasos: el primero comienza con las características individuales como ocupación, educación, edad, antigüedad, entre otras, el segundo paso plantea alternativas de trabajo, el tercer paso evalúa las posibilidades de alcanzar esas alternativas de trabajo por ejemplo la educación y la experiencia laboral del individuo, el cuarto paso es analizar la información disponible sobre la organización al momento de la contratación y tiempo después, en la entrevista se puede generar en el individuo expectativas en la relación laboral, el quinto paso evalúa el nivel de desempeño del individuo en su puesto de trabajo, mientras que el sexto es observar si existen respuestas afectivas hacia el trabajo, el séptimo consiste en evaluar las características y experiencias organizacionales.

El paso ocho del modelo, explica la relación entre actitudes hacia el trabajo (respuestas afectivas) y la intención de permanecer o renunciar, el paso nueve identifica si las influencias no laborales y la respuesta afectiva al trabajo establece una relación de permanencia (Zimmerman y Frank, 2006).

En Europa, específicamente en el Reino Unido, el trabajo realizado por Mumford y Smith (2004), utiliza algunas variables relacionadas con información objetiva sobre el ambiente laboral tales como: horas trabajadas, entrenamiento en el trabajo y el salario, ya es un beneficio económico incluido en la decisión de permanencia del empleado en su trabajo actual Brown 1989, (como se citó en Zimmerman y Frank 2006). Por otra parte, las variables mencionadas están relacionadas con las características del trabajo, ya que tienen mayor influencia en la permanencia del trabajador que las de carácter de actitud (propio del individuo). Cabe mencionar que los resultados de esta investigación arrojaron que el grupo de variables que explican en mayor medida la permanencia laboral del individuo en su trabajo son las siguientes: Nivel de educación, género y raza, tipo de ocupación, horario de trabajo (medio tiempo o tiempo completo) y pertenencia a un sindicato.

De tal manera que, estos autores encontraron en sus resultados, que los aspectos que reducen la permanencia laboral de los empleados son: el entrenamiento proporcionado por el empleador, los horarios de medio tiempo y el nivel de estudios del individuo, que mientras más alto es, mayor es la tendencia al abandono del trabajo en puestos operativos. Por otra parte, explican que los trabajos más estresantes y los más complejos, tienden a fortalecer la idea de permanencia laboral en los empleados, así como el pertenecer a un gremio que proteja sus intereses laborales, tal como lo es un sindicato. Por último, los individuos que tienen trabajos administrativos o denominados “de cuello blanco”, tienden a permanecer más tiempo en ellos que los operativos.

Un estudio realizado en varios países de Europa sobre permanencia laboral y productividad, muestra una estrecha relación entre ambas variables, según los resultados aportados por Aurer, Berg, y Coulibaly (2004), mencionan que

La permanencia laboral induce a las firmas a entrenar a sus trabajadores, mientras que la estructura de compensaciones induce a los trabajadores a quedarse en la empresa y a no abandonarla. El resultado es un incremento en la productividad y en las ventas (p.11)

Así mismo, los autores sostienen que la permanencia laboral es una herramienta que permite entrenamiento, innovación y productividad, y que a diferencia del Reino Unido, en el resto de los países de Europa, se refleja la permanencia en el empleo después de que las empresas capacitan a sus empleados. De igual modo, el auge de los “sistemas de alto rendimiento de trabajo”, han renovado la atención en la permanencia laboral, planteandola como una política que induce a los trabajadores a mejorar su rendimiento. Este sistema, se contrapone al modelo Taylorista de una supervisión directa en las tareas del empleado, y promueve la implementación de equipos autónomos enfocados en resolver los problemas de la tarea o en resolver la mejora en calidad.

Por su parte, Bharath, Clay, y Graff (2011), en un estudio realizado en los Estados Unidos, aplicado a gerentes de clubes privados en Illinois, Minnesota y Wisconsin, con la intención de identificar cuáles son los factores que promueven la permanencia laboral de estos empleados en sus respectivos centros de trabajo, obtuvo los siguientes resultados:

Entre los factores que pueden influenciar directamente la satisfacción por el trabajo y la permanencia laboral de los gerentes de clubes privados de manera positiva, utilizando una escala Linkert-like, y habiendo entrevistado a 137 gerentes, se encuentran: la sensación de lealtad hacia su trabajo, la satisfacción con la actividad que realizan, el salario que reciben, los retos que la actividad presenta día con día, el tener claro que se espera del trabajador en su labor, tener sus responsabilidades bien definidas, el mantener buenas relaciones con todos los empleados y el sentirse apreciado en su trabajo.

Se aprecia claramente que los indicadores de permanencia laboral de los gerentes de este sector dedicado a la atención y servicio al cliente, son muy parecidos a los expresados por la plantilla operativa europea, lo cual, deja en claro que sin importar el puesto, el ser humano requiere de aspectos claramente definidos para su bienestar.

En el caso de América Latina, Añez (2016), expone que en Venezuela, los trabajos transitorios o atípicos, es decir, temporales, siguen posicionándose y funcionando, trastocando la protección del sistema de regulación y protección de trabajo permanente, lo cual agudiza las condiciones de despido laboral, propiciando el fin del trabajo permanente. Así, la permanencia laboral parece estar desapareciendo a un grado alarmante, esta realidad coincide con lo aportado por Bravo (2010), ya que menciona que los despidos masivos de trabajadores, la aparición de trabajos precarios, el aumento del horario laboral con mayor esfuerzo del trabajador y con reducción de la paga, buscando bajar costos, la utilización de contratación

esporádica, han prácticamente erradicado la idea de la permanencia laboral en las empresas de Venezuela.

La Fundación Escuela de Gerencia Social [FEGS] (2006), de Venezuela, aporta lo siguiente con referencia a la situación laboral de aquel país:

Las transformaciones profundas del mundo laboral, expresan un deterioro de las condiciones de vida de los trabajadores..., en términos de una creciente percepción de inseguridad laboral que se sustenta en la precarización de las condiciones de trabajo, expresada en fenómenos como el aumento de la contratación a tiempo parcial y la disminución de empleos seguros y estables (p.6).

Aunado a la percepción de la [FEGS], Añez (2016), expone que las empresas se adjudican la potestad de regular y centralizar la contratación laboral, la política salarial, la organización del trabajo, el tiempo de trabajo, entre otros aspectos laborales, y finaliza su trabajo, señalando que el modelo tradicional de relación laboral ha quedado obsoleto por ser excesivamente protector del trabajador.

En términos generales, según lo aportado por los autores, las empresas venezolanas han optado por tomar estrategias directivas, para reducir principalmente costos y para aumentar los rendimientos monetarios a corto plazo, no obstante, aun no se han expuesto los perjuicios que estas estrategias traen a los trabajadores que permanecen dentro de la empresa, pues Añez (2016), menciona que dentro de los efectos más representativos se encuentra la falta de confianza en la empresa, la desconfianza hacia sus compañeros, los altos niveles de estrés, competencias inadecuadas entre los trabajadores y dudas sobre su permanencia en la organización, lo cual representa claramente un deterioro en la calidad del ambiente laboral.

En el caso de Chile, Saracostti (2002), aporta mediante un estudio exploratorio dirigido los jóvenes varones y mujeres jefes de hogar; los indicadores de la

permanencia laboral, para ese segmento de la población de aquel país; dentro de sus descubrimientos, menciona que la permanencia laboral está condicionada por varios factores, éstos pueden clasificarse con respecto al tiempo, en a corto y a largo plazo, entonces establece lo siguiente:

En el corto plazo, factores como no contar con redes de apoyo, cercanas y confiables para el cuidado de los niños, o no contar con recursos económicos para traslados, vestuarios o alimentos durante los primeros meses de contratación, son las causas más constantes para detonar su salida. Por otra parte la falta de cumplimiento de compromisos contractuales por parte del empleador, la evaluación inadecuada de las condiciones laborales una vez incorporados al empleo, los problemas de relaciones laborales con los jefes y/o compañeros de trabajo, los problemas familiares y las mejores oportunidades laborales que puedan encontrarse, son las más recurrentes para evitar la permanencia a largo plazo (p.24-25).

En el caso de México, la permanencia laboral de todos los hombres y mujeres que comprenden la fuerza laboral, según el Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI] (2009), se mide a través de la movilidad que los empleados tienen dentro del mercado laboral, teniendo como indicadores la frecuencia de entrada o salida del mercado laboral, no obstante, para variables como el sector de actividad o el nivel de ingreso, según Flores, Abreu, y Badii (2008), existe una relación clara entre la insatisfacción laboral y la rotación de personal, por efecto de la baja remuneración, de la mala selección de personal y de la motivación. Este planteamiento realizado sobre los efectos de la baja remuneración coincide con lo aportado por Cuesta (1990), pues expone que los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos, sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

Huesca (2005 y 2008) muestra para México, que los cambios han operado a favor del trabajo informal con mayor énfasis en las ramas de servicios y comercio, en el

periodo 1990-2002, haciendo difícil establecer los periodos que los trabajadores que optaron por esta opción pueda ser medido. Por su parte, Maloney (1999) analiza los diferenciales de salario y la ubicación sectorial de los trabajadores con un nivel máximo de bachillerato, y. con ayuda de matrices de transición, encuentra que el 70 por ciento de los trabajadores en México, buscan emplearse en el sector informal, bajo modalidades de trabajo relativamente bien integradas, sin mencionar cuales son las causas de esas preferencias. Con la misma base de datos, según Reynoso y Castro (2008), mencionan que los trabajos realizados sobre el tema por parte de Gong y Van Soest en el año 2011 y el consecutivo, que ambos autores desarrollaron con Villagómez en el año 2004, enfatizan en el papel que desempeña la educación como principal explicación de la permanencia de los trabajadores en un sector específico

## PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa gastronómica es una organización dedicada a transformar materias primas de origen animal y vegetal, en alimentos y bebidas preparados, también ofrecen servicios complementarios como banquetes u organización de reuniones sociales o empresariales. Aunque este tipo de empresas han existido desde las primeras civilizaciones, es hasta fechas recientes que ha comenzado el interés en este tipo de negocios por parte de los emprendedores, como una alternativa potencial generadora de rendimientos.

Existen algunas empresas gastronómicas que han podido consolidarse en el mercado, por ejemplo, los restaurantes de franquicia; sin embargo, la mayoría de las empresas gastronómicas presentan problemas de tipo financiero u organizacional, que les impiden mantenerse vigentes en el mercado. Parte del éxito de las franquicias, se debe a la manera de administrar sus recursos, principalmente el humano y el financiero. El recurso humano en la empresa gastronómica, representa la parte más importante del proceso productivo, pues gran parte de las actividades de trabajo aún deben hacerse con las manos.

Las franquicias, han alcanzado el reconocimiento de productividad dentro del mercado de venta de alimentos, gracias a que la plantilla que conforma su equipo de trabajo, suele permanecer dentro de la organización periodos prolongados de tiempo; la mayoría de las franquicias, cuenta con un programa bien estructurado de compensaciones al trabajador, destacando las promociones de puesto, lo que incrementa la posibilidad de que el colaborador permanezca un periodo mayor en su puesto de trabajo. Por ende, según lo aportado por Aurer, Berg y Coulibaly (2004), cobra fuerza, la permanencia laboral ya que conduce a la empresa a entrenar a su plantilla, mientras que la estructura de compensaciones induce a los trabajadores a permanecer en la empresa y no abandonarla.

Es por ello, que la permanencia laboral ha traído como consecuencia a ese tipo de empresa, una mejora en la productividad, ya que los empleados conocen los

procesos y se especializan en la realización de estos, de tal manera que los perfeccionan e incluso los sintetizan para agilizarlos aún más. Por lo tanto, siguiendo a los mismos autores, la permanencia laboral impulsa la calidad en los procesos, así mismo, se convierte en un herramienta empresarial para permitir el entrenamiento, la innovación y la productividad.

Cabe mencionar que, una plantilla laboral unida y duradera, se consigue a través del manejo del ambiente laboral; debe ser propicio para que el trabajador perciba seguridad, apego a la empresa, apego al grupo de trabajo y sentido de responsabilidad al trabajo bien realizado, además de una remuneración adecuada al trabajo realizado, que le brinde la seguridad de mantener a su persona y su familia en condiciones de vida adecuadas.

Para que la permanencia laboral pueda apreciarse en la empresa gastronómica, deben existir condiciones favorables para el trabajador dentro de su ambiente laboral, según un estudio realizado en el Reino Unido por Mumford y Smith (2004), que determina los indicadores de permanencia laboral que fueron recurrentes entre los empleados pertenecientes a empresas de diversos giros, y que se encuentran establecidas en aquella región del mundo, establece que la cantidad de horas trabajadas, le permiten al trabajador por una parte, sentirse parte de la organización, es decir, mientras más prolongada sea su jornada, se genera mayor apego; por otra parte, le permite establecer relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, esto fortalece el vínculo con este grupo social, generando interdependencia entre sus miembros. De igual manera, el entrenamiento en el trabajo, fue otro resultado, que le otorga las herramientas para realizar correctamente su labor, de igual manera, le permite desarrollarse profesionalmente en el ámbito de trabajo en mayor medida.

Otra de las causas de permanencia que más expresaron los trabajadores encuestados, fue el salario, ya que este debe ser suficiente para cubrir sus necesidades básicas y las de su familia; de igual manera, resaltaron las condiciones

contractuales que le otorguen seguridad en cuanto a servicios de atención médica, respaldo para su vejez, entre otras característica; por último, el sentido de seguridad de pertenecer a alguna agrupación que defienda los intereses colectivos de los trabajadores ante la empresa, concluyendo con el tipo de actividad que realizan. Existe una marcada diferencia entre los periodos de permanencia de los trabajadores de actividades operativas y los que realizan actividades administrativas.

Por su parte, Aurer, Berg, y Coulibaly (2004), con respecto a las causas de permanencia laboral, encontraron que un el entrenamiento de la plantilla operativa, el incremento en la participación de toma de decisiones por parte de los empleados sobre la manera de proceder realizando su labor y la comunicación de los resultados obtenidos durante sus mejoras a gerentes y expertos, los hacen sentir apegados a la organización a la que pertenecen.

Estos hallazgos coinciden con los aportados años antes, por autores como Ouchi, Formm, Drucker y Redding (1979), y sus constantes estudios organizacionales en las empresas orientales, principalmente japonesas, sobre la creación de un ambiente laboral que promueva la credibilidad, la responsabilidad y la confianza entre las partes que conforman la organización, teniendo muy en cuenta que mientras más tiempo pasen realizando la labor mayor será la productividad de la empresa, alcanzando la calidad en procesos y productos.

Debido a la generalidad de este estudio y a las condiciones contractuales, económicas y culturales tan diferentes que existen, en primer lugar entre el Reino Unido, el resto de Europa, Japón y México, y en segundo lugar, entre la calidad del ambiente laboral en el tipo de empresas que participaron en el estudio, no es posible establecer si estos indicadores son determinantes en la permanencia de los trabajadores de la empresa gastronómica en México.

En el marco de las observaciones anteriores, la realidad de la empresa gastronómica en México, se manifiesta en la constante rotación de los empleados

operativos, según datos de INEGI (2009), la permanencia laboral en actividades como, restaurantes y hoteles, arroja una tasa de rotación de personal muy alta, la cual se encuentra entre 61.9% y 66% trimestralmente, para este tipo de ramo económico; por lo tanto, existe una constante salida del personal que labora en este tipo de empresas debido a diversas causas, que desafortunadamente esta estadística no determina.

Las causas que en México provocan la no permanencia laboral, mejor conocida como “rotación de personal”, de los empleados operativos en la empresa gastronómica, según la observación y las experiencias que comúnmente los empleados de este ramo comparten, son: las largas jornadas laborales, la remuneración inadecuada, la falta de seguridad social, las pocas prestaciones integradas al salario, la falta de apoyo para ausentarse de su puesto los fines de semana, el poco tiempo disponible para comer, la falta de motivación y la manera de dirigir al personal por parte de los supervisores, el conjunto de estos factores son componentes de un constructo conocido comúnmente como “clima laboral”. Según Brunet (1987), es producto de la percepción originada de la interacción entre comportamiento y actitudes y los factores organizacionales presentes, es decir entre las características personales y las organizacionales.

El clima laboral se relaciona con la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos, y con variables que pertenecen al individuo tales como las aptitudes, actitudes y motivaciones, por ende, la empresa gastronómica tendría la encomienda de dar seguimiento a la alineación de estos factores para su correcto funcionamiento. Como se aprecia en los comentarios mencionados anteriormente de los trabajadores, la organización carece de empatía hacia las necesidades de sus empleados operativos. En este mismo sentido, según la Comisión Europea (2002), los beneficios de seguridad en el trabajo, no deben observarse solo en trabajos administrativos o en las industrias. No obstante, la seguridad laboral (condiciones que promueven la salud física y mental del trabajador), es algo prácticamente inexistente en la mayoría de las empresas gastronómicas.

Con base en lo planteado, el ambiente laboral que se vive en la empresa gastronómica, no es el idóneo para que el empleado desarrolle en ella, un concepto de calidad integral de individuo, referente a: su persona en ámbitos sentimental, familiar y profesional; a la manera de realizar sus tareas dentro y fuera de la empresa; que lleven tanto a la empresa como al trabajador a la productividad y una relación que garantice su estabilidad y bienestar a largo plazo. Esto puede apreciarse en los indicadores aportados por personas que trabajan en el ramo, y que, sin haber tenido conocimiento previo de los estudios formales realizados en otras partes del mundo, los datos otorgados, coincidan en gran parte, con los encontrados por los expertos en el tema; sin embargo, cabe resaltar que no existen aún estudios específicos que avalen los indicadores proporcionados por los trabajadores de la empresa gastronómica. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los indicadores del clima laboral que influyen en mayor medida en la rotación de personal de la empresa gastronómica?

## ALCANCE Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La rotación de personal, es un fenómeno recurrente y característico de los últimos años en el mundo, sin embargo, existen zonas geográficas donde se ha profundizado aún más esta condición, por ejemplo, en México, la rotación de personal en los diferentes sectores económicos fluctúa en rangos muy dispares, mientras que en el sector industrial la tasa de rotación de personal durante el año 2017, según datos del INEGI (2017), a través de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE], fue en promedio del 8%, para los restaurantes y servicios de alojamiento se posicionó en un 33%, por lo tanto, se dice que la rotación en este tipo de negocios es muy alta.

Aunque, los datos de INEGI (2017), son útiles para establecer un panorama general sobre el fenómeno en cuestión a nivel nacional, ciertamente, el estudio realizado por este organismo, carece de datos que precisen los lugares donde se presenta con más frecuencia esta condición, aunado a esto, el interés de este trabajo se centra en el sector restaurantero, ya que la rotación de personal está presente en volumen mayor que en otros ramos productivos.

Este estudio descriptivo, tiene la encomienda de presentar las causas que provocan la rotación de personal en la Zona Oriente del Estado de México, específicamente en restaurantes de los municipios de Chimalhuacán y Texcoco; con ello, se contribuye a la comprensión en mayor medida del fenómeno, a fin de proporcionar una herramienta que permita a los interesados en el tema, reducirlo en sus centros de trabajo, teniendo como consecuencia la permanencia laboral de su personal.

La variable que se utilizará como contraste del objeto de estudio, es decir la rotación de personal; será el clima laboral, debido a que los indicadores que fueron recurrentes en los textos revisados, forman parte de este constructo social; los más destacados son: el salario, la jornada laboral, la sensación de participación en la toma de decisiones, la dificultad del trabajo y el plan de desarrollo en la empresa, este último relacionado con la capacitación y las promociones de puesto; pues se

tiene la hipótesis de que el clima laboral tiene una alta incidencia en la rotación de personal en la empresa restaurantera de la Zona Oriente del Estado de México.

Los textos consultados para la realización de este trabajo, estudian el fenómeno de rotación de personal en diversas partes del mundo y son aplicados en sectores económicos como la industria manufacturera y de alimentos, no obstante, los realizados en México sobre este tema, fueron aplicados en empresa maquiladoras textiles y en empresas que trabajan el acero, por tal motivo, la inclusión de los aportes de este trabajo al tema de estudio, radica en el hecho de que el fenómeno se apreciará en un entorno distinto; se podrán corroborar los hallazgos obtenidos en otras áreas, o tal vez se identificarán indicadores que no tuvieron suficiente relevancia en los estudios realizados con anterioridad, y que en este tipo de empresa, si la tienen.

Las condiciones de trabajo en la Zona Oriente del Estado de México, específicamente en la empresa restaurantera, no son las ideales con respecto a las zonas turísticas del mismo Estado de México o del país, ya que su infraestructura es mínima y carente, en comparación con zonas como Metepec o Tepotzotlán, en el Estado de México, o con respecto a cualquier centro turístico consolidado; por ende, comprender el fenómeno en este ámbito, aportará las bases para realizar un estudio más amplio en otros sitios con una mayor complejidad.

Los recursos con los que se cuenta para realizar el estudio, son limitados, por lo tanto, el objetivo de este trabajo radica en identificar los indicadores del clima laboral de los restaurantes, que inciden en la rotación de personal. Aunado a lo anterior, ahondando en la carencia de recursos, cabe mencionar que la zona de interés cuenta con poca infraestructura restaurantera, diferente a un negocio familiar; además se requiere de autorización por parte de terceros para obtener los datos de fuentes primarias, que permitan visualizar las causas de la rotación de personal en este tipo de empresas; así que, se obtendrán datos, únicamente de las unidades de negocio que den las facilidades para llevar a cabo su recolección.

Para cerrar, el camino trazado incluye en primera instancia la revisión bibliográfica de estudios sobre rotación de personal realizados en el extranjero y en México, posteriormente se establecerán los cimientos teóricos de las variables de interés para la realización del trabajo, por una parte, el objeto de estudio, es decir la rotación de personal y por otra parte la variable independiente, establecida como el clima laboral.

Posteriormente, se desarrollará la búsqueda de las unidades de negocio para realizar la recolección de datos, que se obtendrán a través del uso de la entrevista y de la encuesta, además de los aportes que la observación pueda brindar. Para finalizar, se analizarán los datos y se determinarán cuáles son los indicadores del clima laboral que inciden en mayor medida en la rotación de personal de la empresa restaurantera.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Analizar los indicadores del clima laboral de los restaurantes de la Zona Oriente del Estado de México que inciden en la rotación de personal.

### Objetivos específicos

O.E.1 Identificar los indicadores en el clima laboral expuestos por otros autores que promueven la rotación de personal.

O.E. 2 Seleccionar un modelo de rotación de personal y uno de clima laboral, que permitan diseñar una encuesta para recabar información de los trabajadores de restaurantes de la Zona Oriente del Estado de México.

O.E. 3 Realizar una prueba de correlación, para determinar los indicadores del clima laboral que influyen la rotación de la plantilla operativa en la empresa gastronómica de la Zona Oriente del Estado de México.

## JUSTIFICACIÓN

La empresa gastronómica en México no ha logrado la permanencia laboral de su plantilla operativa, debido a que las condiciones que se presentan en su ambiente laboral no son las propicias para obtenerla. Los altos índices de rotación (no permanencia) entre los empleados operativos, lo demuestra.

La permanencia laboral, en primer lugar, conduce a la empresa a la productividad, a la innovación y a la calidad en todos sus procesos, mismos que la mantendrán competitiva en el mercado de consumo, de igual forma, lleva al empleado al entrenamiento, este a la especificidad, lo que intensifica la relación laboral, obteniendo una sensación de seguridad, apego y respeto a la empresa en la que labora.

La comprensión de la incidencia que tiene el ambiente laboral en la permanencia del trabajador en la empresa, permitirá adaptar las condiciones que favorezcan la participación del empleado en las actividades de la empresa gastronómica por periodos prolongados, disminuyendo la rotación (no permanencia) de la plantilla operativa, esto permitirá establecer los procesos productivos de mejor manera, contribuirá a generar innovaciones en productos y procesos, y conducirá establecer un alto índice de productividad que a largo plazo proporcionará estabilidad a la empresa.

Comprender la relación existente entre el ambiente laboral y la rotación de personal, contribuirá a la determinación de los indicadores que promueven la rotación de personal, con su identificación, es posible establecer estrategias que eviten este fenómeno, de igual forma, el comprender como estos indicadores interactúan entre sí, contribuirá a que el administrador logre coordinar los elementos que constituyen el ambiente laboral interno y de esa manera moldear las condiciones que se genera dentro de la empresa a nivel operativo.

Los beneficios de realizar esta investigación, se perciben en los distintos implicados y a diferentes dimensiones; comenzando con la empresa, ésta tiene la posibilidad de establecer las condiciones del ambiente laboral idóneas que la conduzcan a obtener una plantilla de trabajo duradera que logrará especializarse en las labores y que al paso del tiempo mejorará los procesos acarreado la productividad. Según el estudio hecho en Europa por Aurer, Berg, y Coulibaly (2004), la permanencia laboral conduce a la productividad, especialmente cuando se invierte en la capacitación del empleado en tareas específicas de su lugar de trabajo, porque adquieren habilidades que no se encuentran en el mercado externo, por ende, la vigencia de la empresa en el mercado es probable.

El trabajador, ya que realizará sus deberes bajo un ambiente laboral que promueva su bienestar físico, mental, familiar y organizacional, ya que, le motivará a permanecer más tiempo prestando sus servicios en la empresa y de igual manera le impulsará creer en el crecimiento sostenido de ambas partes, gracias al fortalecimiento de su relación.

Por último, todos los interesados en el tema, por ejemplo, administradores, futuros emprendedores o académicos de la materia, encontrarán una directriz para comprender en mayor medida la función del ambiente laboral de una empresa gastronómica y su incidencia en la permanencia de los trabajadores, con la finalidad de facilitarles la implementación de las condiciones del ambiente laboral propicias para lograr una plantilla estable.

## HIPÓTESIS

“El clima laboral tendrá una alta correlación en la rotación de personal en los restaurantes de la Zona Oriente del Estado de México”

# CAPÍTULO I. LA ROTACIÓN DE PERSONAL

## 1.1 Generalidades de la Rotación de Personal

### 1.1.1 Definición de Rotación de Personal

La rotación de personal es definida como la cantidad de altas y bajas de personal que una empresa contabiliza en un periodo determinado, según Castillo (2006), estos datos deben ser expresados en índices mensuales y anuales, pues serán utilizados para proyectar la demanda de la fuerza laboral. Por otra parte, para Varela (2006), la rotación de personal es el total de bajas de personal de la gerencia a su cargo entre el número de personal promedio. En este sentido, con base en las definiciones anteriores, se aprecia que ambos autores coinciden en que la rotación de personal es simplemente el número altas y bajas de personal en una empresa, tomando como unidad de análisis un periodo o una gerencia, sin importar el motivo por el que éstas se suscitan.

Una definición más sobre éste término, la brinda Chiavenato (2007), en la cual, se establece que la rotación de recurso humano alude a la fluctuación de personal entre la organización y el ambiente, es decir el intercambio de personas entre la organización y su ambiente, y su volumen es determinado por las entradas y las salidas del personal en un periodo determinado. Sin embargo, Castillo (2006), menciona que la rotación de personal puede subdividirse en índices de rotación, el primero, tiene que ver con las desvinculaciones voluntarias y el segundo, representa la rotación global, pues incluye también las desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la organización.

#### 1.1.1.1 Importancia de la rotación de personal

Según algunos expertos en el tema, la rotación adquiere una importancia trascendental durante los primeros años laborales de los jóvenes, como indica Saracostti (2002), es gracias a este fenómeno, que los legos comienzan a adquirir experiencias que le permitirán identificar la actividad que desarrollarán durante su madurez laboral.

Los cambios laborales que los jóvenes realizan durante sus primeros años de trabajo suelen encaminarse a probar experiencias que le brinden una idea clara de lo que desean realizar en el futuro, no obstante, si su situación personal implica responsabilidades tempranas tales como matrimonio, hijos o cuidado de hermanos menores a falta de los padres, entre otras situaciones, su perspectiva de lo que el trabajo debe brindarle cambia totalmente, ya que en ese momento, suelen inclinarse por ofertas que proponen estabilidad económica, seguridad social u otros beneficios que le permitirán afrontar los compromisos contraídos.

Los trabajadores, suelen permanecer siempre en busca de nuevas ofertas que le permitan obtener mejoras en prestaciones y salario. Por otra parte, la rotación laboral durante la madurez, también brinda oportunidades a los trabajadores que han acumulado una gran cantidad de experiencia, siempre y cuando logren ocupar el puesto adecuado en la organización adecuada, es decir un trabajo que sepan realizar a profundidad, gracias al cumulo de conocimientos y una organización que le brinde los medios para realizar ese trabajo de forma adecuada.

Tanto para el individuo como para la organización, llega un momento donde debe decidirse qué es lo conveniente en cuanto a su situación laboral; si se observa desde el punto de vista del individuo, el considerar una oferta laboral mejor a la actual, es una tentación comprensible; y si se observa desde la óptica de la organización, se debe considerar si el rendimiento del individuo ha llegado a su límite y si es conveniente mantenerle en plantilla o dejarle ir. Por lo tanto, se considera provechoso describir los tipos de rotación de personal que según los expertos pueden identificarse y diferenciarse claramente, a continuación se procede con lo mencionado.

#### 1.1.2 Tipos de Rotación de Personal

La rotación de personal puede clasificarse en dos tipos, el primero, es el que se relaciona con las aspiraciones o dificultades personales del trabajador, lo que Castillo (2006) estableció como “desvinculación voluntaria”, el segundo tipo,

corresponde a las “necesidades de personal de la empresa.” Según el mismo Castillo, se crean políticas que promueven la entrada y salida constante del personal con la intención de disminuir costos laborales o por situaciones naturales como los despidos, las jubilaciones o decesos de los trabajadores.

Aunado a esta tipología de la rotación de personal, existen tres factores que advierte el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2003), que pueden impulsar los cambios en el empleo, siendo estos provocados por el ambiente externo a la organización, estos son: los shocks específicos a las empresas (idiosincrásicos) que guardan relación con la demanda específica de sus productos en el mercado, los cambios en el costo de sus insumos y los cambios en la tecnología utilizada. Los shocks al sector se producen debido a modificaciones en el precio, la tecnología o el costo de los insumos a nivel sectorial. Mientras que los shocks agregados, afectan al conjunto de las firmas, y están asociados con cambios en las condiciones macroeconómicas de un país.

Los aportes del BID (2003), en sentido económico, fundamentan las decisiones empresariales de recorte de personal, sin embargo, estos shocks no proporcionan criterio suficiente para que el trabajador realice una desvinculación voluntaria, ya que la mayoría de los trabajadores ignora o tiene poco acceso a la información publicada por este organismo, y no se puede considerar que estos influyen en sus aspiraciones o metas personales. Sin embargo, según Saracostti (2002), las experiencias obtenidas de su trayectoria laboral, son las verdaderas dictaminadoras de la decisión de separarse de la organización. Con la intención de profundizar en los tipos de rotación de personal, a continuación se describirá cada uno de ellos, a fin de aclararlos y delimitarlos.

#### 1.1.2.1 La Desvinculación Voluntaria

La desvinculación voluntaria, conocida también, desde el punto de vista organizacional, como “externa”, es producto de lo que sucede en el interior del individuo, se dice que es externa, porque es ajena al alcance que pueden tener los

procesos de la empresa o la tarea en sí, aunque, en ocasiones es provocada por factores que componen el entorno inmediato del trabajador, según Puchol (2012), la desvinculación voluntaria, es un claro síntoma de problemas dentro de la organización, pues considera que el abandono del puesto de trabajo es señal de descontento del trabajador con la actividad que realiza, a este tipo de rotación también se le conoce como dimisión.

La desvinculación voluntaria también puede percibirse como los cambios que los empleados consideran necesarios durante su carrera profesional con la finalidad de obtener promociones, adquirir más experiencia, mejorar su habilidades, entre otras cuestiones, según los trabajos de Porter y Steers (1973), la rotación laboral está relacionada con la satisfacción laboral y con las recompensas extrínsecas (estatus social, seguridad social, entre otros); suministradas por la organización, provocando que la permanencia de los individuos en la organización se extienda.

Sin embargo, la desvinculación voluntaria no solamente es producto de aspiraciones o ambiciones del trabajador, también puede generarse por no contar con redes de apoyo cercanas (familiares), que se hagan cargo de los hijos de los trabajadores; los traslados de domicilio a trabajo y viceversa, desde la perspectiva del tiempo y el recurso económico invertido suelen ser otro aspecto determinante en la decisión de cambio de trabajo (Saracosti, 2002); incluso por el poco aprendizaje que ofrece una organización o por la temprana iniciación a la vida laboral. Se debe dejar en claro que este tipo de rotación se presenta por deseos o necesidades específicas del trabajador, su frecuencia, estará relacionada con la estabilidad emocional del individuo, y con las necesidades de su entorno familiar.

A continuación se procede con la descripción del segundo tipo de rotación de personal.

### 1.1.2.2 La Rotación de Personal por Decisión de la Empresa

Este tipo de rotación de personal se presenta por decisión de la empresa, esta puede subclasificarse en movilidad y en definitiva, según el trabajo de Puchol (2012), la movilidad también es conocida como “rotación interna”, y se caracteriza por brindar a la empresa la oportunidad de flexibilizar la plantilla por la razón de tener la facultad de mover al personal de un puesto de trabajo a otro de su mismo nivel jerárquico, o de cambiarlo de sucursal. En este sentido, la movilidad que puede darse de manera horizontal, se relaciona con los cambios de área de trabajo y de función.

La movilidad de manera vertical, implica promociones de puesto a niveles superiores al que el trabajador promovido posee. Sin embargo, aunque la estrategia de movilidad horizontal puede ser comúnmente utilizada para brindarle sensación de superación a los trabajadores, la experiencia marca que generalmente la movilidad vertical es la que beneficia la disminución de salidas de trabajadores de la empresa.

La rotación de personal definitiva, expresa la salida del trabajador de la organización, esta puede ser producto del despido. Según Beneyto, Herrero, y Prados, (2007), es la decisión unilateral del empresario que extingue la relación laboral, viva y vigente hasta entonces, que le unía al trabajador; generalmente este tipo de bajas suelen ser consecuencia de baja en la productividad del trabajador, ausencias constantes, enfermedades que demandan atención médica excesiva, incluso, aun siendo una verdad no aceptada por las organizaciones, por motivos de falta de integración con su grupo de trabajo y con su jefe en turno.

Aunque se ha descrito de manera general el objeto de estudio pertinente a este trabajo, es conducente tratar su evolución de forma breve, con la intención de ampliar el panorama del lector, sobre la rotación de personal.

## 1.2 Antecedentes del Estudio de la Rotación de Personal.

Si bien, la rotación de personal es un término recientemente acuñado, aproximadamente en los años cincuenta del siglo pasado, el problema que representa que las personas esten cambiando frecuentemente de actividad por diversas razones, es muy antiguo. En primera instancia, cuando la revolución industrial trajo consigo cambios nunca antes vistos en diversas cuestiones, tales como la sobreproducción y la sobrepoblación, entre otros; las empresas en auge, buscaron una manera eficiente de normalizar sus operaciones, con la intención de hacerlas eficientes, para ello, recurrieron a un grupo de científicos, entre los que destaca Frederick Taylor, quien es considerado por muchos expertos, como el padre de la administración moderna; para que contribuyeran a encontrar la solución a esa dificultad.

Las aportaciones de Taylor a la cuestión específica de los procesos fue excepcional, él se enfocó en el tiempo óptimo de realización de una tarea en un espacio específico, con ello, los empresarios de la época, lograron establecer las primeras estimaciones de producción, que representaron un gran avance para que las empresas pudieran inundar el mercado con sus productos. No obstante, las consideraciones de Taylor, establecían un modelo de individuo parecido a una máquina, que respondía a estímulos simples, cuya labor era aceptada y realizada sin ningun tipo de reflexión, es decir, de manera automática.

Fue gracias a esto que, la sociedad empresarial de la época, no vaciló en aceptar la propuesta de Taylor y la implantó en sus fabricas, sin embargo, el problema más grande que enfrentaron fue que los individuos tienen conciencia propia, aspiraciones y deseos, y peor aun voluntad propia, este hecho se documentó a inicios del siglo pasado, en la fábrica de Ford. Durante el año de 1913, pasaron más de 50,000 hombres por cerca de 14,000 puestos de trabajo. La necesidad de una cierta estabilización de este tipo de personal, dio lugar a una creciente atención sobre aquellas condiciones que han de cumplirse para alcanzar la lealtad de los operarios (Pividal, 1977).

Posteriormente, otros estudiosos del tema, realizaron aportes que revelaron que la productividad del individuo no podía programarse, pero sí era susceptible a influenciarse. En este sentido, se citará el aporte realizado por Elton Mayo, quien tuvo la oportunidad de realizar un experimento en una fabrica de tornillos, situada en la localidad de Hawthorne en Chicago, dicho trabajo, se efectuó entre 1924 y 1932. Durante ese lapso, se llevaron a cabo una serie de experimentos que consistían en manipular la intensidad de la luz artificial durante la jornada de trabajo, de dos grupos de empleados monitoreados permanentemente bajo condiciones controladas. En resumen, los resultados mostraban que la intensidad de la luz no tenía ningún efecto en la productividad de los obreros, ya que su productividad, independientemente a las condiciones de iluminación, después de un tiempo comenzaba a crecer de nuevo.

Con base en los resultados, Elton Mayo, quien fue el principal exponente de la escuela de las relaciones humanas; abordó el problema de productividad bajo el enfoque Taylorista, sin embargo, según Galán (2014), no obtuvo el resultado deseado, por ende, sus esfuerzos se tornaron a identificar cuáles eran los factores que lograban el incremento en la productividad, los frutos obtenidos, se manifestaron en variables sociales o psicosociales tales como clima social del grupo, atención y reconocimiento de la tarea que hacían los operarios, pausas frecuentes en el trabajo, entre otras.

Las principales conclusiones del experimento son las siguientes:

- Actitudes y comportamientos de los trabajadores. Así, la productividad no dependerá solo de la capacidad física, sino que será producto de la integración de los individuos en sus grupos de trabajo.
- Motivación del trabajador. Esta no es exclusivamente económica, las relaciones humanas como un buen clima social, el reconocimiento, la aprobación y la participación en el grupo resultan ser más importantes que las cuestiones económicas en el logro de la productividad.

- Existe una organización informal paralela a la formal, la primera muy importante para el diseño organizativo de las instituciones públicas o privadas.
- El exceso de especialización no es garantía de eficiencia, así mismo, la satisfacción por el trabajo se halla en el contenido y naturaleza de la tarea.

Expuestos los resultados, se procede a describir las bases de la escuela de las relaciones humanas que según Serra 1993, (como se citó en Galán, 2014), son las siguientes:

1. Si en el anterior paradigma el hombre en el trabajo era visto como una máquina más, ahora se le considera como un ser social que funciona según normas distintas a las puramente mecánicas.
2. En las organizaciones existen, básicamente, dos tipos de humanos con distintos comportamientos: el primero es manipulable, está dispuesto a ser conducido, y a él pertenece la masa de trabajadores; en el segundo militan los líderes, quienes asumen la responsabilidad de crear un clima social adecuado para conseguir un buen rendimiento entre sus subordinados.
3. El problema fundamental que ha de afrontar el líder es conseguir la máxima cooperación entre sus subordinados y él mismo, lo que significa mantener los conflictos dentro del grupo al mínimo nivel posible.
4. El estilo de dirección o de supervisión es una variable decisiva para el rendimiento. El líder que más aprovecha las oportunidades de comunicación con sus subordinados, y más sabe estimular su participación en las decisiones, es más efectivo (p.77).

Los resultados de este trabajo, abren nuevos horizontes sobre los factores que llevan a la productividad, dando paso a corrientes de pensamiento que buscan mejorar el aparato interno de la empresa, con la finalidad de que ambas partes,

tanto la empresa, como el trabajador, obtengan el máximo beneficio, por ejemplo, el trabajo del francés Henri Fayol, aporta vital importancia para el funcionamiento adecuado de una organización a la dirección, ésta establece los objetivos y las estrategias que deben seguirse para que estos sean concluidos. La dirección, es la encargada de que los procesos se lleven a cabo adecuadamente, se acredita el mantener comunicación con el trabajador para la consecución de metas y el logro de los objetivos, entre otras actividades.

Fayol establece 14 principios generales para la dirección de una organización. Considera a los trabajadores como elemento importante en el logro de los objetivos, a continuación en el cuadro 1.1 se muestran y se explican brevemente:

Cuadro 1.1 Los Principios Generales de la Dirección de Fayol

Principios	Descripción
<b>División del trabajo</b>	Refiere a establecer claramente las funciones de cada puesto con la finalidad de lograr la especialización del empleado, pues esta conduce al aumento de producción.
<b>Responsabilidad/Autoridad</b>	Habla de una correlación entre ambos términos, aplica según su perspectiva únicamente a trabajadores que tienen personal operativo a su cargo, pues con cada decisión que tomen, se considera que tendrán la autoridad para hacerla acatable por el personal a su cargo, no obstante, deberán ser responsables de las situaciones que puedan ser generadas por esa decisión.
<b>Disciplina</b>	Hace referencia a que los empleados deben obedecer y respetar las reglas, hace énfasis que esto será producto de un liderazgo eficaz.
<b>Unidad de mando</b>	Ninguna persona en la organización puede recibir órdenes de más de un supervisor
<b>Unidad de dirección</b>	Hace referencia a que cada actividad de la organización que tenga una misma finalidad, deberá ser liderada por una sola persona, bajo un único plan.
<b>Subordinación del interés individual al general</b>	Los intereses de un solo empleado, no deberán prevalecer sobre los intereses de la organización
<b>Remuneración del personal</b>	Hace referencia al pago justo por los servicios prestados a la organización
<b>Centralización</b>	Indica que las decisiones son centralizadas cuando se toman únicamente en la esfera administrativa, y son descentralizadas cuando las decisiones son tomadas por los empleados y los administradores, la dificultad radica en encontrar un punto medio de participación por parte de los empleados.
<b>Cadena escalar (línea de autoridad)</b>	La autoridad y la responsabilidad deben definirse claramente y fluir en una línea ininterrumpida, desde el director general hasta el último operario participante de la organización. Este principio impone, pues un modelo jerárquico como la mejor y la única solución a la coordinación de las tareas especializadas.

<b>Orden</b>	Indica que todos los recursos deben encontrarse en el lugar correcto, en el momento preciso.
<b>Igualdad</b>	Hace referencia a un trato amable y justo por parte de los gerentes a los trabajadores.
<b>Estabilidad de los empleados, del personal</b>	La rotación excesiva de los trabajadores es ineficiente, la administración debe procurar una planeación ordenada del personal y verificar si se dispone de sustitutos para cubrir las vacantes.
<b>Iniciativa</b>	Los empleados se esforzarán más si se les permite idear y ejecutar planes.
<b>Espíritu de grupo</b>	Promover el espíritu de equipo fortalecerá la armonía y la unidad en la organización.

Fuente: (Galán 2014)

En el cuadro 1.1, se describen los 14 principios de dirección de Fayol, que en esa época resaltaban aspectos que no solían apreciarse claramente dentro de una organización. Hasta la fecha, algunos de estos principios suelen difuminarse en el día a día de la vida organizacional, por ejemplo, la centralización de las funciones, en el ambiente laboral moderno es desdeñada, al igual que la estabilidad de los empleados, debido a que los mercados laborales modernos han aceptado políticas que promueven la flexibilidad laboral, más allá de la estabilidad (Banco Interamericano de Desarrollo, 2003).

Fayol realiza una directriz disponible para los individuos que ostentaban el cargo de directores en las diversas organizaciones de la época, destacando el hecho de la estabilidad de los empleados, pues creía que la neficiencia de la organización era producto de la excesiva rotación de los trabajadores. Sin embargo, aunque muchos directores de la época tomaron en cuenta el consejo, la salida de trabajadores de las empresas seguía siendo una constante, por ende las incursiones en temas como la remuneración del personal, la unidad de dirección, el espíritu de equipo y la iniciativa, por ejemplo, comenzaron a ganar el interés de los investigadores.

Los trabajos de Herzberg, centrados en los factores considerados como “higiene”, que incluyen la supervisión ejercida por parte de la administración hacia sus trabajadores, las relaciones interpersonales que se generan en el espacio de trabajo, las condiciones materiales del trabajo, es decir la infraestructura y el equipo con el que se cuenta, el salario ofrecido y las políticas y prácticas administrativas, concluyeron que el no cumplimiento conduce a los trabajadores a un estado mental

de insatisfacción laboral. Mientras que la satisfacción en el trabajo según este mismo investigador, llega con el logro del individuo en la realización del trabajo, el desarrollo personal y el reconocimiento por parte de su jefe y sus compañeros.

Por su cuenta, Maslow, a través de su trabajo “Motivación and Personallity” publicado en 1954, expone que hay una serie de necesidades que se deben comprender por parte de la administración para lograr la motivación de los individuos, no obstante, las objeciones a su tesis radican en el hecho de la propia naturaleza del ser humano, ya que sus necesidades suelen ser ilimitadas. Con Maslow, en lugar de recurrir a un enfoque simplista y considerar que la motivación solo es impulsada por el castigo y la privación, ésta se asoció básicamente a factores positivos y de recompensas.

La motivación comenzó a ganar relevancia en el hecho del logro de la permanencia del personal en la organización, así, muchos investigadores ahondaron en este tema, por ejemplo, Douglas McGregor, quien desarrollo las teorías X e Y, basadas principalmente en el pensamiento de los directores empresariales en la década de 1960, tomando como base tres ejes, el primero es la suposición de como piensa un trabajador operativo, el segundo sus motivaciones y el tercero, el significado de su trabajo, descubriendo que lamentablemente no era la solución al problema de la rotación constante del personal.

Más tarde, ya en 1979, los estudios occidentales sobre el comportamiento en las organizaciones, dieron un vistazo a su contraparte asiatica. En las organizaciones de esta parte del mundo, la rotación del personal era mucho menor a la que se apreciaba en las organizaciones propias. Por ende, el interés en averiguar cuales eran las causas que propiciaban ese fenomeno no tardó en generarse en algunos investigadores de la época, por ejemplo William Ouchi, quien estudia la forma en que las empresas japonesas se organizaban, y según Galán (2014), algunas de las cuestiones inexploradas hasta entonces en el occidente, son encontradas de manera visible en las entrañas de estas organizaciones, aspectos como: empleo de

por vida, interés por los empleados (incluyendo su vida social), control informal, decisiones tomadas por consenso, ascensos lentos, excelente transmisión de la información en doble vía, de arriba abajo y viceversa, compromiso empresarial y gran preocupación por la calidad.

Aunque en la actualidad estos términos son ya algo cotidiano, es bien sabido que durante esos años, aun no eran imaginados por los directores de las grandes empresas norteamericanas, tan es así que, a continuación se presentará el Cuadro 1.2, que contiene los postulados de las teorías motivacionales X e Y, y lo aportado por Ouchi, denominado por él mismo como teoría Z, que dicho sea de paso, algunos expertos no lo consideran una teoría ya que fundamentan que solo plasmó la realidad de la vida organizacional en esas empresas.

Cuadro 1.2 Comparativo de las teorías X, Y y Z

<b>Autores</b>		
<b>Douglas McGregor</b>		<b>William Ouchi</b>
Características de cada teoría		
Teoría X	Teoría Y	Teoría Z
Al ser humano no le gusta nada en el trabajo y lo evitará si puede	Al ser humano normal no le disgusta el trabajo	El ser humano tiene voluntad, por naturaleza está abierto al bien y al mal.
La gente por tanto, necesita que la controlen, dirijan y sancionen para conseguir que aporten el esfuerzo suficiente para lograr los fines de la organización	El control externo y la amenaza de castigo no son el único modo de conseguir que se lleve a cabo un esfuerzo para conseguir los fines de la empresa.	La situación maneja al hombre, la razón lo motiva.
El ser humano típico prefiere que le dirijan, quiere evitar toda responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y prefiere seguridad por encima de todo.	El compromiso de los objetivos dependerá de las recompensas asociadas con los logros del individuo. La recompensa más importante será la satisfacción del ego.	El modo básico de interacción del hombre es la interdependencia, la unidad social más importante es la interacción, la objetividad describe mejor la visión que el hombre tiene del hombre.
La administración debe ejercer una supervisión severa, el hombre solo reacciona ante premio y castigo por lo tanto, no se le puede dar toda la	En condiciones idóneas el ser humano medio aprende no solamente a aceptar, sino también a buscar y a asumir responsabilidades.	El trabajo es la vía de realización del hombre que busca la satisfacción de sus metas a través de las metas de la organización; existe una atmosfera de credibilidad de unos a otros pues se

confianza, mucho menos acceso a la información.		sabe que cada quien es capaz de proceder adecuadamente en lo concerniente a sus responsabilidades.
La única manera de conseguir los logros de la administración es usando la coerción y aplicando controles rígidos.	La capacidad de aplicar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad a la solución de los problemas de la organización se distribuye de una forma amplia entre la población.	La motivación es endógena pues se manifiesta desde cada individuo a través de su búsqueda de realización personal, el entendimiento, la afiliación y la estima dan como consecuencia natural la coordinación y la congruencia en las áreas de trabajo.

Fuente: (Serralde, 1983)

El Cuadro 1.2, describe las características que identifican a cada una de las teorías, por ejemplo, en la teoría “X”, la postura se centra en el autoritarismo ejercido por parte del patron hacia sus trabajadores, a través de la supervisión constante de los jefes de área, por el contrario, la teoría “Y” propone fortalecer el compromiso entre la organización y el trabajador, ya que a través del beneficio mutuo, ambas partes se equilibran. Por último, la teoría “Z”, propone que en el interior del individuo es donde se pueden encontrar sentimientos de motivación, satisfacción o realización, por mencionar algunos; que le permitirán a la organización alcanzar las metas propuestas, por ende, la Dirección, debe ser enfocada a escuchar a los trabajadores, pues a través de su participación en las decisiones empresariales, los individuos que integran la organización son testigos de los logros, mismos que les conducen fortalecer los sentimientos de motivación, satisfacción, entre otros; ya que el trabajo es la vía de realización del hombre.

Los descubrimientos de Herzberg, en referencia a la insatisfacción laboral, que de manera inherente trae consigo el abandono de trabajo, Mobley (1977), fijó su interés en realizar los primeros intentos de modelar el concepto de rotación de personal; su modelo se enfocó en dos facetas, la primera hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo que tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, poniendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda

de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que el individuo hace sobre su trabajo y otra alternativa de empleo (Zimmerman y Frank, 2006).

Dos años más tarde, el mismo Mobley, acompañado de Griffeth, Hand y Meglino (1979), identifican otras variables que contribuyen a la rotación, este modelo, toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia, según Zimmerman y Frank (2006), están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

Un tercer modelo fue propuesto por Price y Mueller (1981), quienes consideran que la rotación es un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de satisfacción en el trabajo (paga, interacción, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes.

Por último, un cuarto modelo fue desarrollado por Mowday, Porter y Steers (1982), en él, establecen la rotación en 13 pasos, a continuación se describirán ocho de los trece pasos, comenzando con las características individuales como ocupación, educación, edad, antigüedad, entre otras, el segundo paso plantea alternativas de trabajo, el tercer paso evalúa las posibilidades de alcanzar esas alternativas de trabajo por ejemplo la educación y la experiencia laboral del individuo, el cuarto paso es analizar la información disponible sobre la organización al momento de la contratación y tiempo después, en la entrevista se puede generar en el individuo expectativas en la relación laboral, el quinto paso evalúa el nivel de desempeño del individuo en su puesto de trabajo, mientras que el sexto es observar si existen respuestas afectivas hacia el trabajo, el séptimo consiste en evaluar las características y experiencias organizacionales.

De esta manera, se explicó brevemente cómo fue que surge el interés en el estudio del constructo denominado rotación de personal, ya que, como se ha analizado, representa un punto crítico de control para lograr la productividad en las organizaciones. No obstante, aunque en la actualidad se puede encontrar bastante información y propuestas sobre cómo reducir los índices de rotación de personal, en México, este problema sigue estando presente en muchas organizaciones.

### 1.3 Actualidad de la Rotación de Personal en México

En la actualidad, México ha sufrido cambios sustanciales en sus leyes, estas han venido poco a poco impactando a las organizaciones que se desarrollan en alguno de los tres sectores en que se divide la actividad productiva del país.

La actividad productiva se clasifica en actividad primaria, considerando rubros como agricultura, ganadería, pesca, entre otras actividades, las actividades secundarias se enfocan en actividades de extracción y transformación de materias primas, es decir la actividad industrial; y las actividades terciarias, tales como el comercio, los servicios profesionales o el turismo. Por otra parte, las empresas, dependiendo del sector económico al que pertenecen, presentan diferencias marcadas en cuanto a características de desarrollo, estabilidad laboral, trayectoria empresarial y capital social.

Cabe mencionar que, estas diferencias conllevan a que existan cambios importantes en el interior de las empresas que conducen a la fluctuación constante de individuos dentro del mercado laboral. En México se tiene bien identificado el sector económico que se considera la mejor y peor opción para los trabajadores que deseen estabilidad laboral. En la Tabla 1.1, se muestran datos proporcionados por INEGI (2009), sobre la permanencia laboral del trimestre 2006-4 al 2007-4:

Tabla 1.1 Tasa de permanencia laboral por sector económico

Tasa trimestral expresada en %				
Actividad	De 2006-4 a 2007-1	De 2007-1 a 2007-2	De 2007-2 a 2007-3	De 2007-3 a 2007-4
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	80.1	76.9	78.6	79.1
Industria extractiva y electricidad	70.9	71.5	75.6	75.1
Industria manufacturera	75.4	75.6	75.4	75.5
Construcción	68.8	70.3	70.1	71.3
Comercio	71.0	71.0	70.1	71.0
Restaurantes y servicios de alojamiento	70.9	73.1	70.7	70.3
Transportes y comunicaciones, correos y almacenamiento	78.0	77.7	75.4	75.5
Servicios profesionales, financieros y corporativos	63.7	63.5	62.6	60.0
Servicios sociales	88.7	87.3	86.1	87
Servicios diversos	65.5	65.8	66.0	65.4
Gobierno y organismos internacionales	84.4	81.0	82.2	84.1

Fuente: (INEGI, 2009)

Como se aprecia en los datos de la Tabla 1.1, las actividades que mantienen un alto margen de permanencia de personas ocupadas son la agricultura, ganadería, caza, la industria manufacturera, los servicios sociales y el gobierno y organismos internacionales; mientras que las actividades que menos permanencia de individuos en sus ocupaciones presentan son los servicios profesionales, financieros y corporativos, los servicios diversos, la construcción y los restaurantes y servicios de alojamiento.

Es en la última de las actividades mencionadas la que mantendrá el interés de este trabajo. Los restaurantes son empresas que van estructurándose conforme su crecimiento se va presentando, a diferencia de empresas de otros giros, estas trabajan con productos altamente perecederos, que implican un aumento en el riesgo en inversión en comparación con otras actividades, por lo tanto, las necesidades de personal, en la mayoría de los casos, siempre se planearán con base en la demanda esperada.

Los datos más recientes, corroboran lo aportado en la Tabla 1.1, ya que de acuerdo a un **estudio de rotación** elaborado por *SH de México*, la **tasa de rotación**

**promedio en México durante 2016 fue del 16.75%** (Pérez, 2017), este porcentaje varía mucho dependiendo de la industria o sector. Por ejemplo, entre los sectores con mayor rotación están casinos, entretenimiento y restaurantes, así como transporte, logística y almacenaje; mientras que entre los sectores con menor rotación están el comercio y la industria del plástico y hule.

#### 1.4 Costos Empresariales de la Rotación de Personal

Para tener una idea del costo que representa la rotación de personal para una empresa, en un estudio realizado por “*The Bureau of National Affairs*”, se calcula que la rotación les cuesta a las empresas en Estados Unidos más de 11 mil millones de dólares anualmente. De acuerdo a un estudio realizado por *Catalyst*, **el costo de reemplazar una posición puede representar del 50% al 60% del salario anual** de esta posición, mientras que el costo total de la rotación va del 150% al 200%, y **el tiempo promedio que tardan en reemplazarla es de 52 días** (Pérez, 2017).

Estos porcentajes siempre variarán de acuerdo a la posición, por ejemplo, en Argentina se calcula que el costo de reemplazar a un colaborador es de aproximadamente 20% del sueldo anual, pero si se tratara de un CEO, ese número puede dispararse mucho más. Para el caso de México, según la Oficina Internacional del Trabajo, muestra que el costo de despidos promedio, en algunas empresas manufactureras ascendió a 3.5% en 1982, a 5.4% en 1986 y a 4.2% en 1989, de sueldos y salarios anuales, determinando que los costos de reemplazo por despido en esos años no era demasiado gravoso para la economía de la empresa (Amadeo, y otros, 1997). No obstante, en los últimos años para México el costo de reemplazo, en promedio, puede ser hasta el 35%, por ejemplo, en un artículo de la revista *Expansión*, se establece que el perder a un empleado clase de la organización le cuesta a la empresa entre \$400,000 y \$700,000 pesos.

Es conducente mencionar que el costo es proporcional al nivel del empleado que debe ser reemplazado; según la subdirectora comercial de Mercer, Ana Velázquez

(2009), son pocas las empresas que están conscientes del costo de rotación, en su mayoría creen que basta con encontrar un suplente. De acuerdo con sus palabras, debe tenerse en cuenta que, la compañía debe asumir la cuota de autorización de un nuevo empleado, la búsqueda, localización de talento, reclutamiento, gastos administrativos, capacitación, colocación y entrenamiento (Moreno, 2009).

### 1.5 Sintomatología de Rotación de Personal

La rotación de personal frecuente, es un claro síntoma para cualquier organización, de que las condiciones de trabajo no son las adecuadas, factores como el proceso de selección de personal, los intereses personales de los trabajadores, o el clima laboral, pueden provocar este fenómeno. En este mismo sentido, antes de que se suscite la separación entre la empresa y el trabajador, existen algunos indicadores que este desenlace sea inevitable, ya que alguna de las partes comienza a tener inconformidades por la frecuencia con la que se presentan, a continuación se describen algunos de estos elementos:

#### 1.5.1 Absentismo

El absentismo es identificado comunmente como la ausencia del trabajador en su labor, y en su lugar de trabajo, para es el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo. Cabe mencionar, que este mismo autor considera que algunas causas de absentismo son involuntarias, como los problemas médicos, las obligaciones legales o familiares, mientras que otras son voluntarias, como la falta de deseo de asistir o las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

El absentismo puede tipificarse por la causa que lo provoca, y según la literatura Española sobre medicina del trabajo (Gili-Malaquer, 1977; Ubeda, López et al., 1986), uno de estos tipos lo constituyen las cuestiones médicas, por otra parte otro tipo de absentismo es causado por la insatisfacción en el trabajo.

Existen modelos explicativos del absentismo, y a continuación se muestran de manera resumida para su mejor comprensión:

Cuadro 1.3 Modelos de absentismo

<b>Modelos de absentismo</b>			
<b>Evitación laboral</b>	<b>Ajuste laboral</b>	<b>Decisión</b>	<b>Integrados</b>
Fuga ante experiencias negativas en el trabajo	Manera en la que responde el empleado a los cambios o renegociaciones sobre las condiciones de vigencia del contrato psicologico establecido	Se considera una decisión racional sustentada en valores de abandono	Intentan ir más allá de los parámetros propuestos por los anteriores modelos, y ofrecen una visión más completa sobre las causas concurrentes del absentismo

Fuente: (Rodríguez , 1998)

En el Cuadro 1.3, se aprecian los detonantes del absentismo, según lo aportado por Rodríguez (1998), los empleados suelen mostrar tres comportamientos claramente identificables, que los incitan a ausentarse del trabajo (evitación laboral, ajuste laboral y decisión), sin embargo, abre pauta a uno más que resulta de un cúmulo de situaciones que pueden irse generando paulatinamente durante la trayectoria laboral de los empleados (integrados).

Por otra parte, los problemas que acarrea el absentismo a las organizaciones es que resulta costoso para las organizaciones, se requiere que el absentista sea separado de la organización, y esto implica la necesidad de reclutar más personal, capacitarlo y esperar a que alcance un buen desempeño en la labor a través del tiempo. En el Cuadro 1.4, se caracterizará el absentismo según dos perspectivas, la del empleado y la del supervisor de línea, como representante de la organización:

Cuadro 1.4 El absentismo laboral según las partes

<b>Significado de absentismo</b>	
<b>Empleado</b>	<b>Supervisor de línea</b>
Expresa hostilidad por parte de la organización hacia su persona.	Problema que implica cubrir espacios vacíos
Muestra desacuerdo debido a sentimientos de injusticia o falta de equidad dentro de la organización	Desprecio hacia el fenómeno debido a que no cumple las "normas" de la organización
Repudio ante un sueldo bajo	Crea resentimiento hacia el absentista de parte de su jefe y de sus compañeros de trabajo
Falta de compromiso entre la organización y el empleado	Es lo opuesto a ser un buen empleado

Fuente: (Pulgar, 1999)

El absentismo, generalmente se presenta en empresas con un gran número de empleados, debido a que, por ejemplo, el grado de apego entre el empleado y la organización, va disminuyendo a causa del trabajo, así como la comunicación se vuelve sistemática y poco cercana.

#### 1.5.2 La Conflictividad Laboral

La conflictividad es el término acuñado por los expertos para identificar las diferencias que existen entre la organización y los individuos que la conforman, Según Porret (2010), las diferencias en los intereses buscados, entre la organización y el individuo provocan una diferencia de ideales o metas; también se da por el surgimiento de grupos dentro de la organización, con diferentes ideales que van en función de los roles y factores que les rodean.

Según este mismo autor existen tres posibilidades de conflicto laboral:

1. Existen notables diferencias entre las metas del individuo y las de la organización, lo que hace que no pueda considerarse todo ello (es decir, el individuo y la organización) como una entidad unitaria.

2. Depende del nivel que ocupe el personal, puesto que los situados en los escalones más bajos apenas se sienten identificados con los objetivos de la organización, mientras que los que están en la cumbre sí.
3. Los intereses entre los distintos grupos de la organización pueden chocar. Así, los departamentos de mercadotecnia ocupan un rol, muy distinto al de producción, lo mismo puede decirse del personal de línea con respecto al staff (p.488).

Gracias a los conflictos que en las empresas se presentan eventualidades, tales como el absentismo, la rotación en el empleo, los accidentes de trabajo, el sabotaje, el bajo rendimiento, entre otros; con situaciones como las mencionadas anteriormente las empresas se vuelven poco productivas e ineficientes, llevando en ocasiones a conflictos de magnitud como las huelgas o las demandas legales.

Sin embargo, además de estos dos síntomas que claramente muestran la conducta de los trabajadores antes de que la rotación suceda, hay otros elementos que son parte de las condiciones de trabajo, mismos que pueden influir en la decisión de salida del trabajador, ya que estos representan dificultades no percibidas en primera instancia; a corto plazo, resultan ser un impedimento para continuar su trayectoria en la empresa elegida; a continuación se abordan con la intención de brindar un amplio panorama al lector.

### 1.6 Causas de Rotación de Personal

Las causas que provocan la rotación de personal, suelen ser diversas, en primera instancia se debe tomar una postura que visualice el fenómeno desde cualquiera de las dos partes que son víctimas de éste. Por ejemplo, Smith (2000), en un artículo para The Financial Times edición Europea, menciona que los representantes de los empleadores, consideran que la rotación de personal es debido al carácter transitorio de la fuerza de trabajo, en particular de estudiantes, madres jóvenes y jóvenes en general; este aporte coincide con lo que a primera vista Saracostti (2002) establece en su trabajo referente a la situación de vida de los jóvenes que tienen el

rol de ser jefa o jefe de familia; ya que ellos deben adquirir experiencia para que se pueda tomar una decisión sobre cual es la actividad que conviene desempeñar.

Así, Saracostti (2002), toma una postura que se inclina hacia la certeza de que el cambio es provocado por otras causas, suelen ser indirectas a la relación entre el empleador y el empleado; mismas que coinciden con los trabajos de Smith (2000); Price y Muller (1981), tomado de (Zimmerman y Frank, 2006), donde coinciden en que los salarios, la integración, la falta de estructura de carrera y las prestaciones; no obstante, un horario de trabajo razonable y la estabilidad en el empleo son otros factores que contribuyen a que se presente la rotación de personal, (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

La Organización Internacional del Trabajo [OIT], en un trabajo realizado sobre las actividades laborales de la empresa, hotelera y restaurantera, establece que las condiciones de trabajo existentes en la empresa, integran parte de las causas mencionadas con anterioridad; enseguida se describirán para su mejor comprensión.

#### 1.6.1 Horas de Trabajo

El apartado horas de trabajo, es un sinónimo del término jornada laboral que establece la cantidad de horas al día que debe cubrir un empleado en la empresa que labora, en las empresas dedicadas al giro restaurantera, las jornadas laborales suelen ser demasiado prolongadas. En un estudio realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, que abarcó 15 países de la Unión Europea, reveló que el 50% de los trabajadores del sector de la hotelería y la restauración trabaja en horas irregulares; el 80% de dos a cinco domingos al mes y el 41% trabaja seis o más noches al mes.

Para el caso de México, en las empresas dedicadas a la restauración y a la realización de fiestas y banquetes, las jornadas mínimas de trabajo son de 9 horas, extendiéndose hasta, 11 o 12 horas, y en algunos casos, hasta que el evento haya finalizado. Por otra parte, entre que inicia y finaliza la jornada laboral no se concede

más que un descanso al trabajador, el cual es ínfimo y no llega a ser mayor a 25 o 30 minutos, apenas lo necesario para comer (Lemus, 2016).

Si se compara con las horas de trabajo oficiales en el turismo en 13 países de la Unión Europea, México se encuentra muy por delante del país que tiene la jornada más amplia (Irlanda), en cuyo caso, es de 48 horas, mientras que en México es de 54 horas mínimo, resaltando el hecho de que estas jornadas son resultado de compromiso verbal y de coerción, pues en contrato, generalmente se establece una jornada de 8 horas diarias; la tabla 1.7 ilustra las diferencias existentes:

Tabla 1.2 Horas oficiales de trabajo en el turismo en 13 países de la unión Europea y México

<b>Horas por semana</b>	<b>País</b>
<b>Más de 48 horas</b>	Irlanda y México
<b>De 45 a 48 horas</b>	
<b>De 40 a 44 horas</b>	Francia, Luxemburgo, Austria, Italia, Países Bajos, Alemania y España
<b>Menos de 40 horas</b>	Belgica, Noruega, Dinamarca, Finlandia y Suecia

Fuente: Juyaux 2011 como se citó en (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

Al parecer, la diferencia entre las jornadas de trabajo manejadas en Europa, salvo las contempladas en Irlanda, se aprecia bastante marcada con respecto a la realidad mexicana. Para corroborar la diferencia entre las jornadas de trabajo, la misma OIT (2001), cita que el sector de la restauración rápida, en Francia, firmó un convenio el 15 de abril de 1999 en virtud de reducir efectivamente la semana laboral a 35 horas con efecto a partir del 1º de noviembre de 1999, por lo tanto, en países con este modelo legislativo, los cambios en el tamaño de la jornada laboral son completamente visibles y funcionales.

Se podría pensar que la jornada laboral extensa, trae consigo alzas en el salario, no obstante, en México, en el sector restaurantero, el salario no aumenta con el tamaño de la jornada. El salario suele ser una causa de peso para tomar la decisión de desvincularse voluntariamente de la empresa en la que se trabaja, debido a que la

percepción de remuneración, se considera inadecuada al esfuerzo realizado, entonces, el trabajador procede a salir en busca de una mejor compensación monetaria.

### 1.6.2 La Percepción de Remuneración

El salario es un pago o remuneración regular, que se le otorga al trabajador a cambio del esfuerzo realizado en una tarea dentro de una organización, por lo tanto, es considerado como el ingreso monetario que el trabajador recibe producto de su trabajo y del tiempo dedicado a realizar la tarea encomendada por la organización o el patrón.

El salario dentro de una empresa puede estar conformado por el salario base, es un monto fijo acordado por el patrón y el trabajador, considerado dentro de los parámetros de las leyes laborales, y algunas compensaciones como bonificaciones, premios o gratificaciones; cabe mencionar que dentro de estos componentes, González, Morini y Nascimento (2002), mencionan que existen algunos que se consideran obligatorios (seguridad social o seguridad e higiene) y otros que se consideran voluntarios (servicios al personal, formación, transporte, entre otros). Gracias a este salario conformado, el trabajador tiene en claro el esquema de beneficios que le permite comparar su situación actual, contra la que otros ofertantes proponen.

El trabajo de Toledo (2005), en la empresa maquiladora de exportación, menciona que los bajos salarios, son la principal causa de abandono voluntario del trabajo, con una tasa de (30.8%); el hallazgo anterior, se corrobora por el aporte que la revista Forbes México realiza al tema de salarios, menciona que desde hace 30 años, en México, debido a las fuertes crisis inflacionarias de los años ochenta se buscó una contención salarial, y desde entonces, el salario ha perdido su poder adquisitivo (Castañeda, 2014); por ende, la constante búsqueda de ofertas laborales que mejoren la economía personal del trabajador es una constante.

Por lo tanto, bastantes trabajadores han optado por otras formas de subsistencia como la informalidad, ya que según datos de El Financiero, en el año 2017, la tasa de participación laboral se ubicó en el 59.40% y este descenso ha estado acompañado de un incremento en la precarización del mercado laboral (Martínez, 2017); es decir, las pocas ofertas son identificadas por los trabajadores como empleos mal pagados. Además del salario, la falta de estructura de carrera o la imposibilidad de formarse una trayectoria laboral dentro de una empresa, es una causa de salida del personal de las organizaciones, ya que los empleados no consideran que puedan retirarse de forma segura, también se ven a sí mismos como no pueden acrecentar sus conocimientos. A continuación se ahondará en este aspecto para clarificarlo.

### 1.6.3 Estructura de Carrera

La estructura de carrera, también se identifica como el plan de carrera interno que ofrecen las empresas a sus trabajadores, en palabras de León y Díaz (2013), el desarrollo profesional en la empresa de restauración incluye el hacer saber al nuevo empleado como llevar a cabo su tarea (inducción al puesto de trabajo), así como hacerle saber el nivel de eficiencia y eficacia que se espera de él; de igual manera, la transmisión del espíritu corporativo (cultura organizacional). Posteriormente, los autores mencionan que debe existir un plan de capacitación, que les permita especializarse más en su función, el cual va adaptándose a lo largo de su carrera profesional, según su talento, ofreciéndole posibilidades de evolucionar e incrementar su grado de responsabilidad en la empresa.

Se debe subrayar la situación de precariedad laboral relacionada a los negocios dedicados a la restaurantería, esta ha sido producto de las condiciones de trabajo que se presentan en las empresas más famosas del ramo, haciendo referencia a los establecimientos de comida rápida; datos proporcionados por el Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, revelan que este tipo de negocios, ha aprovechado la situación de

flexibilidad laboral que se vive en el país para diseñar una estrategia de rotación constante de personal, que impida la trayectoria laboral (González, 2008).

La mayoría de trabajadores que forman las filas en este tipo de negocios son jóvenes, que se encuentran en una situación personal y económico-social, no comprometida, consideran ese espacio de trabajo, un escaparate que les permitirá acceder a una oferta laboral “buena” en un futuro a corto plazo; de igual manera, cabe mencionar que personas en edad adulta joven, no suele presentarse a ocupar una vacante en este tipo de negocios, debido a que no lo consideran un lugar “seguro” para su desarrollo profesional.

En resumen, la rotación de personal es un problema muy agudo en la actualidad, sobre todo de países que se encuentran en Latinoamérica, en el caso de México, esta condición se observa de manera marcada en sectores como las actividades turísticas y gastronómicas; las empresas que integran la oferta laboral, tienden a presentar problemas de integración de una plantilla “estable”; por otra parte, la rotación de personal no suele ser algo que suceda de manera espontánea, pues detrás de una desvinculación patrón-trabajador, existe una serie de condiciones que llevan a ese desenlace.

Gran parte de las causas que provocan que las personas cambien de trabajo, se encuentran en el espacio proporcionado por el patrón para desarrollar su labor, la relación que existe entre el clima que se vive dentro de una organización y la rotación del personal que la conforma es evidente. A continuación se procederá con la descripción del clima laboral con la intención de identificar los componentes que coinciden con las causas usuales de rotación de personal.

## 1.7 Modelos de Rotación de Personal

Los modelos de rotación de personal, son maneras en las que los interesados en el tema han explorado éste fenómeno, a través de estos modelos, se ha conseguido comprender en mayor medida como se presenta y como proceder para disminuirlo, no obstante, ningún modelo contiene la verdad absoluta, debido a la complejidad que por sí sola ésta representa; es conducente describir algunos intentos por modelar el fenómeno de rotación de personal, con base en el autor que lo propone; a continuación se desarrollan.

### 1.7.1 Mobley

William H. Mobley es uno de los teóricos que se ha interesado en la rotación de personal, en su trabajo del año 1977 “intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover process” o “enlaces intermedios en la relación entre satisfacción en el trabajo y el proceso de rotación en el empleo”; de acuerdo con Zimmerman y Frank (2006), el autor hace uno de los primeros esfuerzos por modelar la rotación de personal.

El modelo se enfocó en dos facetas, y refiere a las variables relacionadas con actitudes de trabajo contra rotación, estableciendo la relación directa de éstas con la intención de renuncia, y de manera indirecta con la renuncia en sí; proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo a la renuncia.

Las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo. El trabajo realizado por Mobley, da apertura al análisis sobre las posibles causas que conducen a que el individuo decida separarse de la organización.

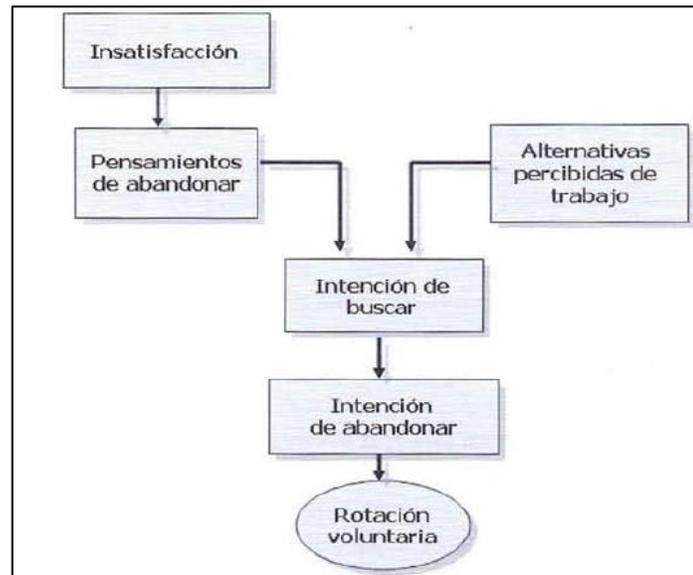
Mobley, en colaboración con Griffeth, Hand y Meglino, en el año de 1979, mejoró el modelo, identificando variables que contribuyen a la rotación de personal; según Zimmerman y Frank (2006), en este modelo, los autores incluyen variables

relacionadas con el trabajo y otras no relacionadas con el trabajo, sin embargo, estas últimas pueden contribuir a la decisión de renuncia. Por ejemplo, en este nuevo modelo incluyen la intención de búsqueda de empleo y la renuncia, que se ven directamente afectadas por la satisfacción con los beneficios obtenidos con el puesto actual, las expectativas en cuanto desarrollo profesional y las consideraciones familiares; cabe mencionar que la otra alternativa posible, es que el trabajador desarrolle comportamientos como absentismo, comportamientos pasivos o disminución de la productividad.

Por último, un trabajo alterno propuesto por Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), solo contempla una secuencia causal: la insatisfacción en el puesto actual es la que genera pensamientos de abandonar, los cuales afectan la intención de buscar alternativas, incidiendo además sobre la última variable cognitiva, la percepción que mantiene el individuo sobre la probabilidad de encontrar un puesto aceptable; y es precisamente la intención de buscar alternativas la que influye directamente en la intención de abandonar y, finalmente, esta última sobre la rotación (Rodríguez, 2004).

La figura 1.1 muestra una simplificación del modelo de rotación diseñado por Mobley, Horner y Hollinsworth (1978), se encuentra la insatisfacción como inicio del modelo y la rotación, en este caso voluntaria, a la salida del modelo.

Figura 1.1 Simplificación del Modelo de Rotación de Mobley, Horner y Hollinsworth



Fuente: Rodríguez (2004)

Al observar la figura 1.1, se aprecia que para estos autores, la insatisfacción abre la posibilidad de que el trabajador tenga pensamientos de abandonar su puesto, sin embargo, dejan en claro que existe la posibilidad de que las alternativas lleguen al trabajador si necesidad de que este se encuentre insatisfecho con su puesto de trabajo, no obstante, estas “ofertas” de cambio lo llevan a dudar y a valorar su situación actual con respecto a la futura.

### 1.7.2 Steers y Modway

El modelo de rotación propuesto por Steers y Modway en el año de 1981, está integrado por tres fases, en la primera se describe el origen de las actitudes de los empleados hacia la empresa; ellos proponen que los individuos cuando entran a una empresa, generan un conjunto de actitudes que son fruto de la interacción entre las expectativas y los valores que estos mantienen con carácter previo a la entrada organizacional; en otras palabras, la realidad empresarial identificada como las características y experiencias organizativas en conjunto con el rendimiento que el individuo llega a desarrollar en el trabajo; es apreciable a través del grado de ajuste

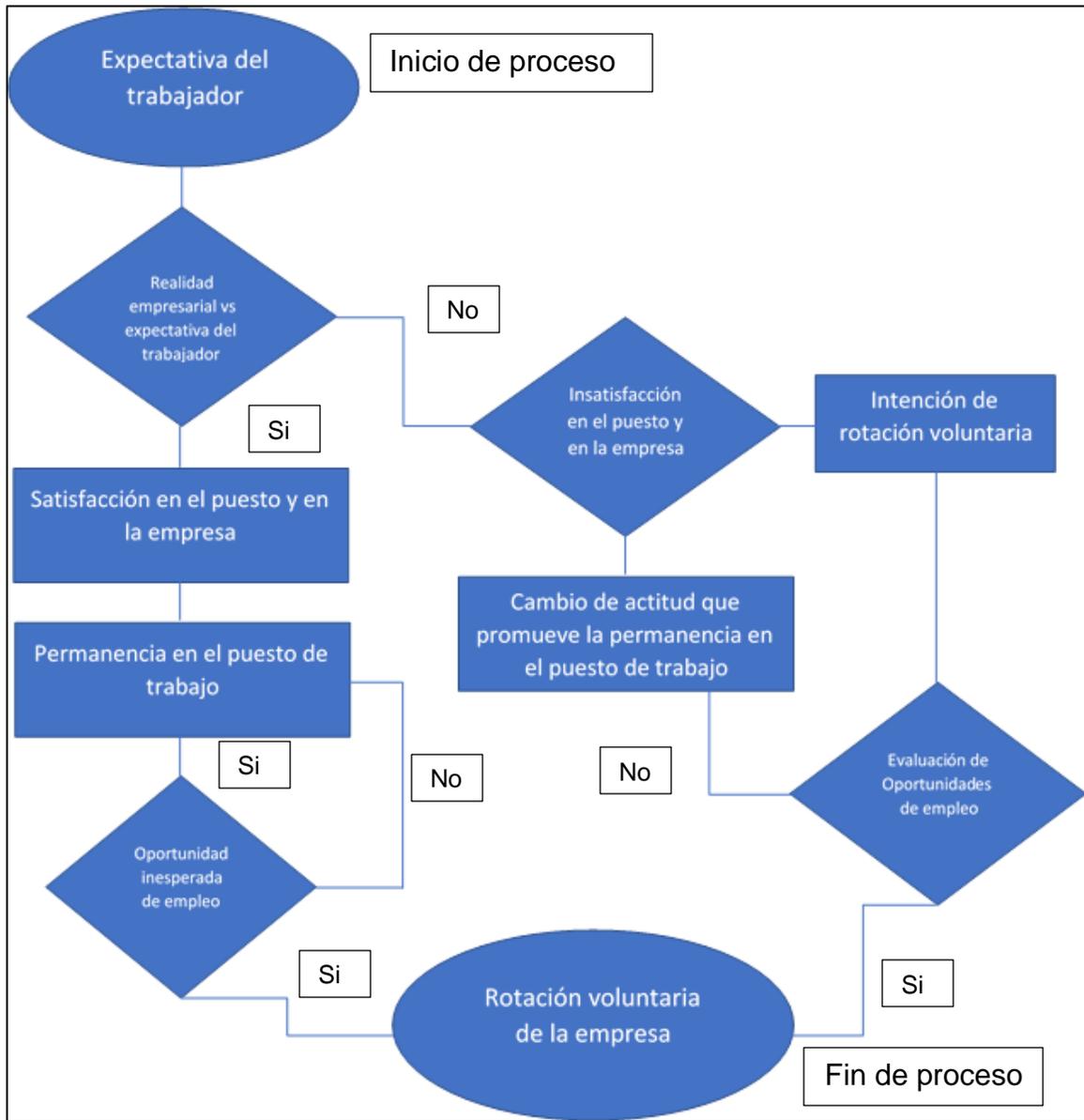
entre las expectativas y la realidad organizacional con respecto al grado de rendimiento individual que el trabajador tenga en su puesto.

El trabajador desarrollará un mayor grado de satisfacción laboral y compromiso organizacional si las experiencias que vive dentro de la empresa son iguales o mayores a sus expectativas iniciales. En la segunda fase, retoma lo estudiado por otros modelos, ya que considera la relación entre las actitudes del trabajador y la intención de abandonar la empresa; no obstante, cabe mencionar que este modelo, a diferencia de los anteriores, también deja la posibilidad de que un trabajador que mantiene actitudes negativas, intente cambiarlas para mejorar su situación laboral.

Por último, en la tercera fase, éste modelo intenta explicar las alternativas de conducta existentes cuando el trabajador ha generado la intención de abandonar la empresa, que contempla dos posibilidades: la primera establece que el trabajador puede dejar la empresa sin que haya iniciado algún proceso de búsqueda de nuevo empleo; la segunda si considera el proceso de búsqueda de nuevo empleo, esta posibilidad tiene dos resultados: uno, la búsqueda rindió frutos, la intención de abandonar el puesto de trabajo se acrecenta y aumentará las probabilidades de abandono real; dos no encuentra opciones, por lo tanto, el trabajador comienza a desarrollar actitudes como absentismo, disminución del rendimiento o bien, cambie sus comportamientos debido a que deliberó permanecer en su actual situación (Rodríguez, 2004).

En la figura 1.2, se sintetizan los planteamientos aportados por medio de los hallazgos de Steers y Modway (1981).

Figura 1.2 Rotación de Personal



Fuente: Elaboración propia con base en Steers y Modway 1981

En este modelo, las expectativas sobre la empresa y las funciones que realizará dentro de ella el individuo, se consideran el primer paso de este modelo, posteriormente es de resaltar que los autores sostienen que, independientemente de que el trabajador se encuentre bien en su puesto de trabajo, puede ser sujeto a

ofertas laborales que le hagan percibir alternativas de empleo no esperadas, pero que finalmente le hacen tomar una decisión sobre su estabilidad futura.

Los autores consideran el hecho de que, un trabajador puede modificar conductas negativas principalmente por tres razones, la primera al percibir que en la organización se le está tratando adecuadamente, la segunda al darse cuenta que el mercado laboral no le favorece, o la tercera al darse cuenta de que puede desarrollarse dentro de la organización. Por último, se analizará el modelo de Lee y Mitchell, ya que fue la referencia más actual encontrada sobre el tema, no obstante, dada su vigencia, no se descarta que existan modelos más recientes, que desafortunadamente, no se pudo tener acceso a ellos durante esta investigación.

### 1.7.3 El Modelo de Lee y Mitchell

Este modelo se genera en 1994, y propone una visión más amplia del proceso de abandono, al plantear que se recogen cuatro potenciales procesos de decisión explicativos sobre la rotación voluntaria, que se generan por la combinación de los dos posibles orígenes del proceso y de dos tipos de actividades cognitivas.

El primer proceso de decisión, según Rodríguez (2004), presupone la existencia de un shock, esto es un evento especialmente impactante, que inicia el proceso psicológico de decisión vinculado al abandono de trabajo, a raíz de él, se produce como respuesta una indagación en la memoria sobre la existencia de un plan previo de acción o un guión de concordancia, incluye un suceso altamente similar y una respuesta asociada, que desemboca en un comportamiento determinado, permanecer o abandonar la empresa.

En caso de que no existiese plan previo de acción pero sí un shock, el individuo se situaría en el segundo o tercer proceso de decisión; entonces, la segunda posibilidad planteada, es que un shock inicie en proceso mediante el que el empleado reconsidere la calidad de su adhesión básica a la organización, esto es, el trabajador examina si quiere continuar siendo miembro de esa empresa, con independencia de la existencia de alternativas específicas de trabajo; esto es, si el

shock o situación viola los valores, metas, estrategia y comportamiento del empleado, este abandonará la empresa, en caso contrario, permanecerá en ella.

El tercer proceso de la rotación voluntaria, según estos autores, es que el empleado tras experimentar el shock, desarrolla un proceso de valoración con la finalidad de comprobar si podría desarrollar una adhesión básica hacia otra organización. Si existe al menos una alternativa específica de trabajo; la secuencia sería la siguiente: el trabajador evalúa la violación de sus valores, metas y estrategias de comportamiento, no obstante a diferencia del proceso dos, sin importar si es afirmativa o negativa la evaluación, la respuesta es la permanencia.

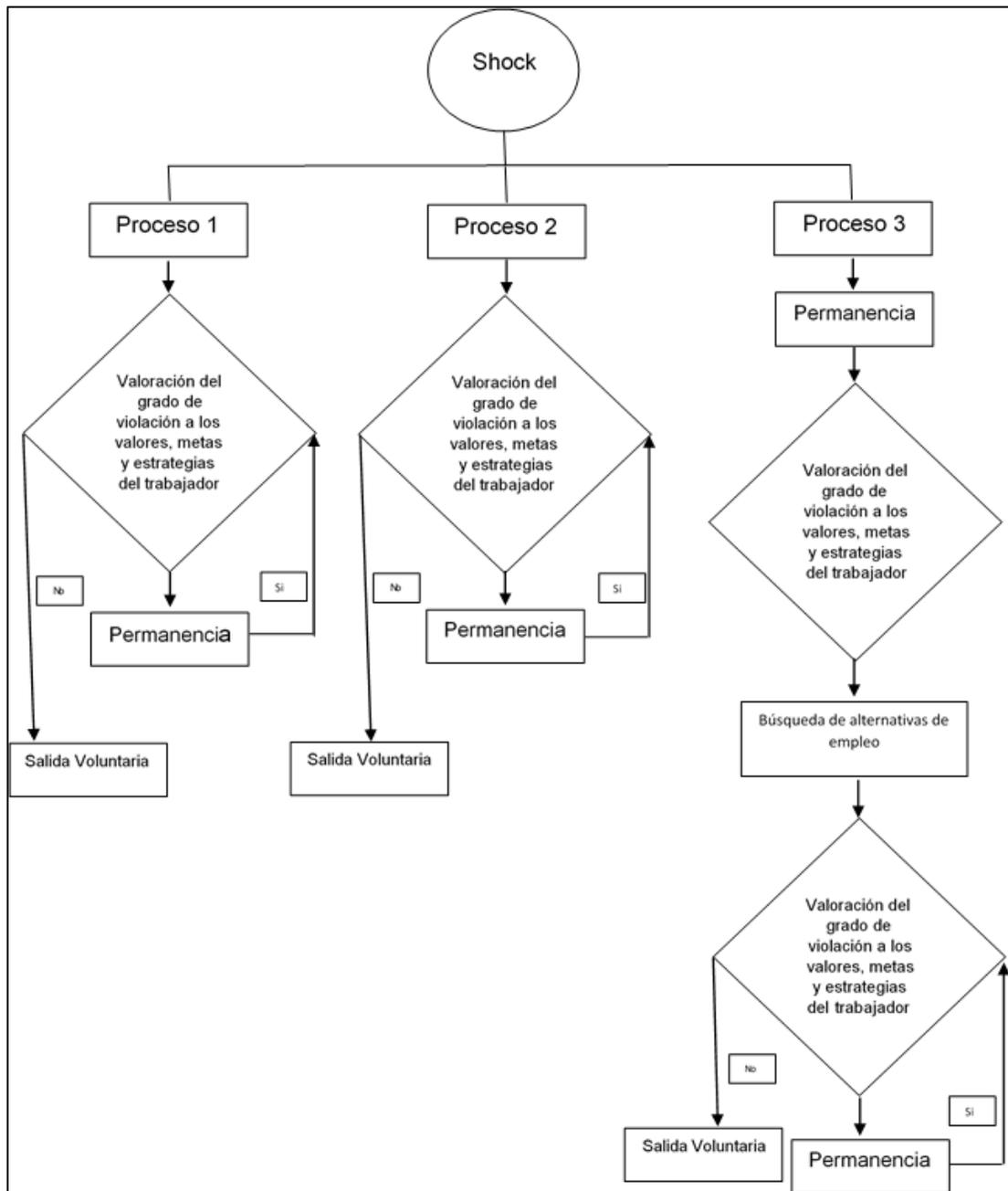
El trabajador disminuirá su afecto hacia la empresa, esto incitará al empleado a que tarde o temprano comience su búsqueda por nuevas oportunidades de empleo, evaluándolas hasta que alguna cumpla sus expectativas y se genere la separación de la empresa en la que actualmente presta sus servicios. Cabe mencionar, que este proceso puede durar mucho tiempo, ya que el empleado tomará la decisión de separación, hasta que alguna oferta realmente cubra sus expectativas y mejore su actual situación.

Por último, el cuarto proceso no implica ningún shock, se denomina el proceso de evaluación de valores, meta y estrategias de comportamiento se realiza de forma gradual, así que, al paso del tiempo, el trabajador evalúa el grado de cumplimiento, como resultado se pueden tener juicios positivos que pueden tener como consecuencia la posible satisfacción laboral; en caso de ser negativos, traen como consecuencia la falta de compromiso.

Es debido a la falta de compromiso que, solo existen dos posibilidades de acuerdo con estos autores, la primera es que los empleados abandonan voluntariamente la empresa dado que los empleados experimentan un nivel intolerable de insatisfacción, o bien se involucran en procesos de abandono descritos por los medelos tradicionales (absentismo, falta de compromiso, entre otros).

En la figura 1.3, se muestra el modelo propuesto por Lee y Mitchel, en relación a los tres procesos que pueden generarse por motivo de un shock en el trabajador, producto de alguna situación laboral.

Figura 1.3 Modelo de rotación voluntaria de Lee y Mitchell

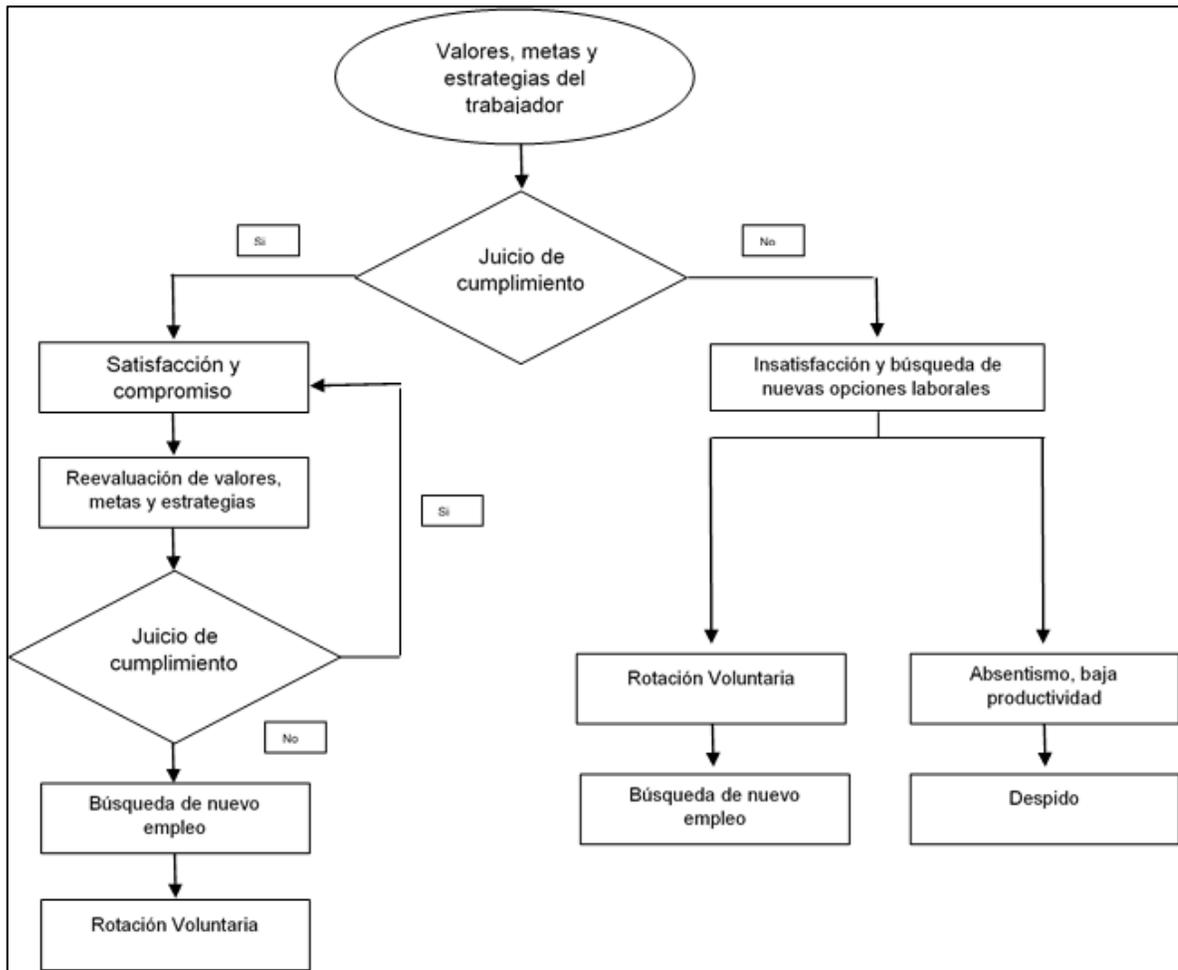


Fuente: Elaboración propia con base en Lee y Mitchell (1994)

En relación a la figura 1.3, cuando la separación es producto de un shock al trabajador, provocado por alguna situación en la empresa, entran en juego los juicios que el trabajador llega a generarse sobre lo vivido con respecto a sus aspiraciones y creencias, sin embargo, el proceso uno, practicamente se limita a la toma de decisión de salida inmediata de la organización o a la permanencia en ella; cabe mencionar, que este es el origen del proceso dos y tres, después de realizar esa valoración, el trabajador adquiere experiencia para el futuro, en situaciones similares, recurrirá a un comportamiento parecido al proceso dos o tres.

Se debe mostrar el cuarto proceso propuesto por estos autores, ya que considera la posibilidad de que existan trabajadores que desde un inicio tengan claras sus aspiraciones y metas a cumplir en una organización, concluyéndolas, suelen buscar una opción distinta que llene sus nuevas expectativas; la figura 1.4 muestra el proceso cuatro del modelo de Lee y Mitchell (1994).

Figura 1.4 Proceso cuatro de rotación voluntaria Modelo de Lee y Mitchell



Fuente: Elaboración propia con base en Lee y Mitchell (1994)

La figura 1.4, esquematiza una posibilidad dentro de las organizaciones de que existan trabajadores que desde el inicio de su vida laboral, tengan en mente estrategias y metas a cumplir en su puesto de trabajo. Los trabajadores constantemente evalúan la concordancia entre los valores organizacionales y los propios, así como el cumplimiento de las metas fijadas desde su ingreso; cuándo estos aspectos no concuerdan el trabajador comienza su desvinculación con la empresa.

Cabe mencionar que Lee, Mitchell, Wise y Fireman, según Rodríguez (2004), en 1996, replicaron el modelo de forma empírica, en un caso para una muestra de enfermeras, donde encontraron que los casos vinculados al primer proceso obtuvieron que era siempre un shock esperado y no relacionado con el trabajo el que iniciaba la secuencia de decisiones, comportamientos y eventos; el abandono organizacional era simplemente una decisión rápida integrada en ese proceso mayor y en la que la insatisfacción o satisfacción laboral era algo irrelevante.

Este hecho, abre la posibilidad de plantearse que la vida cotidiana afecta realmente, la decisión de abandono de trabajo por parte del empleado, en mayor medida que el entorno que se vive al interior de la organización. De acuerdo con los autores los otros dos procesos que generan la rápida salida de la organización son: un shock negativo con la organización (creencias, valores, entre otras) y el shock relacionado directamente con el trabajo inmediato (función).

El interés de valorar cual de los dos aspectos mencionados con anterioridad: las expectativas organizacionales o la función que integra las condiciones laborales, tendrá mayor influencia en la decisión de salida del trabajador. Lo consecuente es desarrollar el constructo que integra a ambos aspectos, es identificado como clima laboral, así mismo, tiene la particularidad de ser único en cada organización, de ahí su complejidad.

## **CAPÍTULO II. EL CLIMA LABORAL**

### **2.1 El Ambiente de las Organizaciones**

El medio ambiente, es todo aquello que rodea a las organizaciones, como el entorno físico, el clima, la política de un país, el tipo de cambio de las diversas monedas que convergen en un mercado, entre otras cuestiones; esto representará la gama de oportunidades, limitaciones y opciones al alcance de una organización en su empeño por lograr una posición y formarse en una institución legítima y con un dominio definido (Morera, 2001). No obstante, para comprender en mayor medida el entorno específico que rodeará a la organización, tiene ciertas particularidades que la hace similar a unas, pero diferente a otras, es necesario disminuir el tamaño del entorno general, para establecer el medio ambiente específico de la organización.

#### **2.1.1 Definición de Medio Ambiente de las Organizaciones**

En términos generales, el medio ambiente es considerado el entorno que rodea a toda organización, no obstante también se le conoce de esa manera al entorno que se suscita al interior de esta, por lo tanto, según Chiavenato (2007), para que el concepto de medio ambiente sea operable, se debe definir dos estratos ambientales: el ambiente general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

El ambiente general está formado por todos los factores que están fuera del alcance de la planificación de una empresa, es decir, todos aquellos elementos que no puede prever ni modificar, sino que solo se adaptará al rumbo que estos marquen, por ejemplo: los factores económicos, los avances tecnológicos, la sociedad, las decisiones políticas de un país, los rasgos culturales de un pueblo, entre otros.

Para Chiavenato (2007), estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican,

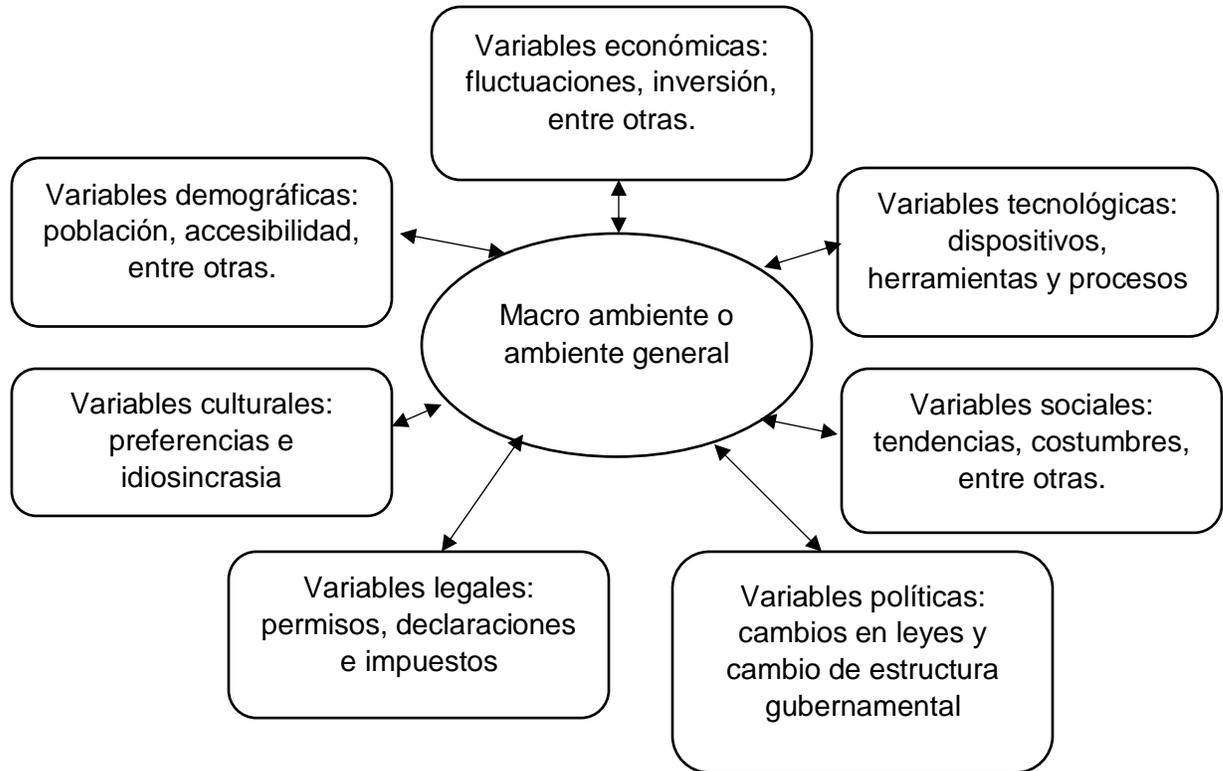
se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen.

Por lo anterior, se comprende que todo el macroambiente queda fuera del campo de acción de una empresa, no obstante, el líder debe estar muy pendiente de su comportamiento, a fin de conducir con adaptabilidad a la empresa a su cargo.

Debido a esto, se debe tener en claro, que las fuerzas que afectan el ambiente general escapan del control, la previsión e incluso a la comprensión de las organizaciones, dada su complejidad, resulta conveniente recabar toda la información posible respecto a las actualidades y los posibles cambios que lleguen a presentarse en el rumbo de estas fuerzas, con la finalidad de tener suficiente tiempo para procesarla e interpretarla y de esta forma establecer las estrategias para el futuro inmediato.

La figura 2.1 muestra los parámetros que rodean al macroambiente general o medio ambiente general, al que todas las organizaciones, sin importar su índole se encuentran expuestas.

Figura 2.1 Fuerzas que Conforman el Macroambiente o Ambiente General.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 2.1, se muestra que la tecnología que se desarrolla continuamente, es una variable que afecta a la organización de manera indirecta, pues aunque la tecnología no haya sido creada para un uso particular, esta suele ser adaptable, y con ello ventajosa para el competidor que pueda adquirirla.

El recurso humano que nutre a las organizaciones, tiene ya una formación previa al adiestramiento que recibirá en la empresa; aspectos como la cultura, las preferencias o la idiosincrasia, que se fueron formando en el individuo a lo largo de su vida, influirán durante la conformación del grupo de trabajo dentro de una organización, trayendo consecuencias marcadas entre los miembros, que hace la comunicación y la coordinación en el trabajo complicada.

Dadas las condiciones anteriores, el ambiente laboral que es posible modificar para una empresa es el conocido como microambiente o ambiente laboral, del cual, a continuación se hablará de este concepto.

## 2.2 El Microambiente Laboral

### 2.2.1 Definición de Microambiente Laboral

El microambiente laboral es considerado como el ambiente más próximo a la organización, es decir, es donde la empresa como tal obtiene sus suministros para poder realizar su función y donde, una vez realizada esta función, depositará los productos o servicios al mercado; en otras palabras el microambiente laboral estará constituido por una parte, por los proveedores de la empresa, los recursos disponibles como el capital humano, la tecnología aplicable a la función que se realiza, los financiamientos para acrecentar la empresa, entre otras; mientras que, por otra parte, se constituirá por los clientes y competidores.

En este espacio la empresa establece sus condiciones óptimas y dicta sus propias reglas, su poder no es absoluto, ya que como se mencionó anteriormente, deberá establecer su dominio a través de la competencia con otras empresas que se dedican a la misma actividad, entre las competencias constantes destacan: la materia prima, la obtención del personal mejor calificado, la optimización de los procesos, la captación de clientes, entre otras. Por lo tanto, siguiendo a Chiavenato (2007), la primera característica del microambiente es la complejidad, la segunda es el cambio constante y de estas dos, se deriva una tercera conocida como incertidumbre; esta última, hace referencia sobre como la organización intenta comprender el microambiente.

Se considera adecuado abrir camino a la explicación de los tipos de microambiente, con ello, se puede identificar la situación de la empresa, para comprender en mayor medida el comportamiento de las personas que la integran.

### 2.2.2 Tipos de Microambiente Laboral (ambiente laboral)

Se dice que el microambiente o ambiente laboral es sumamente complejo, porque deben comprenderse comportamientos ajenos al de la organización en sí; la empresa como organización es un pequeño mundo que engloba una sociedad, cultura y forma de comunicación particular entre los miembros de esta. Resulta bastante complejo de comprender y controlar para el líder, aunado a este reto, el líder deberá “descifrar” el mapa que le presenta el ambiente laboral o microambiente, según Chiavenato (2007), se apreciará y se estudiará de manera precisa a los proveedores, entidades reguladoras, clientes, competidores e incluso a otras organizaciones que no representen competencia al negocio.

En este orden de ideas, el ambiente laboral puede ser estático o dinámico, en primer lugar, el ambiente estático, describe un entorno de la organización pacífico, sin muchos cambios bruscos, donde las organizaciones responden a los estímulos de éste de manera estandarizada o rutinaria; se caracteriza por ser llevadero, debido a que sus proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones, por lo tanto, la organización se vuelve conservadora.

En segundo lugar, el ambiente de trabajo dinámico, es el caracterizado por cambios bruscos en su entorno, generalmente impone en la organización la toma de decisiones creativas, incluso, radicales; normalmente, las empresas adoptan un modelo adhocrático (diseñado para un fin), dentro de su organización, que según Barroso (2012), se fundamenta en el punto de equilibrio dentro de la organización, solo se alcanza a través del trabajo en equipo, de la motivación de los empleados y de su participación; debe mencionarse que gracias al alto grado de comunicación entre sus empleados, se obtiene como consecuencia la confianza entre ellos; la organización adhocrática también es considerada como una organización “sin estructura”, pues las decisiones tienden a tomarse de manera grupal.

Por lo anterior, tanto en las empresas que cuentan con un ambiente de trabajo estable, como las que tienen uno inestable, requieren mantener los parámetros que han llevado a su producto o servicio a posicionarse en el mercado, no obstante, cabe mencionar que resulta conveniente ejemplificar algunas actividades empresariales que generalmente se encuentran en alguno de los dos medios ambientes, para cerrar con este apartado. En el Cuadro 2.1, se muestran estos:

Cuadro 2.1 Comparativo entre microambientes empresariales en México

<b>Empresas en México</b>	
<b>Ambiente de trabajo estable</b>	<b>Ambiente de trabajo inestable</b>
Sector automotriz	Sector de la computación
Sector metalmecánico	Sector de comunicaciones
Sector aeroespacial	Sector de fabricación de prendas de vestir y productos textiles
Sector de infraestructura	Industria química
Sector de la alimentación a escala industrial	Sector de alimentos y bebidas condimentadas

Fuente: Universia México (2013)

En el cuadro 2.1, muestra que las empresas pertenecientes al sector industrial, en México, presentan un microambiente laboral estable, gracias a que tienen a sus competidores claramente identificados, los proveedores que les suministran la materia prima o los servicios requeridos, están completamente especializados en su labor y cuentan con la capacidad de abastecimiento, de igual forma, han crecido en gran medida producto del apoyo del gobierno sexenio tras sexenio.

Resalta el hecho de que han podido optimizar sus procesos productivos al interior, especializándose en su tarea al grado de alcanzar la calidad en cada producto que entregan al mercado, para llegar a este punto, dentro de la empresa deben conjugarse una gran cantidad de elementos tangibles e intangibles que permitan que sus integrantes realicen sus encomiendas en armonía y con un alto grado de

compromiso. Debido a lo expuesto, se dará apertura al estudio interno de la organización, donde se pretende otorgar al lector una descripción sobre los aspectos que logran la participación activa de los miembros de la organización que mueve a la empresa; la mayoría de los expertos en el tema, coincide en llamarlo “Clima laboral”, a continuación se detalla.

## 2.3 El Clima Laboral

### 2.3.1 Definición de Clima Laboral

El clima laboral es un concepto que va ligado de manera permanente al rendimiento del trabajador, aparece por primera vez en los Estados Unidos después de la segunda guerra mundial, gracias al interés de algunos especialistas para comprender el grado de entendimiento del trabajador hacia los objetivos de la empresa; así como la dedicación y el entusiasmo con que el empleado aborda sus tareas, sin olvidar la creatividad que es capaz de aportar.

Dentro de los primeros trabajos realizados sobre este concepto, destaca el de Morse y Reimer (1956), los autores analizan la influencia que tiene la participación de los empleados en la toma de decisiones en la empresa, detectando una significativa disminución de la lealtad, el interés y el compromiso de estos hacia la empresa, cuando no participaban en el proceso de toma de decisiones; por otra parte, Rensis Likert (1961), llega a la conclusión de que el liderazgo ejercido dentro de la atmósfera o clima tiene consecuencias sobre el comportamiento de los empleados y sobre los resultados de la empresa en términos de productividad y rentabilidad. Cabe mencionar que, en un trabajo conjunto con Jane Gibson Likert en 1976, aporta cuatro sistemas del clima laboral, a continuación se describen sus resultados en el cuadro 2.2:

Cuadro 2.2 El clima organizacional según Likert y Gibson 1976

<b>Los sistemas de clima organizacional</b>			
<b>Clima de tipo autoritario</b>		<b>Clima de tipo participativo</b>	
<b>Sistema I Autoritarismo explotador</b>	<b>Sistema II Autoritarismo paternalista</b>	<b>Sistema III Consultivo</b>	<b>Sistema IV Participativo</b>
Falta de confianza de dirección a empleados	Confianza condescendiente con los empleados	La dirección tiene confianza en sus empleados	La dirección tiene plena confianza en sus empleados
Alta dirección toma decisiones y fija objetivos	Algunas decisiones se toman en los escalafones inferiores	Se permite que los empleados tomen decisiones específicas a niveles operativos de la empresa	La toma de decisiones se hace en todos los niveles de la organización
Atmósfera de miedo, castigo, amenazas.	Las pocas recompensas y algunos castigos son el método más utilizado para motivar	La comunicación es de tipo descendente	La comunicación se realiza a todas direcciones: ascendente, descendente y lateral
Satisfacción de necesidades a nivel básico	Da la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado	Las recompensas y castigos son ocasionales, las necesidades se satisfacen a través de prestigio y estima	La motivación viene como consecuencia de la participación e implicación en las soluciones a los problemas empresariales cotidianos; se caracteriza por una situación de confianza entre altos mandos y empleados operativos.

Fuente: Bordas (2016)

En el cuadro 2.2, se muestran los diferentes tipos de clima laboral que podían distinguirse en esos años; mismos que en la actualidad no han tenido cambios sustanciales, dado que muchas empresas pertenecientes al giro gastronómico muestran un claro sistema de autoritarismo explotador, caracterizado por atmósfera llena de miedo, castigo y amenazas por parte de los supervisores hacia sus empleados, además de la clara satisfacción de las necesidades de los empleados a nivel básico, ya que el salario ofrecido por estas empresas depende demasiado de las gratificaciones para considerarse competitivo.

En la actualidad, el clima laboral, más que un concepto, se considera un “constructo social”, cuya definición es ampliamente identificada por el público en general; no obstante, parte de este público son los trabajadores y la mayoría de ellos tiene una idea simple sobre su significado, pero los expertos lo definen y delimitan claramente; por ejemplo para Gan y Triginé (2012), mencionan que

El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa..., que comprende las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y del equipamiento, las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (p.12).

Gan y Berbel (2007) proponen que la comunicación formal e informal, forma parte del clima laboral, y Poole (1985), supone que estas interacciones reflejan la cultura de la organización, anteponiéndose al hecho de que el funcionamiento de la empresa está dado por el clima laboral que se vive en ella.

Con base en las definiciones anteriores, se establece que el constructo social identificado como clima laboral, integra aspectos físicos y aspectos psicológicos, que dan vida a un mundo completamente aislado, dentro de la empresa, distinto al que se vive de manera general por todas las personas que integran una comunidad. La comunicación, las relaciones interpersonales, la manera de dirigir los esfuerzos de la organización hacia el fin común y el compromiso entre el líder o líderes y el grupo de trabajo contribuirán a que el individuo se forje una perspectiva clara de su futuro, abriéndole la posibilidad de tomar decisiones claras sobre su futuro laboral, se observa a través de lo existente en su área de trabajo, los cambios (positivos o negativos) que ésta ha tenido al paso del tiempo, lo cual, le permite reforzar o debilitar su creencia hacia la organización.

Es pertinente mostrar parte de los elementos que componen el clima laboral, partiendo de dos grandes grupos: los aspectos físicos y los aspectos psicológicos,

los cuales, también pueden identificarse como aspectos subjetivos y objetivos, clasificación propuesta por Gan y Berbel (2007), a continuación se aprecian en el cuadro 2.3:

Cuadro 2.3 Los componentes del clima laboral

<b>Componentes del clima laboral</b>	
<b>Componentes subjetivos (psicológicos)</b>	<b>Componentes objetivos (físicos)</b>
Autonomía (opuesto al control), poder tomar decisiones en sus puestos de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Es un componente individual por lo tanto tiene que ver con la persona.	Condiciones físicas y prevención de riesgos laborales (opuesto a... incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales) Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.
Participación (opuesto a... pasividad o indiferencia) Posibilidad de acción o influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.)	Política salarial (opuesto a... ausencia de política salarial o ineficaz o injusta) Política salarial con fijos y variables en función de la productividad...
Liderazgo (opuesto a... ausencia de liderazgo) Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitivas. Perfil del líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantienen con los miembros del equipo.	Diseño del puesto de trabajo (opuesto a... caos o inexistencia de diseño de puesto de trabajo) Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades...)
Comunicación (opuesto a... mala comunicación o incomunicación) Existencia de canales para compartir	Procesos y forma de trabajar (opuesto a... ausencia de procedimientos, instrucciones, equipamientos, etc.) Procedimientos, TIC, instrucciones, acceso a información...

Fuente: Gan y Berbel (2007)

El cuadro 2.3, muestra que los componentes del clima laboral son parte de la estructura que ofrece la empresa al trabajador, y que éste, se formará un criterio que le permitirá apreciar, desde su óptica, cual es la situación del lugar de trabajo, de igual manera, está claro que existen cosas tangibles tales como la política salarial de la empresa o las funciones a desarrollar en su puesto de trabajo, mientras

que existen otras intangibles como la sensación de participación del trabajador en las decisiones empresariales; o la comunicación que el trabajador percibe entre él y su grupo y entre él y su jefe.

En otro orden de ideas, Pulgar (1999), coincide en que el clima laboral tiene su origen en las interacciones que se producen entre individuos y el entorno que los rodea dentro de la empresa, además, es distinto a la cultura corporativa y es externo al individuo, por lo tanto, concide con Poza Lleida, al afirmar que el clima laboral es tanto una propiedad del individuo como una variable del sistema que tiende a integrar al individuo, grupo y organización. Siguiendo con el autor, recomienda que para implantar un plan de comunicación interna en cualquier organización deben analizarse los componentes del clima laboral que se enuncian en el cuadro 2.4:

Cuadro 2.4 Los componentes del clima laboral para la comunicación interna

<b>Componentes del clima laboral</b>					
<b>Individuales</b>	<b>Inter/Intragrupales</b>	<b>Jerárquicos</b>	<b>Organizativos</b>	<b>Funcionales</b>	<b>De la Tarea</b>
Motivación	Grupos formación/información	Esfuerzo	Estructura	Remuneración	Cantidad
Actitudes	Normas grupales	Estilo de mando	Organización	Comunicación	Calidad
Percepciones	Conexión	Poder organizativo	Puesto laboral	Evaluación del rendimiento	Diversidad
Valores	Roles/Status	Nivel de influencia		Selección	
Aprendizaje				Formación	
Personalidad					

Fuente: Pulgar (1999)

El cuadro 2.4, muestra que existen seis componentes del clima laboral, de los cuales, los funcionales son los de interés para este trabajo de investigación pues al realizar la comparación con las causas usuales de rotación de personal, coinciden tres de los seis expuestos por el autor.

En este mismo sentido, Pulgar (1999), agrega a través de su aportación sobre clima laboral, un claro vínculo entre éste y la comunicación que se vive dentro de las organizaciones; de hecho, ejemplifica el caso español, en el cual empleados participantes de un estudio sobre satisfacción laboral, coinciden en un 56% sobre una de las principales causas de deterioro del clima laboral, y esta es la comunicación en la organización.

En otro orden de ideas, se procederá a describir cada uno de los cinco componentes que formarán parte de los indicadores del clima laboral, que se desea medir para verificar la influencia que surten sobre la decisión de salida de los trabajadores de su respectiva empresa.

## 2.4 Los Componentes del Clima Laboral

Como se ha abordado a lo largo de este trabajo, el clima laboral tiene una fuerte influencia en la percepción sobre el lugar de trabajo, que el empleado se forma al paso del tiempo de estar dentro de la organización. Por otra parte, existen varias dimensiones del clima laboral, pero la dimensión o componente denominado funcional, de acuerdo con Pulgar (1999), será el que se desarrollará para analizar su incidencia en la rotación del personal de las organizaciones.

### 2.4.1 La Remuneración (el salario)

La función remunerativa, puede considerarse como el acuerdo tangible existente entre el patrón y el trabajador, por motivo de los servicios prestados por este último a la organización perteneciente al patrón; algunos expertos, consideran que el justo reparto de los beneficios del trabajo, es el objetivo principal de un sistema de remuneraciones (Urquijo, 1989). Cabe mencionar que la remuneración, al igual que todos los procesos dentro de las organizaciones, ha ido evolucionando, en un inicio la remuneración se daba por trabajo independiente, es decir, cuando la producción era vendida de manera directa por el mismo productor, lo cual era suficiente para cubrir sus necesidades personales.

Al inicio del sistema fabril capitalista, tal como lo nombra Urquijo y Bonilla (2008), se dice, por parte de este autor que, revestía de una complejidad mayor, ahora los participantes eran dos: el capital, representado por la gerencia y el trabajo, representado por los trabajadores, ambos recibían los rendimientos de la empresa de manera diferente, los trabajadores por medio del salario, mientras que la dirección, por medio de las utilidades y beneficios que la empresa trae como consecuencia, este modelo, representó serios conflictos, debido a que el salario era otorgado de manera unilateral por el patrón.

Los trabajadores conscientes del desequilibrio del mercado laboral, se organizaron en sindicatos con el fin de defender sus intereses, y la primera actividad que realizaron, fue rechazar el monopolio patronal en el mercado de trabajo, estableciendo su propio control de la oferta, a través de la contratación colectiva, esto trajo consigo grandes beneficios para los trabajadores, ya que comenzaron las negociaciones para establecer una justa participación en la determinación de los salarios y otras condiciones de empleo (Urquijo y Bonilla, 2008).

En esta dirección, se dice que el sistema remunerativo busca la determinación objetiva del salario base, de los incentivos, de los planes y beneficios, de las jubilaciones, de las promociones justas, en fin de todo cuanto tiene que ver con la gratificación en el trabajo (Urquijo y Bonilla, 2008). Existen varios modelos de conformación del sistema de remuneraciones, no obstante, se tomará el modelo propuesto por Bonilla (2002), consta de cuatro fases, estas se describirán en el cuadro 2.5.

Cuadro 2.5 Modelo para el Desarrollo de un Sistema de Clasificación y Remuneración

<b>FASES</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
	<b>Análisis de cargos y roles</b>	<b>Clasificación de los cargos</b>	<b>Valoración de cargos</b>	<b>Clasificación y desarrollo</b>
<b>Procesos administrativos y productivos</b>	Adecuación	Estructura de cargos	Adecuación Dinámica	Desarrollo de carrera
	Dinámica	Clasificación	Equidad interna	Sistema de clasificación
	Mapas de procesos	Organigramas	Adecuación Dinámica	que considera escala salarial

Fuente: Urquijo y Bonilla ( 2008)

El cuadro 2.5 muestra la primera fase corresponde al hecho de que debe realizarse el análisis de cargos y roles tomando en cuenta los procesos productivos y administrativos del negocio, debe dárse respuesta conformando una estructura de cargos; los instrumentos utilizados en esta fase son mapas de procesos y las descripciones de cargos y roles; estos deben ser dinámicos ya que la estructura organizativa representada a través de organigramas o diagramas estructurales funcionales que explota en la estructura de cargos, se ajusta a la naturaleza de los procesos del negocio.

En la fase número dos, el interés se centra en el sistema de clasificación de cargos, ya que trae consigo la obtención del universo de cargos/roles, que pueden seleccionarse a través de una muestra representativa; con esto se da apertura a la fase tres, correspondiente al sistema de valoración de cargos, en esta fase sientan las bases para lograr la consolidación de la equidad interna; con esto, se puede realizar la base para la gestión de los sueldos y salarios y como referencia para el diseño de un sistema de Desarrollo de Carrera, este se reconoce como la fase cuatro.

Durante los años 2000 y 2006, luego de un trabajo conjunto realizado por reconocidos profesionales dedicados al tema de la compensación, se ha definido los elementos que integran el “modelo de compensación total”, se considera el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados; comprende cinco elementos efectivos para atraer, motivar y retener el talento requerido para alcanzar los objetivos del negocio:

- a) Compensación
- b) Beneficios
- c) Balance vida-trabajo
- d) Desempeño
- e) Desarrollo de carrera

Se aprecia claramente que la remuneración o salario conduce a la larga, al desarrollo de carrera del empleado dentro de la organización. Pero, cuáles son las formas que comprenden el salario que la empresa debe considerar para acceder al desarrollo de carrera, según Villegas (Sin fecha), se dividen en directas e indirectas, y ambas cuentan con diversas manifestaciones que las representan, en el cuadro 2.6 se desglosan las formas salariales que suelen integrar la remuneración.

Tabla 2.6 Formas Salariales

Directas		Indirectas
En efectivo	En especie	Subsidios
Sueldo o salario	Uniforme	Ausencia con pago
Utilidades	Comida	Días feriados
Pagos diferenciales	Vivienda	Periodo de descanso
Pagos por sobre-tiempo	Transporte	Seguridad social
Pagos por vacaciones	Asistencia médica	Planes de retiro
Bonificaciones fijas	Medicinas	Planes de vivienda
	Utiles escolares	Planes de ahorro
	Becas	Seguros de vida
	Juguetes	Seguros de enfermedad
		Indemnizaciones

Fuente: Urquijo y Bonilla (2008)

El cuadro 2.6 muestra que los componentes del salario suelen ser muy variados, y como en el caso de algunas empresas grandes dedicadas a la industria principalmente, conforman un atractivo para el trabajador, que aprecia una buena posibilidad de realizar una trayectoria laboral exitosa y segura, debido a todos los beneficios que se le otorgan al ingresar en la organización.

Con esto, se deja en claro que el salario es un beneficio que el empleado puede obtener de forma directa o indirecta, y que crea un abanico de beneficios en la percepción del empleado que lo hacen valorar su situación actual con respecto a una esperada.

#### 2.4.2 Comunicación

La comunicación es un proceso que ha llevado a la especie humana a la cima de la cadena evolutiva gracias al entendimiento generalizado que, ciertos símbolos y signos proporcionan a los seres humanos, el entendimiento generalizado es posible. En un sentido amplio, los científicos sociales han referido que la comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente) codifica una información en señales que pasa a otro organismo (el receptor) que codifica las señales y es capaz de responder adecuadamente (De Fleur, 1993).

La comunicación entre personas tendrá sus peculiaridades por la especial capacidad del emisor y el receptor que permiten un intercambio más rico a través de la utilización de símbolos; de tal forma que, la comunicación humana se considera un proceso interactivo, a través del que un conjunto de significados han tomado cuerpo, en un mensaje que es trasladado a una o varias personas, de tal manera que el significado percibido sea equivalente a lo que los indicadores del mensaje intentaron (Smith, 1995). El proceso tiene una complejidad tan alta, que frecuentemente existen problemas derivados de la falta de precisión por parte del emisor al enviar el mensaje o por falta de comprensión del receptor, quien desconoce el significado.

La comunicación se distingue por una prioridad del actor para transmitir una cierta cantidad de información con éxito. Cabe mencionar, que en la acción social se considera que es suficiente con una orientación del sujeto más allá de la presente situación. La comunicación dentro de las organizaciones, tiene su origen en necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones, que o se encauzan académicamente por una doble vía: en los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos y en la evolución vista de teorías de la organización cada vez más centradas en la cultura de las organizaciones (Lucas, 1997).

Es debido a esto que, en países ricos en organizaciones enormes, el interés en este tema ha sido bastante amplio y fructífero, por ejemplo, la consideración de la disciplina “comunicación organizacional” ha sido muy reciente y se ha dado sobre todo en Estados Unidos, donde aparece como un área especializada del “speech communication”, que ha experimentado un rápido crecimiento en las últimas décadas. Cabe mencionar que, la comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella; los miembros están afectivamente coordinando sus conductas y exhibiendo con éxito las actividades conjuntas de la agrupación, que estará organizada mientras sus miembros cooperen.

La comunicación en las organizaciones puede clasificarse como externa e interna, no obstante, para fines de este trabajo, se describirá únicamente la comunicación interna, ya que está va dirigida al cliente interno, es decir, el trabajador.

La comunicación interna comenzó a imponerse en la gestión empresarial, dado su efecto positivo sobre la productividad empresarial, así como en los logros generales de la empresa. Las organizaciones comenzaron a considerarla como una gestión paralela a Recursos Humanos, ya que crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna: la generación de valor.

Para que la comunicación interna sea eficiente, debe implicar en el proceso a todos los miembros de la empresa; desde el presidente y la alta dirección hasta el último colaborador de la organización, solo así se alcanza el principio básico de la comunicación interna “la lealtad y la confianza”. La comunicación interna, circula a través de canales, estos tienen la función de hacer llegar la comunicación entre todos los integrantes de la organización ; estos deben ser dirigidos hacia el establecimiento de una estructura y la estabilidad de la organización.

El cuadro 2.7 muestra las funciones de la comunicación interna, para el logro de los objetivos empresariales

Cuadro 2.7 Funciones de la comunicación interna

Información	Explicación	Interrogación
Debe de ser buena, para motivar a las personas, por ende, la realización y el desarrollo de éste será eficiente.	Con la intención de hacer que los trabajadores se identifiquen con los objetivos que persigue la empresa, se debe realizar una explicación de las razones por las cuales se les ordenan ciertas tareas, y de las decisiones que se toman sobre la misma. Así como la cesión de información a los departamentos quienes deben estar informados puntualmente de la marcha y el funcionamiento de las tareas.	Se debe fomentar la realización de preguntas de aclaración entre departamentos, así como permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

Fuente: Lucas (1997)

El cuadro 2.7 muestra que la información debe ser moldeada antes de ser transmitida, tiene el claro objetivo de ser un motivador, mientras que el explicar constantemente los objetivos de la empresa a los trabajadores, los concientiza sobre la importancia de su labor en la empresa; así mismo, la explicación de las

tareas retroalimenta a ambas partes que comparten puntos de vista que permiten mejorar continuamente las tareas para alcanzar la optimización. Por último, la interrogación permite observar la importancia de que los departamentos de la empresa logren ponerse de acuerdo, de manera clara y precisa sobre alguna tarea a realizar.

Por su parte, Kreps (1990), sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos que a continuación se reproducen en el cuadro 2.8:

Cuadro 2.8 Síntesis de la comunicación interna

<b>Puntos específicos</b>	<b>Significado</b>
<b>Diseminar</b>	Esparcir la información y poner en vigor las metas, reglas y regulaciones de la organización.
<b>Coordinar las actividades</b>	De los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
<b>Proporcionar retroalimentación</b>	A los líderes acerca de las suficientes de la comunicación oficial realizada por ellos y del estado de las actividades actuales de la organización.
<b>Socializar</b>	A los miembros de la organización hacia la cultura de la misma.

Fuente: Kreeps (1990)

El cuadro 2.8 muestra que de manera empírica la coordinación de las actividades representa el punto específico de más dificultad, ya que en gran parte de las empresas, se planifica la manera de comunicación no obstante, no se le da el seguimiento deseado, porque la tarea de seguimiento suele considerarse tediosa.

Según los expertos en el tema de comunicación organizacional, existen a disposición de las personas encargadas de lograr la eficiencia de la comunicación

interna en las empresas, una serie de herramientas que facilitan la eficiencia de esta, a continuación se describen para contribuir a su identificación:

- Notas internas operativas
- Reuniones con miembros del equipo
- Tablones de anuncios
- Seminarios y cursos
- Memos para informar sobre asuntos de la empresa
- Grupos de trabajo interdepartamentales
- Reuniones con otras divisiones.
- Presentaciones económicas/nuevos servicios
- Actos o eventos internos
- Manual de acogida
- Memoria
- Grupos de mejora
- Plan de comunicación interna
- Revista interna
- Video o CD corporativo
- Encuestas de Clima laboral
- Buzón de sugerencias
- Intranet
- Circulos de calidad
- Auditorias de comunicación
- Teléfono de información y otros.

Además de las herramientas, debe quedar en claro que los canales y tipos de comunicación interna contribuyen a conformar el carácter real de la organización, por lo tanto, se concluirá este apartado con una breve descripción de ambos elementos.

La comunicación en las empresas, convencionalmente suele presentarse de dos formas, de manera formal, y de manera informal; cuando se lleva la comunicación de manera formal, es conocida como “canal oficial”; no obstante, una de las características que representa una clara limitación de la comunicación formal, según Kreps (1990), este tipo de comunicación rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no se puede obtener de los canales formales.

Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, por que de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medios complementarios de información informal (Enrique, Madroñero, Morales, y Soler, 2008).

Por otra parte, la dirección o sentido de la comunicación, tradicionalmente suele establecerse de manera horizontal y vertical; la comunicación vertical, es aquella que se produce en el seno de la organización y tiene la característica de ser jerárquica. suele clasificarse en dirección ascendente y en dirección descendente; la primera corresponde a aquella en la que el emisor pertenece a un nivel jerárquico inferior al receptor; se recomienda que la comunicación en esta dirección sea fluida y relajada, ya que permite mantener el contacto directo con el personal de la empresa, así como conocer sus dudas, quejas y sugerencias. Cabe mencionar que existen algunos obstáculos que se presentan comúnmente en esta comunicación, estos son: la ausencia de interés respecto a la información transmitida, los canales cortados o de difícil acceso, las actitudes inapropiadas de los receptores, la falta de fluidez en la cadena y las organizaciones jerárquicamente complejas.

La segunda, es decir la comunicación horizontal, se produce cuando el emisor y el receptor se hallan en el mismo o similar nivel de jerarquía; esto permite que la comunicación sea ágil y fluida; en hipótesis, no hay actitudes que puedan suponer

obstáculos a la comunicación, salvo aquellas que se deriven de la propia personalidad de los sujetos (González y Miguez, 2006).

En resumen, la comunicación representa el instrumento que conduce a la eficiencia organizativa, el grupo de trabajo queda bajo los mismos términos de entendimiento; de igual manera el alcance comprensivo de la forma de realización de la tarea y de los resultados esperados queda cimentado, dejando fuera de la ecuación las dudas o las expectativas. La comunicación puede generar los vínculos afectivos entre el trabajador y la empresa en la que labora, a través de la interacción comunicativa con su jefe, la confianza que éste le transmita al subordinado, será la clave del proceso.

#### 2.4.3 Evaluación del Rendimiento

La evaluación del rendimiento es el proceso en el que los directores o gerentes suelen evaluar a los trabajadores de las empresas; según Kamp (1994), para poder emplear un sistema de evaluación con eficacia, es necesario que se vea como parte de la gestión y el desarrollo de los recursos humanos; a menudo se lleva de manera informal y queda en evidencia que no se realiza conforme a lo planeado.

La evaluación tiene como objetivo el control del progreso y desarrollo de una empresa como totalidad, para incentivar y apoyar el desarrollo continuo de esa empresa en un mundo cambiante; esto proporciona a los departamentos y empleados de la organización un plan de desarrollo global claro, pueden incluirse pequeños proyectos propios dentro de este. Cabe resaltar que la evaluación esta orientada para alentar y motivar a los empleados de forma continua en el desarrollo de sus habilidades, de modo que el valor aumente paulatinamente dentro de la empresa.

En palabras de Kamp (1994), si se ofrece un reconocimiento positivo del progreso y los logros, se aumentará la motivación, mientras se contribuye al desarrollo en aquellos ámbitos que parecen más débiles. Se necesita desarrollar la creencia de que la evaluación al rendimiento tiene un beneficio a corto y largo plazo, esto

incentivará a los involucrados a invertir tiempo y energía en el proceso; de igual manera, debe dejar en claro la viabilidad de desarrollo profesional y beneficio económico que brindará a los involucrados.

El principio fundamental de la evaluación, es alentar a la persona evaluada a asumir una mayor responsabilidad en su propio desarrollo; esto es de resaltar, debido a que debe tener una clara intención de comprometer al trabajador a la mejora, sin necesidad de ejercer acciones coercitivas, sino mostrando al trabajador de manera objetiva las áreas de oportunidad a mejorar.

El disponer de sistemas de evaluación del rendimiento, según Canales (2009), permite lo siguiente:

- a) Obtener informaciones necesarias para adoptar decisiones en diferentes áreas de gestión de las empresas (remuneración, promoción, capacitación, disciplina, entre otras).
- b) Validar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo.
- c) Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional.
- d) Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo (p.21).

La evaluación del rendimiento, requiere la utilización de instrumentos fiables y válidos, cuando esta se centre en resultados, deberá basarse en la previa estandarización de estos mediante el señalamiento de objetivos congruentes con las finalidades del puesto ocupado y la identificación de indicadores precisos. Cuando la evaluación mida el comportamiento en el trabajo, deberá fundamentarse en la aplicación de escalas de conducta adecuadas u otros instrumentos técnicamente probados.

Es imperante mencionar que, la evaluación del rendimiento laboral implica la participación activa de los directores y superiores inmediatos de las personas

evaluadas; de igual manera, el entrenamiento de los evaluadores en el dominio de las destrezas técnicas y habilidades sociales necesarias, así como el logro de su compromiso afectivo con estas prácticas son condiciones cruciales de éxito.

Al generar los sistemas de evaluación, se deben incorporar mecanismos por medio de los cuales las personas puedan manifestar discrepancia frente a la valoración efectuada, y hacer llegar la misma tanto a sus supervisores como a instancias superiores. Deberá velarse por evitar sancionar una utilización inadecuada, como puede ser, el apoyo con prácticas arbitrarias, despóticas o incursas en la figura de acoso moral.

Por último, destaca el hecho de que la evaluación del rendimiento busca el desarrollo profesional de las personas que integran la organización, este desarrollo individual conducirá al colectivo, a lograr el valor agregado a los productos que en la empresa se elaboran; es imperante que los directivos se sumerjan en actividades como planeación, seguimiento y evaluación del rendimiento de los empleados, ya que ellos tienen la responsabilidad de conocer a fondo las funciones que debe desempeñar cada puesto de trabajo.

#### 2.4.5 Selección

La selección de personal, es parte del proceso de captación y selección de candidatos, que las empresas diseñan para hacerse de reclutas que cubran sus necesidades operativas y directivas; el proceso suele diseñarse de manera distinta para ambos casos, las funciones de los puestos operativos con respecto a los directivos son totalmente diferentes.

En general el proceso de selección, va ligado con la captación o reclutamiento de los candidatos que tienen la posibilidad de ocupar la vacante ofertada; en la figura 2.2, se muestra el procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

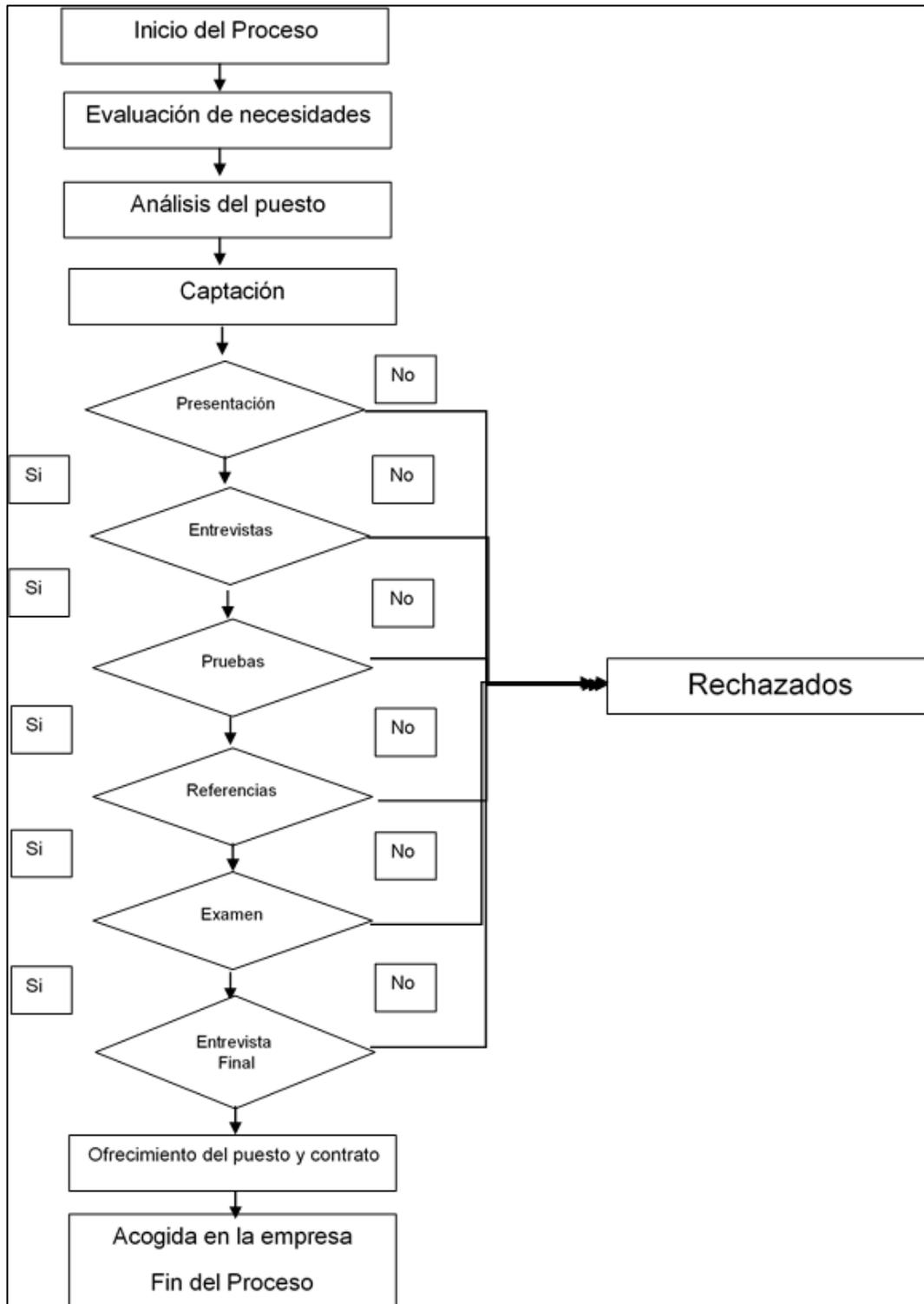
En este sentido, es conducente mencionar que el inicio del modelo se caracteriza por la planificación de necesidades de personal; este paso es realizado por la

gerencia de Recursos Humanos de la empresa, y el proceso requiere de una evaluación cuantitativa: número de individuos necesarios, así como una cualitativa, que refiere a las características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos; por ende, es necesario que la empresa cuente con técnicas de proyección de necesidades e instrumentos como los inventarios de puestos o personal, los cuales contribuyen a que el encargado tome la decisión sobre optar por suministro interno o externo.

Por otra parte, el análisis del puesto de trabajo se obtendrá producto de la descripción del mismo; la descripción generalmente debe ser hecha por el encargado de área, pues es quién identifica atinadamente todas las tareas que se realizan en el departamento a su cargo; paralelamente al análisis, también se determinan las características exigibles a la persona que debe desempeñarlo, a esto se le denomina el perfil del candidato.

Una vez concluido el análisis, se procede a realizar la captación o reclutamiento que se va a utilizar, en función principalmente, del tipo de puesto a cubrir y de los posibles candidatos. La figura 2.2 muestra el proceso completo.

Figura 2.2 Modelo de reclutamiento y selección de personal



Fuente: Olleros (2005)

Como muestra la figura 2.2, el proceso de interacción entre la empresa y los candidatos comienza en la etapa de captación, ya que se debe acudir a diversas fuentes, con la finalidad de encontrar a los individuos idóneos en diferentes contextos, las fuentes más usuales son:

- Fuentes propias de la empresa
- Oficinas de empleo
- Anuncios en prensa y en internet
- Centros educativos
- Empresas de selección y búsqueda directa
- Empresas de trabajo temporal
- Agencias privadas de colocación

Es gracias a este tipo de fuentes, que las empresa pueden elegir entre un gran número de candidatos, a los que puedan ser una alternativa potencial para ocupar la vacante; quizá el perjuicio de utilizar todas las fuentes radica en la cantidad de candidatos que deben analizarse, antes de hacer el reclutamiento; el encargado de esta labor, deberá segmentar las fuentes con respecto a la vacante que desea cubrir, a fin de reducir el número de candidatos y aumentar las posibilidades de éxito.

La preselección es el discernir entre los currículos enviados por los candidatos, para determinar los que posiblemente se adapten en mayor medida a las necesidades de la empresa; una vez realizado este paso, se procede a la entrevista.

En esta fase, generalmente los candidatos son recibidos y entrevistados por el personal de Recursos Humanos, sobre generalidades contenidas en su currículum; posteriormente, si el candidato es aprobado durante este primer contacto, es conducido a una entrevista específica sobre la tarea a desarrollar en la empresa; por lo tanto, este segundo contacto es con el encargado del departamento donde se presentará en caso de ser aceptado; cabe mencionar que, esta entrevista se debe realizar antes de pasar a los exámenes por dos razones: se discrimina rápida

y fácilmente entre los candidatos a los que reúnen los requisitos fundamentales; y por otro lado, porque se considera una cortesía de atención al candidato.

En caso de que se haya logrado realizar la discriminación acertada, se procede a enviar a el o los candidatos a las pruebas o exámenes, estos suelen realizarse en diversos aspectos. En la tabla 2.9 se presentan las diversas pruebas o exámenes que usualmente recurren las empresas para seleccionar un candidato.

Cuadro 2.9 Pruebas de selección de personal

<b>Psicotécnicas</b>	<b>Profesionales</b>	<b>Idiomas</b>
Deben realizarse bajo la supervisión de un psicólogo y tienen la encomienda de detectar anomalías de personalidad o motrices en el individuo.	Se recomienda realizar este tipo de pruebas para verificar el desempeño y el grado de conocimientos que el candidato ostenta, con respecto a la función que se le asignará dentro de la empresa.	Estas suelen realizarse en el transcurso de la entrevista, no obstante, algunos optan por realizar exámenes de traducción o comprensión auditiva.

Fuente: Olleros (2005)

Una vez aprobadas las pruebas que la empresa considere necesarias, el departamento de Recursos Humanos, procede a solicitar referencias sobre el candidato, la importancia de solicitar este documento, se puede conseguir una opinión fiable y equilibrada sobre el candidato.

Posteriormente, es conveniente realizar la solicitud o realización de una valoración médica, esta puede realizarse por Instituciones autorizadas, incluso por el médico de la empresa; la función de esta actividad recae en identificar anomalías de salud que le impidan al candidato realizar su función correctamente.

Si el candidato ha cubierto correctamente los requisitos, se procede a realizar el ofrecimiento del puesto y el contrato laboral; éste ofrecimiento formal es realizado

por el departamento de Recursos Humanos, y generalmente se compone por una entrevista de cierre y en caso de cerrar el acuerdo, la firma del contrato, aunado a las indicaciones iniciales sobre horario de presentación y actividades de reconocimiento.

Por último, la acogida en la empresa, se considera la recepción del candidato seleccionado durante su primer día de trabajo, se considera ideal, que el candidato debería ser presentado en su unidad y se le debería informar de las normas de régimen interior de la empresa para contribuir a su rápida adaptación en la misma.

Los candidatos que fueron rechazados durante el proceso, es necesario hacerles llegar la notificación de manera formal, con la intención de evitar malos entendidos y posibles insatisfacciones por parte de los candidatos no aceptados.

En resumen, el proceso de selección representa el primer filtro de la empresa, pues a través de éste, la empresa se hace de recursos que puedan cumplir con las funciones y tareas de la organización; no obstante, debido a la complejidad que representa el ser humano por naturaleza, es extremadamente difícil lograr la exactitud en cuanto a lo esperado por un candidato. El proceso ayuda a identificar cualidades que posiblemente contribuyan al bienestar de la organización, más que a la selección del candidato ideal que cumpla cabalmente las funciones.

#### 2.4.6 Formación

La formación representa el puente entre la teoría del perfeccionamiento del personal y su aplicación práctica; cada empresa debe contar con su propio programa de formación en función de sus necesidades específicas. El primer paso que toda empresa debe realizar es un estudio a fondo de las necesidades de formación, con base en los objetivos marcados y los mecanismos que deseen implantar para alcanzarlos (Danvila, 2011).

Para establecer planes de formación apropiados, el primer paso será identificar la situación actual en cuanto a personal disponible y las competencias del mismo; la

organización debe contar con la información completa sobre sus empleados, esto se logra a través de contar con una base de datos actualizada de su personal, incluyendo: conocimientos, formación recibida, experiencia y habilidades de cada uno de los empleados; de esta forma se logra identificar los requerimientos que logren completar su formación para realizar la función asignada; o bien, para que estos puedan ser transferidos a otros departamentos. Los empleados que deban asistir a los cursos, no se seleccionarán en función de su categoría profesional o pertenencia a uno u otro departamento, sino que serán aquellos que necesiten mejorar su formación en las materias concretas de cada curso; para la realización de éstos, se pueden considerar las instalaciones propias o ajenas a la empresa.

Según los aportes de Membrado (2002), se recomienda que los planes de formación se realicen cada año, estará documentada y se seguirá su cumplimiento, esté último aspecto, es uno de los indicadores claves de gestión de personal. La evaluación de la formación se realizará de dos modos, a corto plazo, mediante una encuesta o test de finalización del curso, y a largo plazo valorando el efecto de la formación sobre el rendimiento en el puesto de trabajo y las mejoras conseguidas.

Las necesidades de formación pueden clasificarse en dos tipos: las reactivas y las proactivas; las reactivas, según Rodríguez (2006), responden a necesidades formativas actuales y reales, y son producto de la observación del déficit en la realización de cuestiones específicas; mientras que las proactivas tienen la intención de capacitar a los integrantes de la organización para aspectos que a futuro, representarán cambios en la organización.

Los conocimientos que buscan cubrirse con la formación son de tipo técnico, de tipo comercial, de tipo económico-financiero, de habilidades de mando, entre otros. Sin embargo, los motivos que generan las necesidades de formación pueden ser diversos, y no únicamente los detectados a través de la observación; en el cuadro 2.10, se muestran los más usuales.

Cuadro 2.10 Causas de las necesidades de formación

<b>Problemas disfuncionales</b>	Se considera la manera de constatar el perfil requerido con el que se está poniendo en práctica; puede constatarse a través de indicadores como productividad, absentismo, el incumplimiento de plazos, entre otros.
Nuevos proyectos	Se consideran las competencias diferentes a las actuales, y que se requieran; los nuevos proyectos pueden ser de naturaleza distinta ya que pueden presentar cambios en las estrategias en diversos ámbitos de aplicación.
Cambios culturales en la organización	Estos generalmente son producto de cambio en el entorno de la propia organización; tiene que ver con los cambios a lo largo o muy largo plazo, como consecuencia de la evolución del proyecto de la organización.
Rotación de personal	Nuevos elementos que cubren lo mínimo en la realización de la función por falta de adaptación.
Modificaciones en los oficios	Cambios que van surgiendo con respecto al desarrollo de las tareas, mientras más especializados, se requiere mayor profesionalización del personal.
Por incorporación o introducción	Esta formación garantiza que la persona dispone de conocimientos básicos para ocupar y desempeñar funciones del puesto que va a empezar a desarrollar. Obtiene toda la información que se necesita para conocerlo todo acerca de la organización a la que se incorpora y el trabajo que se ha asignado y la forma de realizarlo.
Por jubilación	Este tipo de formación prepara al individuo para poder afrontar con éxito el gran cambio que va a experimentar su vida. Se lleva a cabo, principalmente, en el caso de realizar jubilaciones anticipadas.
Expatriación o outplacement	Este tipo de formación se lleva a cabo principalmente en las multinacionales, en las ocasiones en las que envían a sus empleados a otros países; esta formación pretende suministrar información que le permita facilitar su adaptación en el nuevo territorio.

Fuente: Rodríguez (2006)

En resumen, la formación es el resultado de varios factores que alteran la cotidianeidad de la vida laboral dentro de la empresa; como se aprecia en el cuadro 2.10, son diversos los tipos de formación, cabe mencionar que la formación por jubilación es un tipo de formación que difícilmente puede apreciarse en las organizaciones, por otra parte, la correspondiente a la introducción, generalmente

queda inconclusa, ya que la mayoría de los empleados solo son recibidos y presentados en su área de trabajo, pero no son conducidos correctamente ya en su puesto; esto genera inconformidad en el nuevo empleado y hasta frustración en caso de que con sus conocimientos actuales no sean suficientes para lo que se realiza en la empresa.

Por último, a lo largo de este capítulo pudo apreciarse la composición del clima laboral, de igual manera se establecieron diversas perspectivas sobre como puede estudiarse; es debido a la complejidad de la variable, que gran parte del personal de las empresas, busca de manera intuitiva respuestas a diversas actitudes que toman los colaboradores con respecto a los indicadores abordados. Es momento de dar paso al capítulo que explica la forma en que ambas variables se relacionaron, con la intención de probar que el clima laboral tiene una alta incidencia en la rotación de personal, en este caso, la rotación voluntaria.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación tiene la finalidad de ser **aplicada** debido a que aporta conocimiento sobre las condiciones específicas del fenómeno de la rotación de personal en la zona oriente del Estado de México, su diseño se considera **no experimental**, debido a que no se tiene la posibilidad de cambiar las condiciones laborales actuales que existen en los centros de trabajo. Según el enfoque, se considera **cuantitativa**, ya que las respuestas obtenidas de los trabajadores a través de la encuesta aplicada pueden ser cuantificables. Con respecto a su alcance, esta investigación es **correlacional** dado que demuestra la relación existente entre los aspectos que convergen dentro del clima laboral de la empresa, con respecto a las causas de la rotación de personal (Robles, 2020); utilizando alguno de los metodos aceptados, de igual manera se considera documental, ya que, los modelos expuestos por otros autores sobre clima laboral y su influencia en la rotación voluntaria de personal, brindan los cimientos para corroborar o acrecentar los resultados encontrados en empresas de diversos giros. Por último, la obtención de resultados fue producto de la técnica de investigación de campo conocida como encuesta Rojas 1985 (como se citó en Ordaz y Saldaña 2005).

La realización de esta investigación tuvo como base indicadores con enfoque cualitativos, no obstante, la manera de analizar los resultados fue cuantitativa, esto debido a que, se tomó como base la literatura aceptada para comprender el funcionamiento de cada una de las variables; por ende, la herramienta de recolección de datos se desarrollo con base en la literatura, misma que será comprobada o nutrida con las respuestas específicas, brindadas por el personal operativo de la empresa gastronómica.

### 3.2 Aproximación Empírica al Objeto de Estudio

El interés de esta investigación se centra en la rotación de personal que se presenta de forma voluntaria, esto en empresas dedicadas a la restaurantería, dentro del área

geográfica considerada el oriente del Estado de México; acotándose únicamente a los municipios de Chicoloapan, Chimalhuacán y Texcoco.

Los sujetos de estudio de este trabajo, son aquellas personas que pertenecen a la plantilla operativa de la empresa, por ende, puestos como cocineros, meseros, cantineros o ayudantes de área representan los posibles candidatos de los cuales se obtendrá la información relativa a los factores del clima laboral que provocan la rotación voluntaria; de igual manera, este tipo de puestos de trabajo, son los que presentan una rotación frecuente en este tipo de empresas.

El objetivo de este trabajo consiste en identificar los indicadores del clima laboral de los restaurantes de la Zona Oriente del Estado de México que inciden en la rotación de personal. La rotación de personal se aborda desde cuatro dimensiones: 1) Expectativas del empleo, 2) Realidad laboral, 3) Satisfacción en el puesto de trabajo y 4) Búsqueda de oportunidades (Steers y Modway, 1981). Mientras que los indicadores del clima laboral utilizados para este estudio, corresponden a los propuestos por Pulgar (1999), 1) Remuneración, 2) Comunicación, 3) Formación laboral, 4) Evaluación del rendimiento, 5) Jornada laboral, 6) Proceso de selección de personal. La hipótesis planteada es que el clima laboral tiene una alta incidencia en la rotación de personal en los restaurantes de la Zona Oriente del Estado de México.

El clima laboral en las empresas restauranteras se caracteriza por poseer condiciones precarias en los indicadores señalados por Pulgar (1999), correspondientes al clima laboral. Es común que se le solicite al empleado cubrir jornadas más amplias a las establecidas en la ley, según la Ley Federal de Trabajo en su artículo 61 establece que la jornada está compuesta por 8 horas diarias (Justia , 2020), sin embargo, esta se extiende diariamente a más de dos horas, por diversas causas. Así mismo, la remuneración se compone del salario mínimo establecido por la ley, según la Comisión Nacional de Salarios Mínimos [CONAMI] (2020), el salario de los cocineros es de \$143,94, de cantineros \$130,44, de repostero \$142.14

(Comisión Nacional de Salarios Mínimos, 2020); pero no menciona el salario de puestos como meseros o ayudantes de servicio, permitiendo a los empleadores ofrecer una cantidad menor, justificando que su mayor ingreso provendrá de gratificaciones otorgadas por los comensales.

En lo referente a la capacitación, gran parte de las PYME en México la consideran una inversión (97%), sin embargo, la ven más como una obligación y no como elemento fundamental de la empresa. Esto refleja que el 27.5% de las empresas no tuvieron capacitación para sus empleados, mientras que el 50% declaró haber tenido de 0 a 1 curso de capacitación en un año, según un estudio realizado en la ciudad de Tapachula, Chiapas (Gutiérrez, Sapién, y Piñón, 2013). La comunicación en restaurantes supone ser un elemento indispensable y fluido en estas organizaciones, debido a la propia naturaleza de las mismas; sin embargo un estudio realizado en la Habana, aportó que se deben establecer espacios de socialización entre los trabajadores, y de intercambio donde se realicen entregas de estímulos o reconocimientos. Así mismo, que se genere empatía entre el emisor y el receptor cuando exista una comunicación vertical, también que se den los pormenores del mensaje como plazos para terminación de la tarea o instrucciones de realización; ya que, es habitual que el personal se distraiga o interrumpa al emisor por estar realizando otras tareas (Paula y González, 2016).

Los autores Paula y González (2016), concluyen que los trabajadores valoran la comunicación que existe entre colegas, dirección y su jefe inmediato, sin embargo les afecta que en la toma de decisiones estos no sean considerados, llevándolos eventualmente a sentirse desmotivados. Según los aportes de Pulgar (1999), la falta de apego entre el empleado y la organización conduce al absentismo, convirtiéndose en una posible salida del empleado.

En este sentido, las unidades de negocio que representan el interés de análisis corresponden a restaurantes que presenten las siguientes características: **no ser negocios familiares, que se encuentren registradas en el Directorio**

**Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE] (2017)**, de INEGI, bajo ese giro; y **que cuenten con una estructura orgánica definida**. El DENUE arrojó un total de 4164 unidades de negocio con relación a la venta de alimentos y bebidas preparadas; no obstante, debido a la diferencia entre el concepto de restaurante y las características declaradas en el Directorio, la selección se redujó a 11 unidades de negocio que cumplieran las tres características mencionadas; en el cuadro 3.1 se muestran los resultados de la discriminación.

Cuadro 3.1 Restaurantes candidatos para el análisis

Municipio	Nombre del restaurante	Dirección	Especialidad	Fuente	Encontrado en INEGI
Chimalhuacán	El Correo	Av. Francisco I. Madero 49	Cocina Española	Google	No encontrado, no obstante, pertenece a una cadena restaurantera
	La Mora Bistró	Av. Nezahualcóyotl, Col. Santa María Nativitas, dentro de la Plaza Chimalhuacán	Bistró Argentino	Google, www.morabistro.com	No aparece, no obstante, es un proyecto desarrollado dentro del TESCHI, por ende está conformado como empresa
	Marisquería Junior's I	Av. Nezahualcóyotl, Col. Santa María Nativitas	Ostionería	Google	No aparece, no obstante es ampliamente conocido en la región
Chicoloapan	Restaurante La Oaxaqueña	KM 29, Carretera Federal México-Texcoco 38, San José, 56377 Chicoloapan de Juárez, MEX	Comida Oaxaqueña	Google	Si, de 11 a 30 personas
Texcoco de Mora	Rinconcito Brasileño	Carretera Federal México-Texcoco 1999 Int. 1, El Cooperativo, C.P. 56225, Texcoco de Mora	Cocina Brasileña	Google	Si, de 5 a 10 personas
	Del Tingo al Tango	Diagonal Abasolo 102, Local 3, Col. El Carmen, Texcoco de Mora	Cocina Argentina y Sudamericana	Google, TripAdvisor	Si, de 5 a 10 personas
	Italianni's	Carretera a Molino de Flores, Col. Santa Cruz de Arriba, C.P. 56120, al interior del centro comercial Gran Patio Texcoco.	Cocina italiana	Google, italiannis.com.mx	Si, de 31 a 50 personas
	Zuko Thai	Calle Miguel Hidalgo No. 4, Col. San Juanito, C.P. 56120, Texcoco de Mora	Cocina Asiática	Google	Si, de 5 a 10 personas
	Vips	Av. Hidalgo no. 300, Col. Santa Cruz de Arriba, C.P. 56151, Texcoco de Mora	Cocina Tex-Mex	Google, vips.com.mx	Si, de 31 a 50 personas
	Restaurante Los Jarochos	Carril de Solache no. 4, C.P. 56100, Texcoco de Mora.	Pescados y mariscos	Google	Si, de 11 a 30 personas
	Tok's	Bld. Jiménez Cantú sin número, C.P. 56190, Texcoco de Mora			Si, de 51 a 100 personas

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 3.1 se muestra la poca oferta existente en los tres municipios del Estado de México, cabe mencionar que durante la inspección física de la zona que

es considerada como limítrofe entre los tres municipios, se apreciaron más negocios restauranteros, pero, estos no cumplían con los requisitos de selección.

### 3.3 Selección de la Muestra

La selección de la muestra fue determinada de manera no probabilística, debido a las complicaciones que presentaron los restaurantes contenidos en el cuadro 3.1, por una parte, con respecto a permitir que el personal operativo expresara su situación en relación al clima laboral que se vive en la empresa y por otra parte, en que los propios empleados operativos tuvieran la iniciativa de participar en el estudio por temores infundados, por ejemplo, los resultados los verían sus jefes y les traería como consecuencia el despido, o que el hecho de llenar el cuestionario podría llevarlos a ser boletinados (marcados como problemáticos) en otras empresas. Por otra parte, en cuanto a criterios de selección de candidatos, la condición impuesta por los restaurantes fue que el personal de confianza no podría ser parte de los seleccionados, así como el hecho de que el personal operativo que participara tendría que hacerlo fuera de su horario y en un lugar distinto al centro de trabajo. De tal manera que, solo se mantuvo el interés en lograr obtener datos por parte del personal operativo, sin importar edad, sexo, estado civil, entre otros criterios.

Como resultado de las dificultades de acceso al personal operativo de esos restaurantes, las unidades se redujeron únicamente a los siguientes restaurantes (ver cuadro 3.2), dentro de los cuales, solamente se tuvo acceso a unos cuantos miembros de su plantilla operativa; cabe mencionar que la cantidad de empleados operativos es bastante dispareja entre los restaurantes lo que provoca que la muestra no sea representativa según la mayoría de los métodos matemáticos utilizados en trabajos similares; a continuación se presenta el cuadro 3.2

Cuadro 3.2 Unidades de Negocio y Tamaño de Muestra

Nombre del restaurante	Ubicación	Cantidad de plantilla operativa	Muestra
<b>Vips</b>	Plaza Puerta Texcoco, Texcoco de Mora	35 miembros	4 personas
<b>El Correo Español</b>	Calle Chimalhuacán	10 miembros	2 personas
<b>La Mora</b>	Plaza Chimalhuacán,	12 miembros	9 personas

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro 3.2 puede verse el número total de miembros del equipo de trabajo pertenecientes a la plantilla operativa de cada unidad de negocios, el restaurante más importante en cuanto a tamaño y cantidad de elementos que laboran en él es VIPS; mientras que el Correo Español y La Mora son unidades de negocios muy pequeñas pues su plantilla es relativamente funcional para trabajar un solo turno, en comparación con el primer restaurante de la tabla que trabaja dos turnos. Sin embargo, en ninguno de los casos, la muestra logró ser representativa.

El cálculo de la representatividad de la muestra se presenta a continuación:

La técnica de muestreo utilizada para determinar el tamaño de la muestra es la de muestreo aleatorio simple, dado que la población es pequeña. La fórmula utilizada, fue tomada de Reyes (2011), es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2pqN}{NE^2 + Z^2pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p= Variabilidad positiva

q= Variabilidad negativa

N= Tamaño de la población

E= Precisión del error

Posteriormente se sustituyeron las literales por los valores deseados, los cuales se muestran a continuación en la tabla 3.1

Tabla 3.1 Valores de muestra

<b>Literal</b>	<b>Valor</b>
<b>Z</b>	95% (1.96)
<b>p</b>	0.75
<b>q</b>	0.25
<b>N</b>	57
<b>E</b>	0.05

Fuente: Elaboración Propia Tomado de Reyes (2011)

En la tabla 3.1, se muestra que el valor de p representa 0.75 es decir 75% de éxito en conseguir que la plantilla operativa de cada restaurante conteste el cuestionario, según Padua (2018), existe cierto porcentaje de entrevistas que el investigador obtendrá fácilmente, alrededor del 70-75%. Por ende, q, cuya fórmula es  $q=1-p$ , toma el valor de 0.25. Con respecto a Z, según Guarangna y Fridman (2013), los niveles de confianza más utilizados en las ciencias sociales son de 95% es decir

1.96 y en menor medida 99% (0.99), por lo tanto, E se representa como el porcentaje restante entre el 100% y el nivel de confianza.

Al sustituir los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96^2)(0,75)(0,25)(57)}{[(57)(0,05^2)]+[(1.96^2)(0,75)(0,25)]}$$

Dando como resultado

n= 47.58 individuos, es decir 48 individuos.

Sin embargo, las condiciones que se presentaron dentro del entorno de los individuos que componen la organización (mencionadas anteriormente como miedos infundados); no facilitaron el cumplimiento cabal de encuestar a los 48 individuos que se requerían para la representatividad.

La muestra finalmente se conformó de 15 individuos, de los cuales el 53% eran mujeres, mientras que el 67% declaró ser soltero. Por otra parte, el rango de edades con mayor número de entrevistados, fue el comprendido entre los 23 y los 27 años, con 7 individuos, mientras que el rango entre los 28 y los 32 años, y el que comprende de los 33 a los 37 años, tuvo el mismo número de individuos, 4 cada uno. El nivel de estudios que preponderó entre los entrevistados, fue del de licenciatura trunca, con 8 individuos, mientras que el de licenciatura concluida, fue el segundo con 5 individuos, el resto concluyó la preparatoria. Por último, en cuanto al tiempo de permanencia en su actual puesto de trabajo, 8 de los entrevistados lleva de 10 meses a 1 año, 1 individuo más de un año y el resto menos de 10 meses; mientras que la antigüedad en el giro, 12 de los entrevistados, se encuentra en más de 2 años.

### 3.4 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación corresponde a no experimental ya que para la realización de este estudio, no se tuvo facultad para manipular deliberadamente las

variables; solo se limitó a observar el fenómeno en su ambiente natural para su análisis (Sampieri, Fernandez, y Baptista, 2014). El estudio se diseñó de manera transversal pues se recolectaron los datos en una sola oportunidad Liu (2008) y Tucker (2004) (como se citó en Sampieri, Fernandez y Baptista, 2014), de igual forma se considera correlacional-causal ya que describe la incidencia los componentes del clima laboral que influyen en la rotación voluntaria de personal.

La directriz de análisis, para el objeto de estudio (Rotación de Personal) se estableció con base en el modelo de Steers y Modway (1981), el cual plantea las etapas que el trabajador vive antes de salir voluntariamente de una empresa (expectativa del trabajo, expectativa versus realidad laboral, satisfacción en el puesto de trabajo y búsqueda de nuevas oportunidades de empleo); mientras que los indicadores de la variable independiente (clima laboral), tendrán que ver con los propuestos por Pulgar (1999), (salario, formación, selección de personal, evaluación del rendimiento y comunicación), al modelo de Pulgar (1999), se le ha agregado un indicador más referente al tamaño de la jornada laboral; ya que en los estudios de Donámica Laboral de INEGI, resalta el tamaño de la jornada que debe cubrir el personal de restaurantes con respecto a otros trabajadores (Instituto Nacional de Estadística y Geografía , 2009).

La operacionalización de la variable se define como:

El conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable (Hernandez-Sampieri, Fernandez, y Baptista, 2014).

A partir de la hipótesis planteada “el clima laboral tiene una alta correlación en la rotación de personal en la empresa restaurantera de la Zona Oriente del Estado de México”, es conducente especificar que actividades u operaciones, deben realizarse para medir la variable e interpretar los datos obtenidos (Hernández-Sampieri et al., 2013), así, articular los procesos o acciones de un concepto, que se requiere para identificar sus características toma relevancia para identificar ejemplos del mismo (MacGregor, 2006). Por ejemplo, la definición operacional de la

variable “temperatura”, sería el termómetro (herramienta de medición) y la “escala elegida” (grados centígrados o fahrenheit); entonces, en el caso de “rotación de personal” se deberán identificar la frecuencia con la que las personas suelen abandonar las empresas elagidas (Vips, Correo español y La Mora); y el modelo de rotación de personal que visualice las etapas que debe pasar un empleado dentro de la empresa, antes de tomar la decisión de abandono (Modelo de Steers y Modway, 1981).

El “clima laboral” deberá analizarse a través de una encuesta que refleje la influencia de los indicadores de la variable (Remuneración, Comunicación, Formación laboral, Evaluación del rendimiento, Jornada laboral, Proceso de selección de personal); en la decisión de los trabajadores, sobre abandonar su actual puesto de trabajo. Existen varios modelos de encuesta, uno es el propuesto por la European Foundation For Quality Management (EFQM), llamado PERFIL, que concede un 18% de la puntuación alcanzable a los aspectos relacionados con la gestión del personal y el resultado en las personas (los trabajadores que integran la organización), el resto de la encuesta indica como gestiona y aprovecha la organización el conocimiento y potencial de las personas que la componen (Robles-García, Dierssen-Sotos, Martínez-Ochoa, y Herrera-Carral, 2005). Los criterios utilizados en la encuesta se muestran en el cuadro 3.3 Factores o dimensiones vinculadas con la satisfacción de las personas.

Cuadro 3.3 Factores o dimensiones vinculadas con la satisfacción de las personas

<b>Indicador</b>	<b>Características</b>
<b>Condiciones de trabajo</b>	Condiciones físicas y ambientales Condiciones de seguridad Horario de trabajo
<b>Formación</b>	Formación recibida para el desarrollo profesional Posibilidades de formación para el desarrollo profesional Respuesta a las peticiones de formación
<b>Promoción y desarrollo profesional</b>	Satisfacción con el trabajo desempeñado Grado de aprovechamiento de la capacidad profesional Satisfacción de las expectativas de promoción o de desarrollo profesional
<b>Reconocimiento</b>	Reconocimiento del trabajo en la propia unidad Reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades
<b>Retribución</b>	Retribución en relación con el trabajo desarrollado Retribución en relación con el resto de categorías Retribución en relación con otros sectores
<b>Relación jerárquica</b>	Capacitación del superior directo para ejercer sus funciones organizativas Orientación y apoyo suministrado por el superior directo para el desempeño Trato personal por el superior directo Valoración de la relación profesional con el superior directo
<b>Participación</b>	Posibilidades de participación en la mejora del funcionamiento de la unidad Frecuencia con la que el superior directo discute los proyectos que afectan a la unidad
<b>Organización y gestión del cambio</b>	Grado de conocimiento sobre la estructura, las unidades y las actividades del hospital
<b>Clima de trabajo</b>	Relación entre compañeros y ambiente de trabajo en la unidad Relación entre compañeros y ambiente de trabajo con distintas unidades
<b>Comunicación interna</b>	Información recibida para la correcta ejecución del trabajo Información sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el trabajo Repercusión de las sugerencias/aportaciones realizadas para la mejora de la unidad.
<b>Conocimiento e identificación de los objetivos</b>	Adecuación de los objetivos y planes de actuación de la unidad Nivel de conocimientos sobre los objetivos, proyectos y resultados
<b>Percepción de la dirección</b>	Adecuación de las decisiones tomadas por el equipo directivo Receptividad de la dirección a problemas/demandas de los trabajadores
<b>Política e impacto medioambiental</b>	Adecuación de la política medioambiental Importancia del plan de gestión medioambiental Grado de implicación en el plan de gestión medioambiental.

Fuente: (Robles-García, Dierssen-Sotos, Martínez-Ochoa, y Herrera-Carral, 2005)

En el cuadro 3.3, se muestran los indicadores que el modelo de encuesta de la EFQM, PERFIL. Claramente se aprecia la extensión de los indicadores que contempla el instrumento (13 indicadores), además, al ser un modelo utilizado en estudios relacionados con este tema, se preve preciso, el costo de la herramienta PERFIL es de 350 euros, su extensión comprende 90 preguntas, los idiomas en los que se encuentra disponible es el castellano y catalán (Club Excelencia en Gestión, 2017). No obstante, la encuesta solo preve 4 de los 6 los indicadores del clima laboral que se establecieron para la realización de este trabajo, por lo tanto, el instrumento debe ser estructurado para cumplir con lo planeado inicialmente, aunado a esto, la falta de recursos económicos para adquirir la herramienta y la falta de experiencia para su manejo, conduce a la necesidad de diseñar una herramienta por cuenta propia.

A continuación, en el cuadro 3.4 se presenta la operacionalización del objeto de estudio, la variable “Rotación de Personal”

Cuadro 3.4 Operacionalización de Rotación de Personal

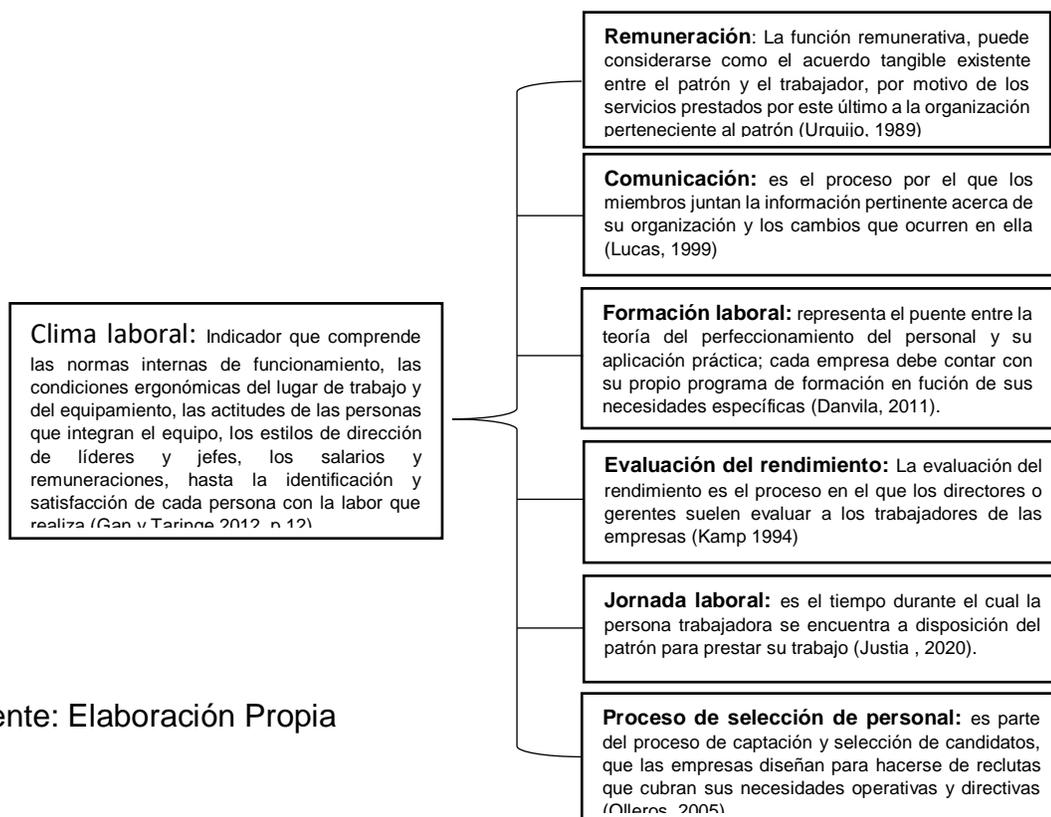
Definición conceptual	Dimensiones	Definición operacional	Ejemplo de reactivo
<p><b>Número altas y bajas de personal en una empresa, tomando como unidad de análisis un período o una gerencia, sin importar el motivo por el que éstas se suscitan.</b></p>	<p><b>Expectativa del trabajo:</b> conjunto de actitudes que son fruto de la interacción entre las expectativas y los valores que estos mantienen con carácter previo a la entrada organizacional</p>	<p>Identificación del grado de indagación que el candidato realiza antes de ingresar a laborar sobre los indicadores del clima laboral que se desean estudiar (Remuneración, Comunicación, Formación laboral, Evaluación del rendimiento, Jornada laboral, Proceso de selección de personal)</p>	<p>Indicador 1 remuneración</p> <p>Reactivo 1.- Al buscar empleo me informo sobre el salario ofrecido y las prestaciones que tiene la empresa</p>
	<p><b>Expectativa versus realidad laboral:</b> son las características y experiencias organizativas en conjunto con el rendimiento que el individuo llega a desarrollar en el trabajo; es apreciable a través del grado de ajuste entre las expectativas y la realidad organizacional con respecto al grado de rendimiento individual que el trabajador tenga en su puesto.</p>	<p><b>Estrategia a)</b> acceso a los registros de asistencia y evaluación del rendimiento interno por parte del líder de la organización. <b>Estrategia b)</b> Cuestionamiento al trabajador sobre sus expectativas y la realidad vivida dentro de la organización</p>	<p>Indicador 1 remuneración</p> <p>Reactivo 1 (19)</p> <p>El salario base que brida la empresa, es el adecuado en comparación con otros trabajos que he tenido.</p>
	<p><b>Satisfacción en el puesto de trabajo:</b> grado de satisfacción laboral y compromiso organizacional si las experiencias que vive dentro de la empresa son iguales o mayores a sus expectativas iniciales.</p>	<p><b>Estrategia a)</b> Revisión de asistencia y resultados de la evaluación del rendimiento por parte del líder de la organización <b>Estrategia b)</b> Cuestionamiento sobre el grado de satisfacción que posee el individuo en su actual puesto de trabajo.</p>	<p>Indicador 1 remuneración</p> <p>Reactivo 1 (37)</p> <p>El salario y las gratificaciones que recibo son suficientes para cubrir mis necesidades de vida</p>
	<p><b>Búsqueda de nuevas oportunidades de empleo:</b> consecuencia de la falta de satisfacción laboral y compromiso organizacional.</p>	<p><b>Estrategia a)</b> identificación del índice de rotación de personal en la empresa <b>Estrategia b)</b> cuestionamiento al personal sobre sus intenciones de permanencia en la empresa</p>	<p>Indicador 1 remuneración</p> <p>Reactivo 1 (55)</p> <p>Estoy en constante búsqueda de empleo porque aspiro a un salario más elevado, sin importar el tipo de actividad que debo desarrollar es distinta a la actual.</p>

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.4 muestra las definiciones de las dimensiones en las que se divide el objeto de estudio, de igual manera contiene las estrategias que se llevarían a cabo, siempre y cuando las condiciones dentro de la empresa permitieran hacerlo. La estrategia que implicaban la revisión de registros de asistencia y evaluaciones al rendimiento, se desecharon por las siguientes cuestiones: Vips, según palabras de su gerente, no podía compartir esa información debido a que se considera confidencial, mientras que en Correo español y La Mora, según palabras de sus respectivos gerentes, no existen esos controles, llevando únicamente el registro de asistencia mediante una bitácora. En otras palabras, según se apreció ninguna de las organizaciones tenía el deseo de compartir esos registros. Por ende, se procedió a obtener la información únicamente del testimonio de los encuestados.

La operacionalización de la variable independiente (clima laboral), se llevó a cabo de la siguiente manera, el gráfico 3.1 muestra la conceptualización que antecede la operacionalización.

Gráfico 3.1 Esquema de la Variable Independiente “Clima Laboral”



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 3.1 se muestra la conceptualización de cada uno de los componentes del clima laboral elegidos para este trabajo, ya que, según Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014), comprender el significado de cada uno de ellos, permitirá delimitar las estrategias a utilizar para iniciar su operacionalización. A continuación, se mostrará la definición operacional de cada indicador, cada una de ellas, debe ajustarse con las dimensiones que integran el Objeto de Estudio (Rotación de Personal), el cuadro 3.5 muestra la operacionalización del primer indicador.

Cuadro 3.5 Operacionalización del indicador Remuneración

Definición de la V. I.	Definición del indicador	Definición operacional Por dimensión de O.E.	Ejemplo de reactivo en la encuesta
Indicador que comprende las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y del equipamiento, las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan y Taringe 2012, p.12).	<b>Remuneración:</b> La función remunerativa, puede considerarse como el acuerdo tangible existente entre el patrón y el trabajador, por motivo de los servicios prestados por este último a la organización perteneciente al patrón (Urquijo, 1989)	En la dimensión de rotación de personal "expectativas de empleo" identificar si el aspirante indagó sobre el salario y las prestaciones ofrecidas por el empleador	Indicador 1 Remuneración Reactivo 1 (1) Al buscar empleo, me informo sobre el salario ofrecido y las prestaciones que la empresa ofrece
		En la dimensión de rotación de personal "expectativas vs realidad laboral" identificar el grado de emparejamiento existente entre lo que esperaba y lo que percibe a través de preguntas	Indicador 1 Remuneración Reactivo 3 (12) El salario y las prestaciones que obtengo son iguales o mayores a lo que esperaba antes de ingresar a la empresa
		En la dimensión de rotación de personal "satisfacción en el puesto de trabajo" identificar si la remuneración obtenida es satisfactoria para mantener sus necesidades económicas a través de preguntas	Indicador 1 Remuneración Reactivo 2 (29) Considero que el ingreso total que percibo en la empresa corresponde con el esfuerzo que realizo en ella
		En la dimensión de rotación de personal "oportunidades de empleo" identificar si la insatisfacción con respecto a la remuneración le motiva a buscar nuevas oportunidades de empleo, a través de preguntas.	Indicador 1 Remuneración Reactivo 2 (47) Si me ofrecen un empleo con un ingreso mayor al actual, aunque me encuentre satisfecho con el trabajo que desempeño, lo tomo

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 3.5 muestra la forma en la que se plantea obtener los datos que corroboren si la remuneración ejerce influencia en la decisión de rotación de personal por parte del encuestado, cada pregunta corresponde con la posición del encuestado en las etapas que componen la rotación de personal, de tal forma que las respuestas ofrecidas por éste, muestren en cuál etapa la remuneración representa un factor detonante de abandono.

Cuadro 3.6 Operacionalización del indicador Comunicación

Definición de la V. I.	Definición del indicador	Definición operacional Por dimensión de O.E.	Ejemplo de reactivo
Indicador que comprende las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y del equipamiento, las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan y Taringe 2012, p.12).	<b>Comunicación:</b> es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella (Lucas, 1999)	En dimensión de rotación de personal "expectativas de empleo" el indicador comunicación se considera ausente, ya que los encuestados aun no están formando parte de la organización	Indicador 2 Comunicación Reactivo # No aplica
		En la dimensión de rotación de personal "expectativas vs realidad laboral" identificar la forma en la que se percibe la comunicación entre las personas que interactúan con el encuestado	Indicador 2 Comunicación Reactivo 3 (15) La falta de accesibilidad para enterarme de las situaciones, modificaciones o planes que se generan en el trabajo, me hace sentir ajeno a la empresa
		En la dimensión de rotación de personal "satisfacción en el puesto de trabajo" identificar si la comunicación que se desarrolla dentro del círculo de trabajo es considerada satisfactoria por el encuestado	Indicador 2 Comunicación Reactivo 2 (32) Me desalienta no poder expresar mis ideas y propuestas o no poder dar solución a mis dudas del trabajo porque no son escuchadas
		En la dimensión de rotación de personal "oportunidades de empleo" identificar si la comunicación promueve en el encuestado el deseo de permanecer o abandonar su actual organización.	Indicador 2 Comunicación Reactivo 1 (49) Si en mi empleo actual no tengo la facilidad de expresarme ni con mi jefe ni con mis compañeros, busco otro lugar donde sí pueda aunque me guste mi actual trabajo

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 3.6 muestra la forma en la que se plantea obtener los datos que corroboren si la comunicación ejerce influencia en la decisión de rotación de personal por parte del encuestado, cada pregunta corresponde con la posición del encuestado en las etapas que componen la rotación de personal, a diferencia del indicador anterior, el cuestionario contempla la comunicación desde la etapa realidad en la empresa, ya que en charlas previas a la elaboración del cuestionario, se constató que los candidatos están enfocados en la remuneración, la formación y el proceso de selección de personal antes de ingresar a una nueva empresa.

Cuadro 3.7 Operacionalización del indicador Formación Laboral

Definición de la V. I.	Definición del indicador	Definición operacional Por dimensión de O.E.	Ejemplo de reactivo
Indicador que comprende las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y del equipamiento, las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan y Taringe 2012, p.12).	<b>Formación laboral:</b> representa el puente entre la teoría del perfeccionamiento del personal y su aplicación práctica; cada empresa debe contar con su propio programa de formación en función de sus necesidades específicas (Danvila, 2011).	En dimensión de rotación de personal "expectativas de empleo" se identificará si el encuestado averiguó si existían en la organización herramientas como la capacitación o los planes internos de carrera.	Indicador 3 Formación Laboral Reactivo 2 (8) Elijo la empresa de mi interés con base en las posibilidades que ofrece de hacer carrera en ella
		En la dimensión de rotación de personal "expectativas vs realidad laboral" se identificará si el emparejamiento entre lo que el encuestado esperaba y lo que la organización le ofrece	Indicador 3 Formación Laboral Reactivo 3 (21) Considero que las capacitaciones que ofrece la empresa, son correspondientes a las que esperaba antes de ingresar a ella
		En la dimensión de rotación de personal "satisfacción en el puesto de trabajo" identificar si la formación ofrecida en la empresa es satisfactoria para el encuestado.	Indicador 3 Formación Laboral Reactivo 1 (37) La empresa me ofrece oportunidad de capacitación constante para mejorar mi desempeño en el trabajo
		En la dimensión de rotación de personal "oportunidades de empleo" identificar si la formación promueve la permanencia o el abandono de su puesto de trabajo.	Indicador 3 Formación Laboral Reactivo 1 (55) Prefiero trabajar en empresas que ofrecen capacitación constante

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 3.7 muestra la forma en la que se plantea obtener los datos que corroboren si la formación ejerce influencia en la decisión de rotación de personal por parte del encuestado, cada pregunta corresponde con la posición del encuestado en las etapas que componen la rotación de personal, el cuestionario contempla la formación como un indicador que los trabajadores averiguan antes de solicitar algún empleo.

Cuadro 3.8 Operacionalización del indicador Evaluación del Rendimiento

Definición de la V. I.	Definición del indicador	Definición operacional Por dimensión de O.E.	Ejemplo de reactivo
Indicador que comprende las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y del equipamiento, las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan y Taringe 2012, p.12).	<b>Evaluación del rendimiento:</b> La evaluación del rendimiento es el proceso en el que los directores o gerentes suelen evaluar a los trabajadores de las empresas (Kamp 1994)	En dimensión de rotación de personal "expectativas de empleo" el indicador evaluación del rendimiento se considera ausente, ya que los encuestados aun no están formando parte de la organización	Indicador 4 Evaluación del Rendimiento Reactivo # No aplica
		En la dimensión de rotación de personal "expectativas vs realidad laboral" se identificará si la evaluación del rendimiento es un elemento relevante dentro de las expectativas del encuestado	Indicador 4 Evaluación del Rendimiento Reactivo 1 (16) Conozco la manera en la que mi jefe directo, determina mi grado de desempeño en el trabajo que realizo
		En la dimensión de rotación de personal "satisfacción en el puesto de trabajo" identificar si la evaluación del rendimiento ofrecida en la empresa es satisfactoria para el encuestado.	Indicador 4 Evaluación del Rendimiento Reactivo 1 (34) Estoy plenamente consciente de la forma en que mi jefe evalúa mi rendimiento en el trabajo y estoy de acuerdo con los aspectos que considera
		En la dimensión de rotación de personal "oportunidades de empleo" identificar si la evaluación del rendimiento ejercida en la empresa promueve la permanencia o el abandono de su puesto de trabajo.	Indicador 4 Evaluación del Rendimiento Reactivo 2 (53) Cuando tengo los resultados de la evaluación de mi desempeño en el trabajo, si estos no son buenos, suelo buscar otro trabajo

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 3.8 muestra la forma en la que se plantea obtener los datos que corroboren si la evaluación del rendimiento ejerce influencia en la decisión de rotación de personal por parte del encuestado, cada pregunta corresponde con la posición del encuestado en las etapas que componen la rotación de personal, el cuestionario contempla la evaluación del rendimiento como un indicador que los trabajadores averiguan antes de solicitar algún empleo.

Cuadro 3.9 Operacionalización del indicador Jornada Laboral

Definición de la V. I.	Definición del indicador	Definición operacional Por dimensión de O.E.	Ejemplo de reactivo
Indicador que comprende las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y del equipamiento, las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan y Taringe 2012, p.12).	<b>Jornada laboral:</b> es el tiempo durante el cual la persona trabajadora se encuentra a disposición del patrón para prestar su trabajo (Justia , 2020).	En dimensión de rotación de personal “expectativas de empleo” el indicador jornada laboral se considera ausente, ya que los encuestados aun no están formando parte de la organización	Indicador 5 Jornada Laboral Reactivo # No aplica
		En la dimensión de rotación de personal “expectativas vs realidad laboral” se identificará si la jornada laboral es un elemento relevante dentro de las expectativas del encuestado	Indicador 5 Jornada Laboral Reactivo 2 (23) Al ingresar a la empresa, en mi contrato especificaba la duración de la jornada laboral diaria, así como el día de descanso correspondiente
		En la dimensión de rotación de personal “satisfacción en el puesto de trabajo” identificar si la jornada laboral ofrecida por la empresa es satisfactoria para el encuestado.	Indicador 5 Jornada Laboral Reactivo 2 (41) Considero que la jornada laboral que cubro a diario me permite desarrollar mi vida cotidiana sin impedimentos
		En la dimensión de rotación de personal “oportunidades de empleo” identificar si la jornada que debe cubrirse en la empresa promueve la permanencia o el abandono de su puesto de trabajo.	Indicador 5 Jornada Laboral Reactivo 1 (58) Si la jornada laboral es extensa, prefiero buscar otro tipo de empleo

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.9 muestra la forma en la que se plantea obtener los datos que corroboren si la jornada laboral ejerce influencia en la decisión de rotación de

personal por parte del encuestado, cada pregunta corresponde con la posición del encuestado en las etapas que componen la rotación de personal, el cuestionario contempla la jornada laboral como un indicador que se percibe por el trabajador desde la etapa de realidad de la empresa, ya que es hasta su ingreso a la empresa, que el trabajador constata los efectos de pasar el tiempo que se le requiera en la empresa.

Cuadro 3.10 Operacionalización del indicador Proceso de Selección de Personal

Definición de la V. I.	Definición del indicador	Definición operacional Por dimensión de O.E.	Ejemplo de reactivo
Indicador que comprende las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y del equipamiento, las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (Gan y Taringe 2012, p.12).	<b>Proceso de selección de personal:</b> es parte del proceso de captación y selección de candidatos, que las empresas diseñan para hacerse de reclutas que cubran sus necesidades operativas y directivas (Olleros, 2005)	En dimensión de rotación de personal "expectativas de empleo" se identificará si el indicador proceso de selección de personal es percibido por el encuestado como formador de expectativas.	Indicador 6 Selección de Personal Reactivo 3 (6) Es importante para mí que la empresa me facilite la adaptación con el jefe de área y los compañeros de trabajo, a fin de realizar bien mi trabajo en el futuro
		En la dimensión de rotación de personal "expectativas vs realidad laboral" se identificará si el proceso de selección de personal se empareja con la expectativas del encuestado, con respecto a su puesto de trabajo	Indicador 6 Selección de Personal Reactivo 2 (26) Las actividades, tareas y generalidades del puesto de trabajo que me fue ofrecido, se me explicaron detalladamente antes de firmar el contrato
		En la dimensión de rotación de personal "satisfacción en el puesto de trabajo" identificar si el proceso de selección de personal llevado a cabo por la empresa es satisfactorio para el encuestado.	Indicador 6 Selección de Personal Reactivo 1 (43) Considero que las habilidades que poseo corresponden con las tareas que tengo que desarrollar en la empresa
		En la dimensión de rotación de personal "oportunidades de empleo" identificar si el proceso de selección de personal que se llevó a cabo en la empresa promueve la permanencia o el abandono de su puesto de trabajo.	Indicador 6 Selección de Personal Reactivo 2 (62) Aunque no trabaje en el puesto que solicité al entrevistarme en la empresa, suelo quedarme hasta lograr un cambio de puesto

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.10 muestra la forma en la que se plantea obtener los datos que corroboren si el procedimiento de selección de personal ejerce influencia en la decisión de rotación de personal por parte del encuestado, cada pregunta corresponde con la posición del encuestado en las etapas que componen la rotación de personal, el cuestionario contempla el procedimiento de selección de personal como un indicador que se percibe por el trabajador desde su primer contacto con la empresa, creando así expectativa en el trabajador.

A continuación, se procede a explicar el diseño de la herramienta de recolección de datos.

### 3.5 Diseño del Instrumento de Medición

La intención de este punto es dar un panorama sobre la manera en la que se diseñó el instrumento de recolección de datos, dado que se consideraría un trabajo de tipo cualitativo, sin embargo, al no ser un estudio exploratorio que brinda descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, Sherman y Webb 1988 (como se citó en Sampieri, Fernandez, y Baptista, 2014) el enfoque resultante es cuantitativo. Con este estudio, se corroborará, o quizá se diferirá con respecto a los resultados obtenidos por otros investigadores en otros campos laborales.

Debido al enfoque de la investigación; la herramienta de recolección de datos a diseñar es la encuesta, ya que en el enfoque cuantitativo se aboca a demostrar que tanto se adecua el conocimiento a la realidad que se vive en el lugar donde se realiza el estudio Grinel 1977 y Creswell 2013 (como se citó en Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista, 2014). Aunado a lo anterior, la imposibilidad de tener acceso a personal “de confianza” dentro de la empresa, para profundizar en el comparativo de percepciones entre aquellos considerados la “empresa” y el trabajador de línea, evitó que se diseñara un instrumento adicional con enfoque cualitativo (entrevista). Cabe mencionar que la encuesta es un instrumento muy utilizado en las investigaciones de ciencias sociales, principalmente en los estudios

organizacionales y sociológicos, el uso de esta herramienta, se extiende a otros campos dedicados a identificar gustos o tendencias de la población, tal es el caso de la mercadotecnia o del periodismo (Cáceres, 2007), cuando se busca la opinión de la población en algún tema específico. Debido a esto, existen muchos investigadores que restan mérito a los resultados que se obtienen a través de una encuesta, no obstante, su efectividad ha sido probada gracias a tres requisitos esenciales que según Sampieri, Fernández, y Baptista (2014), deben reunir: confiabilidad, validez y objetividad.

La confiabilidad de un instrumento refiere al grado de que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto conduce a resultados iguales (Hernández-Sampieri et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009). La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que se busca medir (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014), de este concepto se pueden obtener tres tipos de evidencias: la relacionada al contenido, la relacionada al criterio y la relacionada con el constructo (Babbie, 2014; Hays, 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009<sup>a</sup>; Streiner y Norman, 2008; Wiersma y Jurs, 2008; Gallestey, 2007; Rupp y Pant, 2006; Carmines y Woods, 2003 y Gronlund, 1990).

La validez del contenido, según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), se refiere al grado en que un instrumento manifiesta un dominio específico de contenido de lo que se mide. Para esta investigación la validez de contenido se hace presente al estructurar el cuestionario con base en la propuesta de clima laboral de Pulgar (1999), enfocándose en los indicadores establecidos como de “funcionamiento” (remuneración, comunicación, formación, selección y evaluación del rendimiento), por otra parte, las dimensiones (expectativas, realidad de la empresa, satisfacción en el puesto y oportunidades de empleo), en las que se plantean las preguntas están basadas en el modelo propuesto por Steers y Modway (1981), pertenecientes al objeto de estudio: la rotación de personal.

La validez de criterio, según Hernández-Sampieri, Fernandez y Baptista (2014), refiere a la validez que se establece al correlacionar las puntuaciones resultantes de aplicar el instrumento con las puntuaciones obtenidas de otro criterio externo que pretende medir lo mismo, en otras palabras se dice que es el comparativo de resultados obtenidos entre el instrumento propuesto en esta investigación y otro existente que mida la misma variable. En este sentido, este trabajo carece de validez de criterio, ya que, como se mencionó en el punto de diseño de investigación la falta de fondos para adquirir un cuestionario de reconocimiento internacional (PERFIL) y la falta de herramientas estructuradas que midan el clima laboral a libre disposición, traen como resultado esta insuficiencia.

La validez de constructo, es probablemente la más importante desde la perspectiva científica, según Hernández-Sampieri, Fernandez y Baptista (2014), ya que debe explicar cómo las mediciones del concepto o variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente, Messick 1995 (como se citó en Hernández-Sampieri, Fernandez y Baptista, 2014), menciona que el instrumento integra la evidencia que soporta la interpretación del sentido que poseen las puntuaciones, para ello, debe realizarse la validación del constructo, según Carmines y Zeller (1991), primeramente debe realizarse la revisión de literatura que establece y especifica la relación entre el concepto o variable medida por el instrumento y los demás conceptos incluidos en la teoría. Este estudio tiene como base de los efectos que ejerce el clima laboral en la rotación de persona los trabajos de (Bharath, Clay y Graff, 2011); (Mobley, 1977); (Mumford y Smith, 2004); (Robles-García, Dierssen-Sotos, Martínez-Ochoa, y Herrera-Carral, 2005); (Porter y Steers, 1973); (Rodríguez, 2004) y (Zimmerman y Frank, 2006), no obstante, los entornos en los que se desarrollan las investigaciones son distintos al de este estudio.

Posteriormente, se asocian estadísticamente los conceptos y se analizan cuidadosamente las correlaciones, para concluir con la interpretación de la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que se clarifica la validez de

constructo de una medición particular, para mostrar la validez del instrumento, en el siguiente apartado se mostrará la prueba realizada al instrumento para demostrar su confiabilidad y validez.

La objetividad, es el grado en el que el instrumento es o no permeable a la influencia de sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan (Mertens, 2010). Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la validez, la confiabilidad y la objetividad no deben tratarse de forma separada, sin alguna de las tres, el instrumento no es útil para llevar a cabo un estudio. El cálculo de la confiabilidad de un instrumento de medición se lleva a cabo de varias maneras, utilizando procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad, la mayoría oscilann entre cero y uno, donde cero significa nula confiabilidad y uno representa el máximo de confiabilidad, la figura 3.2 ilustra el planteamiento

Figura 3.2 Interpretación de coeficiente de confiabilidad



Fuente: (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014)

En la figura 3.2 se muestran los segmentos en los que se divide la confiabilidad, con base en este ejemplo, el porcentaje que se cubre de un segmento a otro es de 16.667% es decir que el límite mínimo para que un coeficiente de confiabilidad sea aceptable es de 66.68%; por su parte, Oviedo y Campo-Arias 2005 (como se citó en González y Pazmiño, 2015) mencionan que un valor del alfa de Cronbach entre 0.70 y 0.90 indica una buena consistencia.

Existen varias pruebas para determinar el porcentaje de confiabilidad de un instrumento de medición, para este trabajo, en el punto “validación del instrumento”, se utilizará la prueba coeficiente alfa de Cronbach, que según (Hernández-Sampieri, Fernandez y Baptista, 2014) y (González y Pazmiño, 2015) es el más utilizado en artículos de Ciencias Sociales.

Las respuestas a las preguntas del cuestionario están elaboradas con base en la escala denominada como Likert, la cual lleva el nombre de su creador Rensis Likert, básicamente consiste en incluir en la medición los elementos que conforman unas declaraciones de palabras simples conocidas como Likert ítems, a través de las cuales las personas que responden, pueden indicar el grado de agrado o desagrado, en cinco o siete puntos, clasificándolos desde “muy en desacuerdo” hasta “muy de acuerdo”, es muy útil para medir constructos de difícil comprensión como por ejemplo, el “autoestima”, en pocas palabras, las escalas Likert, son escalas que van sumándose y eso refleja en general el marcador o grado de atributos de valor que el respondiente otorga al constructo.

De tal manera que, la encuesta que se utilizó para la obtención de datos en este trabajo se estructuró por dimensión, otorgando 3 preguntas a cada indicador; por otra parte, el espacio de respuesta se estableció con base en la escala Likert de aceptación; ya que los indicadores que este trabajo refiere, se caracterizan por ser cualitativos, y los parámetros de medición son subjetivos. La encuesta podrá apreciarse en el apartado “anexos”, en el punto 1.1; al final de este trabajo.

### 3.5.1 Validación del Instrumento de Evaluación

Para dar validez al instrumento de medición descrito anteriormente, se utilizó la técnica de prueba alfa de Cronbach, para obtener el grado de confiabilidad de la herramienta. El cuestionario consta de 63 preguntas, las cuales están divididas de la siguiente manera:

Tabla 3.2 Estructura del cuestionario

Dimensión	Indicadores	No. de Preguntas	Total de preguntas en dimensión
<b>Expectativas del trabajador</b>	<i>Remuneración</i>	<b>3</b>	<b>9</b>
	<i>Selección</i>	<b>3</b>	
	<i>Formación</i>	<b>3</b>	
<b>Expectativas vs Realidad de la empresa</b>	<i>Remuneración</i>	<b>3</b>	<b>18</b>
	<i>Comunicación</i>	<b>3</b>	
	<i>Formación</i>	<b>3</b>	
	<i>Evaluación del rendimiento</i>	<b>3</b>	
	<i>Selección</i>	<b>3</b>	
	<i>Jornada laboral</i>	<b>3</b>	
<b>Satisfacción en el puesto de trabajo</b>	<i>Remuneración</i>	<b>3</b>	<b>18</b>
	<i>Comunicación</i>	<b>3</b>	
	<i>Formación</i>	<b>3</b>	
	<i>Evaluación del rendimiento</i>	<b>3</b>	
	<i>Selección</i>	<b>3</b>	
	<i>Jornada laboral</i>	<b>3</b>	
<b>Oportunidades de empleo</b>	<i>Remuneración</i>	<b>3</b>	<b>18</b>
	<i>Comunicación</i>	<b>3</b>	
	<i>Formación</i>	<b>3</b>	
	<i>Evaluación del rendimiento</i>	<b>3</b>	
	<i>Selección</i>	<b>3</b>	
	<i>Jornada laboral</i>	<b>3</b>	
<b>Total de preguntas en cuestionario</b>			<b>63</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3.4 muestra la estructura del cuestionario, en cada etapa del modelo de rotación de personal propuesto por Steers y Modway (1981), se formularon 3 preguntas representativas de cada indicador de la propuesta de clima laboral de “funcionamiento” de Pulgar (1999), cada pregunta se plantea en el supuesto de la etapa que el trabajador debe transcurrir antes de rotar de trabajo, esto tiene dos intenciones, la primera es analizar cuál indicador ejerce mayor influencia en la decisión de rotación y la segunda es identificar en cuál etapa es mayor la influencia del clima laboral en la rotación de personal.

Las respuestas disponibles para los encuestados se basan en la escala tipo Likert de cinco puntos:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Parcialmente en desacuerdo
3. Indiferente (No puede indicar de acuerdo o en desacuerdo de forma precisa)
4. Parcialmente de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La escala se define como sucesión ordenada de valores distintos de una misma cualidad (Real Academia Española, 2011, p.949), por lo tanto, los valores utilizados para procesar los datos, dependiendo de la respuesta seleccionada son los siguientes:

- Totalmente en desacuerdo = 1
- Parcialmente en desacuerdo = 2
- Indiferente (No puede indicar de acuerdo o en desacuerdo de forma precisa) = 3
- Parcialmente de acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

Para el cálculo de Cronbach se siguió la explicación de González y Pazmiño (2015), el planteamiento de la formula utilizada se muestra en la figura 3.1

Figura 3.3 Formula de alfa de Cronbach

$$\alpha = K / (K - 1) [1 - (Vi/Vt)]$$

Fuente: (González y Pazmiño, 2015)

Donde:

$\alpha = \text{Alfa de Crombach}$

$K = \text{Número de Items}$

$V_i = \text{Varianza de cada Item}$

$V_t = \text{Varianza del total}$

El resultado del alfa de Crombach se obtuvo empleando el programa Excel, para ello, en una hoja de cálculo se generó una tabla de datos en la cual, las columnas representan las preguntas, las filas los individuos y los valores el valor señalado por el encuestado, la figura 3.3 muestra un fragmento de la tabla generada en Excel.

Figura 3.3 Fragmento de tabla de procesamiento de datos

ENCUESTA														BASE DE DATOS																					
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	
1	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	3	
2	4	4	3	5	4	4	5	5	1	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	2	5	3	4	4	5	2	3	4	4	3	4	4	
3	5	4	4	5	4	5	4	4	1	3	4	4	5	4	3	5	3	3	5	2	4	2	5	4	5	5	5	4	4	2	4	3	2	5	
4	4	5	5	5	3	5	5	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	2	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	4	
6	3	3	5	5	4	5	4	4	1	2	1	1	2	3	3	4	5	4	3	4	2	2	4	2	3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	
7	5	5	4	4	4	4	5	3	1	3	3	3	5	5	2	5	5	3	5	1	5	2	3	4	5	5	4	4	4	2	4	1	2	4	
8	5	3	4	4	4	3	5	3	1	4	2	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4	2	4	3	3	3	
9	5	2	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	
10	4	1	4	4	3	2	4	4	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3	2	3	2	4	2	4	3	4	2	2	4	4	4	3	4	
11	4	2	5	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3	3	5	4	4	5	2	2	4	2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	2	4	
12	4	3	4	2	2	4	5	3	1	2	1	2	3	4	5	3	3	5	3	3	3	1	4	1	4	2	4	3	1	3	4	2	3	5	
13	4	2	4	4	4	3	5	3	1	2	3	2	2	4	5	4	3	4	4	3	3	2	5	2	2	4	2	2	1	2	4	4	3	3	
14	5	4	4	4	4	5	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	1	2	3	3	3	3	3	
15	5	5	5	5	2	4	4	4	3	4	3	1	3	4	5	3	3	4	3	3	4	2	4	2	2	5	5	1	3	4	3	2	4	4	
VARIANZA														ESTADÍSTICOS																					
	0,4	1,5	0,4	0,8	0,7	0,7	0,3	0,4	1,1	0,7	1,2	1,1	1,1	0,3	1,3	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	0,8	0,4	1,1	1	1	1,2	1,1	1,1	0,9	0,3	1	0,6	0,4	

Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.3 se muestra la distribución mencionada antes de la figura, el procedimiento consiste en obtener la varianza individual de cada ítem (pregunta), y posteriormente sumar cada una de las varianzas, esta suma representa “ $V_i$ ”, al final de la fila, se debe totalizar la sumatoria de puntos obtenidos en cada encuesta. La suma de cada encuesta, debe sumarse con el resto; al totalizar, se debe obtener la varianza, esto representa “ $V_t$ ”. Posteriormente se deben sustituir los valores en la fórmula.

La figura 3.4 muestra la tabla completa con los valores de “ $V_i$ ” y “ $V_t$ ” obtenidos

Figura 3.4 Base de datos para obtener alfa de Cronbach

BASE DE DATOS																																																																		
ENCUESTA	EDADES	11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	TOTAL	
1	29	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	2	3	4	3	4	246		
2	35	4	4	3	5	4	4	5	5	1	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4	2	5	3	4	4	5	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	1	4	3	4	4	3	3	277			
3	23	5	4	4	5	4	5	4	4	1	3	4	4	5	4	3	5	3	3	5	2	4	2	5	4	5	5	4	4	2	4	3	2	5	4	4	5	2	2	2	2	2	3	4	5	4	3	5	5	3	3	4	4	2	3	3	4	4	2	2	3	5	2	2	253	
4	27	4	5	5	5	3	5	5	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	2	3	4	3	4	4	2	2	4	4	3	5	5	3	3	4	2	4	3	2	2	2	4	4	4	3	3	2	5	3	4	259	
5	24	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	2	233		
6	23	3	3	5	5	4	5	4	4	1	2	1	1	2	3	3	4	5	4	3	4	2	2	4	2	3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	4	2	3	4	2	2	1	4	2	4	4	4	4	5	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	3	4	4	2	229		
7	25	5	5	4	4	4	5	3	1	3	3	3	5	5	2	5	5	3	5	1	5	2	3	4	5	5	4	4	4	2	4	1	2	4	2	5	5	1	3	5	4	2	5	4	3	3	5	4	5	2	4	1	1	5	5	5	4	5	1	1	4	3	2	255		
8	24	5	3	4	4	4	3	5	3	1	4	2	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4	2	4	3	3	3	5	2	2	4	3	4	4	4	4	3	2	3	2	5	3	3	3	2	2	4	3	3	4	2	2	2	3	3	227		
9	28	5	2	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	2	2	2	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3	269		
10	35	4	1	4	4	3	2	4	4	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	4	2	4	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3	2	241	
11	35	4	2	5	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3	3	5	4	4	5	2	2	4	2	4	3	3	4	3	2	2	4	3	4	2	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	248		
12	30	4	3	4	2	2	4	5	3	1	2	1	2	3	4	5	3	3	5	3	3	3	1	4	1	4	2	4	3	1	3	4	2	3	5	4	3	2	3	2	2	2	3	3	5	2	4	4	3	2	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	2	4	3	231		
13	31	4	2	4	4	4	3	5	3	1	2	3	2	2	4	5	4	3	4	4	3	3	2	5	2	2	4	2	2	1	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	2	2	3	3	237		
14	28	5	4	4	4	4	5	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	1	2	3	3	3	3	3	5	2	3	3	4	3	4	2	3	2	4	4	4	5	2	3	2	2	4	4	4	5	2	3	4	2	4	246				
15	26	5	5	5	5	2	4	4	4	3	4	3	1	3	4	5	3	3	4	3	3	4	2	4	2	2	5	5	1	3	4	3	2	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	5	3	3	2	2	2	3	4	3	2	4	2	3	3	4	3	243
ESTADÍSTICOS																																																																		
VARIANZA		0,4	1,5	0,4	0,8	0,7	0,7	0,3	0,4	1,1	0,7	1,2	1,1	1,1	0,3	1,3	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	0,8	0,4	1,1	1	1	1,2	1,1	1,1	0,9	0,3	1	0,6	0,4	1	1	1	1,1	0,4	1	0,9	0,6	1,1	0,4	0,9	0,2	0,6	1	1,1	0,5	0,7	0,7	0,8	0,3	0,7	0,8	1	0,8	0,8	0,6	0,5	0,4	0,6	210,78	

La figura 3.4 muestra las varianzas individuales totales y la varianza de las sumas de los totales obtenidos en cada encuesta. Se procedió a acomodar los datos para la aplicación de la fórmula, quedando de la siguiente manera:

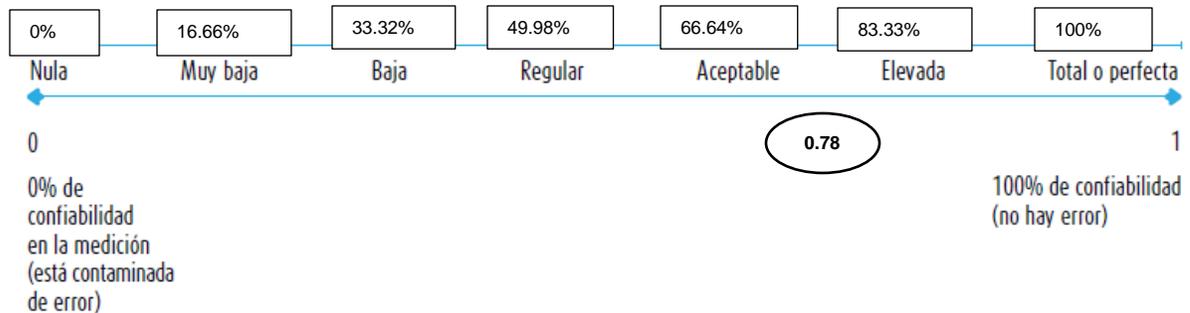
k	63
Vi	48.99
Vt	210.78

Al sustituir los valores en la fórmula el resultado de la prueba de confiabilidad fue el siguiente

$$\infty = 0.78$$

Según lo aportado por (Hernández-Sampieri, Fernandez y Baptista, 2014) y (González y Pazmiño, 2015) la confiabilidad de este instrumento se considera entre el parámetro de aceptable y elevado o de buena consistencia, según los términos de los autores citados, la figura 3.5 muestra lo mencionado.

Figura 3.5 Nivel de confiabilidad del instrumento



Fuente: Elaboración propia tomado de (Hernández-Sampieri, Fernandez y Baptista, 2014)

En la figura 3.5 se muestra el nivel en el que se encuentra el resultado obtenido para medir la confiabilidad del instrumento (cuestionario), bajo el método de alfa de Crombach, aunque el instrumento no alcanzó el porcentaje requerido para considerarse “elevada”, el resultado se encuentra más cercano a este término que a “aceptable”. Para concluir con este apartado, se considera que el diseño del instrumento, teniendo en cuenta las carencias de recursos y conocimientos del investigador que lo desarrolló; es confiable, sin embargo, debe sujetarse a mejoras si en el futuro se desea utilizarlo nuevamente.

## **CAPÍTULO IV PROPUESTA, ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **4.1 Propuesta**

En atención a lograr el objetivo general de esta investigación, los datos obtenidos de a través de la encuesta fueron vaciados en el programa Excel, mismo que se aprovechó para obtener los gráficos que muestran los resultados.

Los resultados se muestran de dos maneras, la primera es a través de un gráfico de frecuencia que contiene los porcentajes de influencia de cada uno de los indicadores del clima laboral, por etapa del modelo de rotación de personal de Steers y Modway (1981). La segunda manera, es a través de un gráfico que contiene la correlación de cada uno de los indicadores del clima laboral en la etapa correspondiente al modelo de rotación de personal.

El estudio está basado sobre una muestra de tres restaurantes, obteniendo datos, únicamente del personal que conforma la plantilla operativa.

### **4.2 Análisis**

El presente apartado muestra la distribución de frecuencias de respuestas obtenidas por indicador del clima laboral, en cada una de las etapas del modelo de rotación de personal de Steers y Modway (1981). Se colocará la tabla que contiene los resultados totalizados. Para cada indicador se formularon tres preguntas por etapa, por lo tanto, cada encuestado ofrecerá un máximo 12 respuestas por indicador. Cabe resaltar que, en la etapa I del Modelo de Rotación, sólo se tomaron en cuenta tres indicadores (Remuneración, Formación y Selección de Personal), en el resto de las etapas se contemplan los seis según la propuesta de Pulgar (1999), (Remuneración, Formación, Selección de Personal, Comunicación, Evaluación del Rendimiento y Jornada laboral).

La distribución de frecuencias, es un conjunto de puntuaciones de una variable, ordenada en sus respectivas categorías (O’Learly, 2014 y Nicol, 2006), la primera tarea es describir los datos, los valores o puntuaciones obtenidas para cada variable (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014), por lo tanto, para este caso, las puntuaciones se presentarán a través de tablas que concentran a cada indicador en cada etapa del modelo de rotación de personal. La escala de Likert se codificó de la siguiente manera:

1. Muy en desacuerdo= 1 punto
2. En desacuerdo = 2 puntos
3. Nulo= 3 puntos
4. De acuerdo = 4 puntos
5. Muy de acuerdo = 5 puntos

A continuación se detalla el análisis de los datos.

En la Dimensión I del Modelo de Rotación de Personal, las preguntas correspondientes al indicador del Clima Laboral “Remuneración” fueron:

- 1.- Al buscar empleo, me informo sobre el salario y las prestaciones que la empresa ofrece.
- 2.- Para mí, las prestaciones como seguro, vacaciones, aguinaldo u otras, son más importantes que el salario base que me pagarán.
- 3.- El salario representa una de las principales causas por las que acepto un empleo.

Estas preguntas reflejan si el trabajador tiene en mente la remuneración que recibirá antes de aceptar un empleo, y si es un factor que realmente le motiva a aceptarlo. Las respuestas obtenidas por parte de las personas que participaron en la encuesta se resumen en la tabla 4.1, la cual se presenta a continuación.

Tabla 4.1 Resultados de Frecuencia de Remuneración

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal I. Expectativas del trabajador</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Remuneración</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	0	3	0	11%
<b>Nulo</b>	1	3	1	13%
<b>De acuerdo</b>	8	6	9	44%
<b>Muy de acuerdo</b>	6	3	5	31%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.1 muestra que el 44% de los participantes en el cuestionario optaron por la opción de respuesta “de acuerdo”, mientras que la opción muy en desacuerdo, no fue seleccionada por ninguno de los candidatos. Por otra parte tanto en la pregunta 1 como en la pregunta 3, catorce de los encuestados optaron por la opción “de acuerdo” y “muy de acuerdo”.

Para el indicador del Clima Laboral “Selección de Personal”, las preguntas fueron las siguientes:

- 1.- La seriedad de una empresa puedo percibirla desde la entrevista que me realizan antes de ingresar
- 2.- El realizar muchos exámenes y saber los resultados antes de ingresar a una empresa, me proporciona mayor interés en ingresar a trabajar en ella
- 3.- Es importante para mí que la empresa me facilite la adaptación con el jefe de área y los compañeros de trabajo, a fin de realizar bien mi trabajo en el futuro.

La intención de estas preguntas es identificar si el candidato se forma alguna imagen de la empresa, que le permita plantearse un comparativo con lo que en realidad encuentra al ingresar a ella. La Tabla 4.2 expone los resultados obtenidos.

Tabla 4.2 Resultados de Frecuencia de Selección de Personal

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal I. Expectativas del trabajador</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Selección de Personal</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	1	3	1	11.11%
<b>Nulo</b>	2	2	3	15.55%
<b>De acuerdo</b>	6	10	8	53.33%
<b>Muy de acuerdo</b>	6	0	3	20%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.99%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.2 muestra que la respuesta más elegida fue “De acuerdo”, con un 53.33%, dominando la preferencia en las tres preguntas disponibles, mientras que el 11.11% de los encuestados no le toma importancia a la selección de personal para crearse una imagen de la empresa.

El indicador del Clima Laboral “Formación” fue identificado a través de las siguientes preguntas:

- 1.- Cuando busco un empleo, me intereso por aquellas empresas que ofrecen posibilidades de aprender más sobre el trabajo
- 2.- Elijo la empresa de mi interés con base en las posibilidades que ofrece de hacer carrera en ella
- 3.- En realidad no es importante tomar cursos o actualizaciones en el trabajo continuamente

Las preguntas tienen la finalidad de identificar si el candidato espera ser capacitado en la empresa a la que aplica para ingresar, o si lo considera una consecuencia del tiempo en el que permanezca en ella, es decir si le ofrecen la oportunidad de capacitarse está bien y si no también. La Tabla 4.3 contiene las respuestas relacionadas con las preguntas de este indicador.

Tabla 4.3 Resultados de Frecuencia de Formación

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal I. Expectativas del trabajador</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Formación</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	7	15.55%
<b>En desacuerdo</b>	0	0	5	11.11%
<b>Nulo</b>	0	4	1	11.11%
<b>De acuerdo</b>	8	9	2	42.22%
<b>Muy de acuerdo</b>	7	2	0	20%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.99%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.3 muestra que el 42.22% de los participantes eligió la opción “de acuerdo” como respuesta a las preguntas realizadas; por otra parte, 7 de los encuestados está muy en desacuerdo en considerar no importante el tomar cursos o actualizarse para el trabajo.

En la Dimensión II del Modelo de Rotación de Personal llamada “Expectativas vs Realidad en la empresa”, las preguntas relacionadas con el indicador del Clima Laboral, “Remuneración” fueron las siguientes:

- 1.- El salario base que brinda la empresa es el adecuado, en comparación con otros trabajos que he tenido
- 2.- Las gratificaciones y las prestaciones que obtengo por parte de la empresa, son iguales o mejores que el salario que percibo
- 3.- El salario y las prestaciones que obtengo son iguales o mayores a lo que esperaba antes de ingresar a la empresa

Estas preguntas reflejan si existe discrepancia entre lo que los aspirantes esperaban recibir de remuneraciones, con respecto a lo ofrecido por la empresa ya estando dentro. La tabla 4.4 muestra las preferencias de respuestas obtenidas.

Tabla 4.4 Resultados de Frecuencia de Remuneración Dimensión II.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal II. Expectativas vs Realidad en la empresa</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Remuneración</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	2	2	8.88%
<b>En desacuerdo</b>	5	4	5	31.11%
<b>Nulo</b>	5	4	4	28.88%
<b>De acuerdo</b>	5	5	4	31.11%
<b>Muy de acuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.4 muestra que, las respuestas seleccionadas “En desacuerdo” y “De acuerdo” poseen un porcentaje igual, cada una con el 31.11%, por lo tanto, se puede decir que la opinión con respecto a este indicador, en esta dimensión está dividida, incluso se puede decir que está en desacuerdo, si se agrega el porcentaje de 8.88% correspondiente a “Muy en desacuerdo”.

El indicador del Clima Laboral “Comunicación”, se identificó a través de las siguientes cuestiones:

- 1.- Tengo la facilidad de comunicarme libre y respetuosamente con mi jefe, sobre asuntos como: propuestas de mejora, inconformidades o aspectos personales que podrían afectar el trabajo.
- 2.- Mis compañeros de trabajo han sido amables y accesibles para auxiliarme en solucionar dudas del trabajo, desde el primer día en que ingresé a la empresa
- 3.- La falta de accesibilidad para enterarme de las situaciones, modificaciones o planes que se generan en el trabajo, me hace sentir ajeno a la empresa.

La finalidad de estas cuestiones, es identificar el grado de comodidad que el participante percibe con respecto a la manera de comunicarse con su jefe y

compañeros, es decir la facilidad que percibe de poder expresarse sin algún tipo de traba. La Tabla 4.5 muestra la frecuencia de respuestas a las preguntas de este indicador.

Tabla 4.5 Resultados de Frecuencia de Comunicación Dimensión II.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal II. Expectativas vs Realidad en la empresa</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Comunicación</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	4	0	2	13.33%
<b>Nulo</b>	4	4	4	26.66%
<b>De acuerdo</b>	5	10	3	40%
<b>Muy de acuerdo</b>	2	1	6	20%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.99%</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.5 muestra que la respuesta más elegida fue “De acuerdo” con un porcentaje del 40%, mientras que ninguna persona seleccionó la respuesta “Muy en desacuerdo” en ninguna de las tres preguntas.

Para el indicador del Clima Laboral “Evaluación del Rendimiento”, se contemplaron las siguientes cuestiones:

- 1.- Conozco la manera en la que mi jefe directo, determina mi grado de desempeño en el trabajo que realizo
- 2.- Constantemente recibo observaciones por parte de mi jefe directo sobre cómo puedo mejorar mi trabajo, para lograr un mejor desempeño.
- 3.- Me afecta que me llamen la atención sin que me den una explicación de por qué lo están haciendo y sobre cómo puedo mejorar

Las cuestiones planteadas en este indicador, identifican si en la organización se percibe una clara forma de evaluar el rendimiento de los trabajadores, si el trabajador es orientado en su trabajo para mejorar su rendimiento y si el trabajador considera que no se percibe con claridad una manera de realizar las tareas, que justifique la evaluación a su rendimiento. La Tabla 4.6 muestra las respuestas otorgadas por los participantes a estas cuestiones.

Tabla 4.6 Resultados de Frecuencia de Evaluación del Rendimiento Dimensión II.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal II. Expectativas vs Realidad en la empresa</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Evaluación del Rendimiento</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	2	1	1	8.88%
<b>Nulo</b>	3	5	5	28.88%
<b>De acuerdo</b>	8	6	6	44.44%
<b>Muy de acuerdo</b>	2	3	3	17.77%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.97%</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.6 muestra que la respuesta más utilizada a estas cuestiones fue “De acuerdo” con un 44.44%, también es de resaltar que el 28.88% es indiferente a cuestiones relacionadas con la manera de evaluar el rendimiento.

El indicador del Clima Laboral “Formación”, está constituido por las siguientes cuestiones:

- 1.- Constantemente me ofrecen asistir a cursos o talleres de capacitación por parte de la empresa, para mejorar mi trabajo
- 2.- Usualmente me solicitan realizar actividades que no domino, y me incitan a capacitarme por mi cuenta

3.- Considero que las capacitaciones que ofrece la empresa, son correspondientes a las que esperaba antes de ingresar a ella.

Estas cuestiones, identifican si las expectativas que generó el trabajador antes de ingresar a la empresa se cumplieron, con respecto a tener oportunidad de capacitarse, así mismo brindan un panorama sobre si la empresa brinda la capacitación o si fomenta el autoaprendizaje. La Tabla 4.7 ofrece la frecuencia de respuesta a estas cuestiones:

Tabla 4.7 Resultados de Frecuencia de Formación Dimensión II.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal II. Expectativas vs Realidad en la empresa</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Formación</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	1	0	2.22%
<b>En desacuerdo</b>	2	6	2	22.22%
<b>Nulo</b>	7	6	4	37.77%
<b>De acuerdo</b>	4	1	8	28.88%
<b>Muy de acuerdo</b>	2	1	1	8.88%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.97%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.7 muestra que la frecuencia de respuesta dominante se encuentra en “nulo” o “indiferente”, con un 37.77%, sin embargo, en la pregunta tres, resalta el hecho de que 8 de los encuestados considera estar de acuerdo con que las capacitaciones que ofrece la empresa, son correspondientes con las que esperaban antes de ingresar a ella.

Con respecto al indicador del Clima Laboral “Jornada Laboral”, se consideraron las siguientes preguntas:

1.- Usualmente paso 8 horas en la empresa

2.- Al ingresar a la empresa, en mi contrato especificaba la duración de la jornada laboral diaria, así como el día de descanso correspondiente

3.- Considero que la jornada laboral es adecuada en la empresa donde trabajo

La intención de las preguntas relacionadas con este indicador, es la de identificar si el trabajador tiene pleno conocimiento de la duración de su jornada laboral, de identificar si está conforme con el tiempo que pasa en la empresa y si el encuestado se da cuenta de la duración real de su jornada diaria. La tabla 4.8 contiene la frecuencia de respuesta a las interrogantes planteadas.

Tabla 4.8 Resultados de Frecuencia de Jornada Laboral Dimensión II.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal II. Expectativas vs Realidad en la empresa</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Jornada Laboral</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	1	0	1	4.44%
<b>En desacuerdo</b>	9	0	5	31.11%
<b>Nulo</b>	2	2	3	15.55%
<b>De acuerdo</b>	3	10	6	42.22%
<b>Muy de acuerdo</b>	0	3	0	6.66%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.8 muestra que 10 de los encuestados está de acuerdo con tener en claro que su contrato especificaba la duración de la jornada y el día de descanso asignado, de igual manera, 6 de los encuestados considera estar de acuerdo con la duración de su jornada de trabajo, ya que la considera adecuada.

Para cerrar con la Dimensión II, el indicador del Clima Laboral “Selección de Personal”, es considerado a través de las siguientes cuestiones:

1.- Durante la entrevista inicial, pude percibir la seriedad de la empresa en la que iba a ingresar

2.- Las actividades, tareas y generalidades del puesto de trabajo que me fue ofrecido, se me explicaron detalladamente antes de firmar el contrato

3.- Al ingresar a la empresa fui presentado con mi jefe directo y mis compañeros de área por parte del encargado de realizar mi trámite de ingreso a la empresa

La intención de las cuestiones planteadas en este indicador, es identificar si la empresa llevo a cabo el procedimiento de inducción en el puesto de trabajo, con ello comparar si se cumplieron las expectativas que fueron generándose en el trabajador antes de ingresar a la empresa. La Tabla 4.9 contiene la frecuencia de respuesta a estas interrogantes.

Tabla 4.9 Resultados de Frecuencia de Selección de Personal Dimensión II.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal II. Expectativas vs Realidad en la empresa</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Selección de Personal</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	3	2	3	17.77%
<b>Nulo</b>	2	2	1	11.11%
<b>De acuerdo</b>	8	7	7	48.88%
<b>Muy de acuerdo</b>	2	4	4	22.22%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.9 muestra que la frecuencia de respuesta más alta se encuentra en “De acuerdo” con un 48.88% del total, mientras que el 0% de la frecuencia se le otorgó a la opción “Muy en desacuerdo”, con esto se interpreta que la mayoría de los encuestados identificó el procedimiento de inducción al puesto, y que las actividades desarrolladas por la empresa para inducirlo cumplieron sus expectativas.

En la Dimensión III. Del Modelo de Rotación de Personal, denominada “Satisfacción en el Puesto de Trabajo”, se les dio seguimiento a los seis indicadores, a continuación se muestra los datos obtenidos.

El indicador de Clima Laboral “Remuneración”, en esta Dimensión se identifica por medio de las siguientes cuestiones:

- 1.- El salario y las gratificaciones que recibo son suficientes para cubrir mis necesidades de vida
- 2.- Considero que el ingreso total que percibo en la empresa corresponde con el esfuerzo que realizo en ella
- 3.- Me desalienta que el salario que me paguen sea menor que el de otros trabajos, provocando mi interés en realizar otras actividades

Las cuestiones planteadas buscan identificar si el trabajador considera que su situación salarial es suficiente para cubrir sus necesidades de vida, así mismo, exploran la posibilidad de que, al no estar de acuerdo con la situación haya inconformidades. La frecuencia de respuesta se muestra en la Tabla 4.10

Tabla 4.10 Resultados de Frecuencia de Remuneración Dimensión III.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal III. Satisfacción en el puesto de trabajo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Remuneración</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	2	2	0	8.88%
<b>En desacuerdo</b>	7	6	6	42.22%
<b>Nulo</b>	2	3	3	17.77%
<b>De acuerdo</b>	4	4	6	31.11%
<b>Muy de acuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.10 muestra que la mayoría de frecuencia la ocupa la opción “En desacuerdo” con un 42.22%, lo que representa que este porcentaje de encuestados considera que la remuneración recibida no es suficiente y que le causa conflicto. Por otra parte, el 31.11%, manifiesta estar “De acuerdo” con su remuneración actual.

El indicador del Clima Laboral “Comunicación”, con respecto a la satisfacción en el puesto de trabajo, se identifica a través de las siguientes cuestiones:

- 1.- Me agrada la forma en la que intercambiamos información y solucionamos las dudas en el área de trabajo
- 2.- Me desalienta no poder expresar mis ideas y propuestas o no poder dar solución a mis dudas del trabajo porque no son escuchadas
- 3.- Cuando considero que no comparten la información relacionada con cambios, propuestas o metas de la empresa conmigo, suelo buscar nuevas alternativas de empleo

Las cuestiones planteadas identifican si el trabajador está conforme con la manera de comunicarse en su área de trabajo, si le representa inconformidad el no poder expresar ideas o dudas, y si es causa de conflicto el no poder expresarse. La Tabla 4.11 expone la frecuencia de respuesta a estas preguntas.

Tabla 4.11 Resultados de Frecuencia de Comunicación Dimensión III.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal III. Satisfacción en el puesto de trabajo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Comunicación</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	1	0	2.22%
<b>En desacuerdo</b>	0	4	4	17.77%
<b>Nulo</b>	4	4	7	33.33%
<b>De acuerdo</b>	10	6	4	44.44%
<b>Muy de acuerdo</b>	1	0	0	2.22%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.11 muestra que el 44.44% de los encuestados está “De acuerdo” con la manera en la que expresa sus ideas en su área de trabajo, por otra parte, el 33.33% se muestra “indiferente” o “nulo” a esta cuestión.

El indicador del Clima Laboral “Evaluación del Rendimiento” identifica si el trabajador sabe los puntos que le son evaluados, si le causa conflicto que el jefe evalué su rendimiento con base en su criterio y si le son comunicados los resultados para contribuir a mejorar su desempeño. Las cuestiones planteadas son las siguientes:

- 1.- Estoy plenamente consciente de la forma en que mi jefe evalúa mi rendimiento en el trabajo y estoy de acuerdo con los aspectos que considera
- 2.- Me disgusta y desalienta cuando mi jefe me evalúa con base en su criterio personal, debido a que no existe una manera formal de evaluar el rendimiento de los trabajadores
- 3.- Después de ser evaluado, me brindan las áreas de oportunidad en las que puedo mejorar, antes que regañarme

La Tabla 4.12 contiene los resultados de frecuencia de respuesta a esas cuestiones.

Tabla 4.12 Resultados de Frecuencia de Evaluación del Rendimiento Dimensión III.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal III. Satisfacción en el puesto de trabajo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Evaluación del Rendimiento</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	0	3	4	15.55%
<b>Nulo</b>	4	5	3	26.66%
<b>De acuerdo</b>	9	5	7	46.66%
<b>Muy de acuerdo</b>	2	2	1	11.11%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.12 muestra que el 46.66% está “De acuerdo” con la manera de evaluación de su jefe y con el hecho de que si el jefe evalúa con base en su criterio, ellos entrarían en conflicto.

El indicador del Clima Laboral “Formación”, se identifica a través de las siguientes cuestiones:

- 1.- La empresa me ofrece oportunidad de capacitación constante para mejorar mi desempeño en el trabajo
- 2.- Me desalienta que no se me ofrezca la oportunidad de capacitación, ya que considero que es igual a no ser importante en la empresa
- 3.- Considero innecesaria la formación en el trabajo, ya que con la práctica diaria se pulen las habilidades que realizo cotidianamente

Por medio de estas cuestiones, se corrobora si la empresa ofrece capacitación a sus empleados, si les crea conflicto el que no les brinden la oportunidad de capacitarse, por otra parte, identifican si le interesa o no realmente la capacitación

al trabajador. Lo resultados de frecuencia se muestran a continuación, en la tabla 4.13

Tabla 4.13 Resultados de Frecuencia de Formación Dimensión III.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal III. Satisfacción en el puesto de trabajo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Formación</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	1	0	2.22%
<b>En desacuerdo</b>	4	4	9	37.77%
<b>Nulo</b>	6	3	1	22.22%
<b>De acuerdo</b>	3	7	5	33.33%
<b>Muy de acuerdo</b>	2	0	0	4.44%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.13 muestra que 6 de los participantes en la encuesta son indiferentes a opinar si la empresa ofrece o no capacitación; 9 de los encuestados están en desacuerdo de pensar que la formación es innecesaria, mientras que 7 están de acuerdo con el hecho de que si la empresa no los capacita, se sienten menos importantes para ella.

El indicador del Clima Laboral “Jornada Laboral”, se identifica en esta dimensión de la siguiente manera:

- 1.- Considero que la jornada laboral que cubro en mi puesto de trabajo, corresponde con la que mis compañeros de otras áreas cubren
- 2.- Considero que la jornada laboral que cubro a diario me permite desarrollar mi vida cotidiana sin impedimentos
- 3.- Generalmente comparo mi jornada laboral con la de otros trabajadores de distintas empresas.

Las cuestiones planteadas en este indicador identifican si los trabajadores están comparando el tiempo que pasan en la empresa con otros compañeros, también si la comparan con otras personas de otras organizaciones; por otra parte, se identifica si el trabajador tiene tiempo para realizar actividades ajenas al trabajo sin impedimentos. La Tabla 4.14 muestra los resultados de frecuencia.

Tabla 4.14 Resultados de Frecuencia de Jornada Laboral Dimensión III.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal III. Satisfacción en el puesto de trabajo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Jornada Laboral</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	1	0	2.22%
<b>En desacuerdo</b>	5	6	3	31.11%
<b>Nulo</b>	3	4	7	31.11%
<b>De acuerdo</b>	6	4	5	33.33%
<b>Muy de acuerdo</b>	1	0	0	2.22%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.99%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.14 muestra que el 33.33% respondió de acuerdo en las cuestiones realizadas para este indicador, mientras que 6 individuos están en desacuerdo con la duración de su jornada, ya que no les permite llevar su vida cotidiana adecuadamente.

El indicador “Selección de Personal” está identificado a través de las siguientes cuestiones:

- 1.- Considero que las habilidades que poseo corresponden con las tareas que tengo que desarrollar en la empresa
- 2.- Me agrada realizar las tareas que me son asignadas en el puesto de trabajo que me ofreció la empresa desde que ingrese a ella

3.- Considero que mis habilidades son superiores a las que se requieren en el puesto de trabajo que ocupo actualmente; razón por la cual recurro a solicitar un cambio

Las cuestiones planteadas para este indicador, identifican, por una parte, si el individuo considera que el proceso de selección de personal al que fue sometido, lo colocó en el lugar correcto; por otra parte, identifica si está satisfecho con el puesto que cubre y las actividades que desempeña. Los resultados de frecuencia se muestran en la Tabla 4.15

Tabla 4.15 Resultados de Frecuencia de Selección de Personal Dimensión III.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal III. Satisfacción en el puesto de trabajo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Selección de Personal</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	3	0	4	15.55%
<b>Nulo</b>	2	2	4	17.77%
<b>De acuerdo</b>	7	9	6	48.88%
<b>Muy de acuerdo</b>	3	4	1	17.77%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.97%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.15 muestra que el 48.88% de los encuestados está de acuerdo con las preguntas realizadas, mientras que 4 individuos consideran que sus habilidades son superiores al puesto que desempeñan.

Por último, se presenta el análisis de la Dimensión IV del modelo de Rotación de Personal de Steers y Modway (1981), denominada “Oportunidades de Empleo” a continuación se presentan por indicador.

El Indicador del Clima Laboral “Remuneración”, se identifica en esta dimensión a través de las siguientes cuestiones:

1.- Estoy en constante búsqueda de empleo porque aspiro a un salario más elevado, sin importar si tipo de actividad que debo desarrollar es distinta a la actual

2.- Si me ofrecen un empleo con un ingreso mayor al actual, aunque me encuentre satisfecho con el trabajo que desempeño, lo tomo

3.- El salario y las prestaciones al salario son los aspectos más importantes a considerar antes de aceptar un empleo

En esta dimensión, las cuestiones van encaminadas a averiguar si es habitual para los trabajadores mantenerse en la búsqueda de empleo con la principal meta de tener mejor salario. La Tabla 4.16 muestra los resultados de frecuencia a las cuestiones anteriormente planteadas.

Tabla 4.16 Resultados de Frecuencia de Remuneración Dimensión IV.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal IV. Oportunidades de Empleo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Remuneración</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	0	1	2	6.66%
<b>Nulo</b>	11	3	2	35.55%
<b>De acuerdo</b>	4	9	7	44.44%
<b>Muy de acuerdo</b>	0	2	4	13.33%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.16 muestra que el 44.44% de los encuestado está de acuerdo con las cuestiones que se le realizaron, en este sentido, 9 de los encuestados tomaría un nuevo empleo si le remuneraran mejor y 7 considera que el salario y las prestaciones son lo más importante al considerar aceptar un empleo.

El indicador del Clima Laboral “Comunicación”, es identificado mediante las siguientes cuestiones:

1.- Si en mi empleo actual no tengo la facilidad de expresarme ni con mi jefe ni con mis compañeros, busco otro lugar donde sí pueda aunque me guste mi actual trabajo

2.- Cuando mis compañeros de trabajo comparten sus experiencias y dudas conmigo, prefiero permanecer en mi trabajo aunque este no sea parcialmente de mi agrado o tenga la posibilidad de acceder a otro trabajo

3.- Cuando mi jefe se comunica adecuadamente conmigo, me alienta a mejorar y me escucha, prefiero permanecer en mi puesto de trabajo aunque este no sea parcialmente de mi agrado o tenga la posibilidad de acceder a otro trabajo

A través de las cuestiones planteadas para este indicador, se desea identificar si los problemas en comunicación crean en los trabajadores encuestados la necesidad de buscar otro empleo, o si la comunicación adecuada los impulsa a mantenerse en su empleo actual. La Tabla 4.17 muestra los resultados de frecuencia.

Tabla 4.17 Resultados de Frecuencia de Comunicación Dimensión IV.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal IV. Oportunidades de Empleo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Comunicación</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	2	7	6	33.33%
<b>Nulo</b>	4	6	5	33.33%
<b>De acuerdo</b>	5	2	4	24.44%
<b>Muy de acuerdo</b>	4	0	0	8.88%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.17 muestra que 7 de los encuestados no están de acuerdo con el hecho de que si se les presenta una nueva oportunidad de empleo preferirían quedarse por la buena comunicación que hay en su actual empleo, mientras que 5 están de acuerdo en que si no hay buena comunicación tanto con su jefe como con sus compañeros, prefieren buscar otro empleo.

El indicador del Clima Laboral “Evaluación del Rendimiento” para esta dimensión, se identifica a través de las siguientes cuestiones:

1.- El que mi jefe realice una evaluación sobre mí desempeño en el trabajo, me es desagradable y me alienta a buscar nuevas oportunidades de empleo

2.- Cuando tengo los resultados de la evaluación de mi desempeño en el trabajo, si estos no son buenos, suelo buscar otro trabajo

3.- Cuando conozco los aspectos que se consideran para determinar mi desempeño en el trabajo, y el resultado de la evaluación lo considero objetivo, me alienta a continuar laborando en la empresa

Las cuestiones planteadas tienen la intención de averiguar si los trabajadores están de acuerdo en continuar laborando para su organización si son evaluados de manera objetiva, así mismo, si la evaluación en sí les causa conflicto. La Tabla 4.18 contiene los resultados de frecuencia de respuesta a estas interrogantes.

Tabla 4.18 Resultados de Frecuencia de Evaluación del Rendimiento Dimensión IV.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal IV. Oportunidades de Empleo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Evaluación del Rendimiento</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	1	1	0	4.44%
<b>En desacuerdo</b>	9	10	0	42.22%
<b>Nulo</b>	3	3	3	20%
<b>De acuerdo</b>	2	0	11	28.88%
<b>Muy de acuerdo</b>	0	1	1	4.44%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.18 muestra que 9 de los encuestados está en desacuerdo en buscar otro empleo si la evaluación hecha por su jefe es mala, mientras que 10 de los encuestados también está en desacuerdo en cambiar de trabajo si obtiene un

puntaje malo en su evaluación. Por otra parte 11 de los encuestados corrobora que le alienta a mejorar y mantenerse en el trabajo una evaluación mala.

El indicador del Clima Laboral “Formación”, identifica si los trabajadores prefieren una empresa que brinda capacitación constante o si no es realmente importante. Las cuestiones planteadas para este indicador fueron las siguientes:

- 1.- Prefiero trabajar en empresas que ofrecen capacitación constante
- 2.- Considero que la formación me incita a desarrollar mi trayectoria laboral dentro de la empresa
- 3.- Si la empresa no ofrece cursos de formación, aun así continuo laborando en ella

La tabla 4.19 muestra la frecuencia de respuesta.

Tabla 4.19 Resultados de Frecuencia de Formación Dimensión IV.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal IV. Oportunidades de Empleo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Formación</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	1	2.22%
<b>En desacuerdo</b>	1	2	3	13.33%
<b>Nulo</b>	5	3	3	24.44%
<b>De acuerdo</b>	7	8	8	51.11%
<b>Muy de acuerdo</b>	2	2	0	8.88%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.98%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.19 muestra que el 51.11% de los encuestados respondió “de acuerdo” a las preguntas realizadas, por otra parte, solo 1 individuo consideró estar en desacuerdo en trabajar en una empresa que no brinda capacitación.

El indicador del Clima Laboral “Jornada laboral”, se identifica por medio de las siguientes cuestiones:

1.- Si la jornada laboral es extensa, prefiero buscar otro tipo de empleo

2.- Al estar trabajando en una empresa, suelo buscar alternativas laborales que ofrezcan una jornada más corta, aunque el salario sea menor

3.- Cuando la jornada laboral es más corta que la de mis compañeros, me siento relegado y poco útil para la empresa

Las cuestiones planteadas tienen la finalidad de identificar si la jornada laboral larga crea conflicto en el trabajador, mismo que lo lleve a buscar otro empleo, por otra parte, también identifican si el tener una jornada más corta, en comparación con personas de su área, les provoca un sentimiento de desapego con su trabajo. La tabla 4.20 muestra los resultados de frecuencia de respuesta a estas cuestiones.

Tabla 4.20 Resultados de Frecuencia de Jornada Laboral Dimensión IV.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal IV. Oportunidades de Empleo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Jornada Laboral</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	1	0	2.22%
<b>En desacuerdo</b>	5	6	3	31.11%
<b>Nulo</b>	3	4	7	31.11%
<b>De acuerdo</b>	6	4	5	33.33%
<b>Muy de acuerdo</b>	1	0	0	2.22%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.99%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.20 muestra que el 33.33% de la frecuencia de respuesta, es ocupada por la opción “De acuerdo”, por lo tanto, este porcentaje está de acuerdo en buscar un nuevo empleo con una jornada de menor duración; a su vez se siente relegado y poco útil, si la jornada que cubre en la empresa, es menor a la de sus compañeros de área.

Para concluir con el análisis por dimensión, se procede a mostrar los resultados de frecuencia de respuesta del indicador del Clima Laboral “Selección de Personal”, para este indicador, en esta dimensión, se planearon las siguientes cuestiones:

- 1.- Que me hayan dado la inducción adecuada con mis compañeros y jefes de área, propicia que sienta más apego a mi trabajo
- 2.- Aunque no trabaje en el puesto que solicité al entrevistarme en la empresa, suelo quedarme hasta lograr un cambio de puesto
- 3.- Cuando estoy en un puesto que no consideraba ocupar, pero que me fue asignado, me desaliento y busco un nuevo empleo

Las cuestiones de este indicador, identifican si el procedimiento de selección de personal les ayudó a integrarse mejor en su área, por otra parte, reflejan si el trabajador, no ocupa el puesto específico que deseaba antes de ingresar a la empresa, permanece hasta lograr un cambio o emprende la búsqueda de una nueva oportunidad. La Tabla 4.21 muestra los resultados.

Tabla 4.21 Resultados de Frecuencia de Selección de Personal Dimensión IV.

<b>Dimensión del Modelo de Rotación de Personal IV. Oportunidades de Empleo</b>				
<b>Indicador del Clima laboral: Selección de Personal</b>				
<b>Escala Likert</b>	<b>Frecuencia de respuesta</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	
<b>Muy en desacuerdo</b>	0	0	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	3	0	4	15.55%
<b>Nulo</b>	2	2	4	17.77%
<b>De acuerdo</b>	7	9	6	48.88%
<b>Muy de acuerdo</b>	3	4	1	17.77%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>99.97%</b>

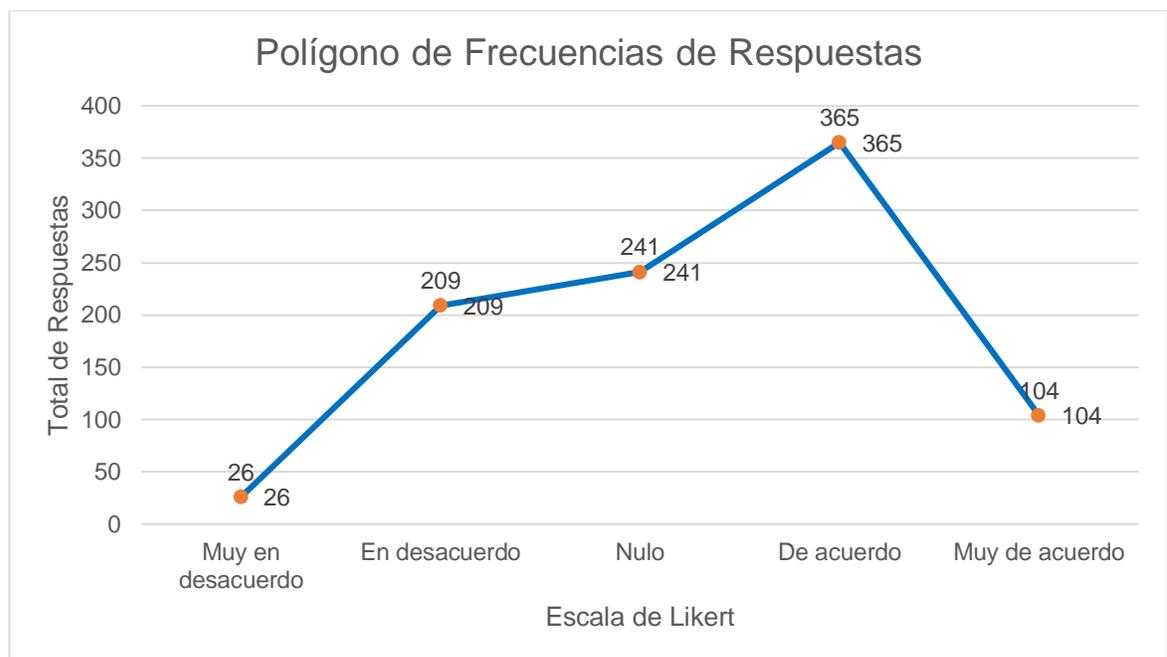
Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.21 muestra que el 48.88% de los encuestados prefirió la opción de “De acuerdo” para responder las cuestiones, en otras palabras casi la mitad de los

participantes consideran que la buena inducción les da mayor apego a su puesto de trabajo, por otra parte, expresan que si no están en el puesto que desearon, suelen desalentarse y buscar nuevas oportunidades de empleo.

Como cierre de este apartado, se presenta la gráfica de distribución general de los resultados de la encuesta:

Grafica 4.1 Polígono de Frecuencia de Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

La grafica 4.1 muestra la frecuencia de respuestas seleccionadas por los 15 participantes en la encuesta. La respuesta más frecuente fue “De acuerdo” con 365 veces, mientras que la menos utilizada fue “Muy en desacuerdo” con tan solo 26 veces. El análisis de estadística descriptiva, fue hecho a través de la función “análisis de datos” contenida en el programa Excel, por lo tanto, el programa realizó los cálculos de manera automática, obteniendo los resultados que contiene la Tabla 4.22:

Tabla 4.22 Estadística Descriptiva de la Frecuencia de Respuesta

<b>Total de Frecuencias</b>	
<b>Media</b>	189
<b>Error típico</b>	58,25547185
<b>Mediana</b>	209
<b>Moda</b>	“De acuerdo”
<b>Desviación estándar</b>	130,2631951
<b>Varianza de la muestra</b>	16968,5
<b>Curtosis</b>	-0,51078116
<b>Coficiente de asimetría</b>	0,12356749
<b>Rango</b>	339
<b>Mínimo</b>	26
<b>Máximo</b>	365
<b>Suma</b>	945
<b>Cuenta</b>	5

Fuente: Elaboración Propia a través del programa Excel.

La Tabla 4.22 muestra que la media de las frecuencias de respuestas está en el número 189, mientras que la moda se situó en la respuesta “De acuerdo”, la cual fue codificada con el número 4 para realizar la descripción estadística. Por otra parte, la varianza muestral es de 16968.5, lo que permite estimar la desviación estándar de 130.2631, es decir hay una diferencia de +- 130.2631 con respecto a la media muestral, en la frecuencia de respuestas dadas por los encuestados.

La desviación tan amplia, es producto del rango existente entre los valores máximos y mínimos de la frecuencia de respuesta, en este caso el mínimo está representado por la opción “Muy en desacuerdo” con 26 veces seleccionada, de las 945 posibles, mientras que el máximo lo representa la opción “De acuerdo” con 365 veces.

### 4.3 Resultados

Los resultados de esta investigación fueron cuantificados a través de la técnica de regresión lineal, ya que según Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014), es una prueba valida cuando se plantean preguntas de investigación de manera correlacional. En este caso, la pregunta de investigación fue la siguiente:

¿Cuáles son los indicadores del clima laboral que influyen en mayor medida en la rotación de personal de la empresa gastronómica?

Para resolver está pregunta, se debe realizar la regresión lineal con cada uno de los indicadores del Clima Laboral. El procedimiento utilizado fue el siguiente:

1. En el programa Excel, en una columna se enlistaron los 15 encuestados
2. En otra columna, se sumaron las puntuaciones obtenidas en las preguntas correspondientes a cada indicador, por encuestado.
3. Se utilizó la fórmula  $Y = a + bx$  donde:
  - $Y =$  es un valor de la variable dependiente que se desea medir (Rotación de personal)
  - $a =$  a la ordenada en el origen (intersección)
  - $b =$  la pendiente o inclinación
  - $x =$  valor que se fija en la variable independiente o predictora

(Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista, 2014)

4. Se sustituyeron los valores en la fórmula, se tomará como ejemplo el indicador Remuneración, para ello se desarrolló la siguiente tabla, utilizando el Programa Excel.

Tabla 4.23 Cálculo de Valores para la Fórmula  $Y = a + bx$  en el Indicador Remuneración

<b>x</b>	<b>y</b>	<b>xy</b>	<b>x<sup>2</sup></b>
1	37,00	37	1
2	41,00	82	4
3	47,00	141	9
4	44,00	176	16
5	40,00	200	25
6	36,00	216	36
7	45,00	315	49
8	41,00	328	64
9	44,00	396	81
10	37,00	370	100
11	36,00	396	121
12	34,00	408	144
13	31,00	403	169
14	39,00	546	196
15	43,00	645	225
<b>Totales</b>	<b>120</b>	<b>4659</b>	<b>1240</b>

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 4.23 muestra que “x” representa el número de encuestados, “y” la sumatoria de los puntos acumulados durante la encuesta, “xy” el producto del número de encuestado por el puntaje acumulado; mientras que la columna “x<sup>2</sup>” representa el cuadrado del número de encuestado.

Obteniendo el siguiente planteamiento:

$$Y_1 \ 595 = 15a + 120b$$

---


$$Y_2 \ 4659 = 120a + 1240b$$

Donde Y1:

595= a la sumatoria de los puntajes acumulados por cada uno de los encuestados.

15= al número total de encuestados

120= la sumatoria de los encuestados.

Y2:

4659= a la sumatoria del producto del número de encuestado por el puntaje que obtuvo.

120= la sumatoria de los encuestados

1240= a la sumatoria del cuadrado del número de encuestados.

Se procedió a despejar a, dividiendo "b" de la ecuación Y2 entre "b" de la ecuación Y1, el cociente debió ser cambiado de signo para efectuar la eliminación de los valores, obteniendo -10.33 como factor a multiplicar la ecuación Y1. Al hacerlo se obtuvo el siguiente planteamiento:

$$\begin{array}{r} -6148.33 = -155 a + -1240 b \\ \hline 4659 = 120 a + 1240 b \end{array}$$

Posteriormente

$$-1489.33 = -35 a$$

Finalmente

$$a = 42.5523$$

Al encontrar la ordenada al origen, se sustiyó su valor en la ecuación Y2, resultando el siguiente planteamiento:

$$4659 = 120 (42.5523) + 1240 b$$

Posteriormente

$$4659 - 5106.28 = 1240 b$$

$$-447.2857 = 1240 b$$

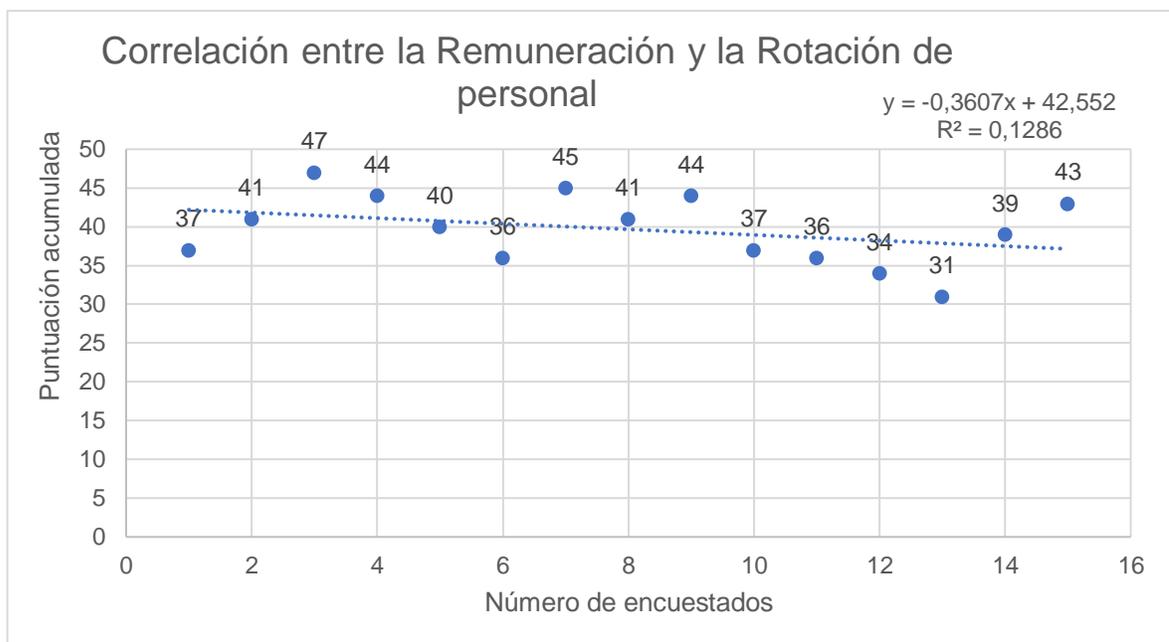
Finalmente

$$b = -0.3607$$

De esta manera resultó que la pendiente fue negativa con una inclinación de -0.3607 puntos entre cada puntaje acumulado.

Para comprobar los cálculos y ahorrar tiempo en el procesamiento, se procedió a graficar por medio del programa Excel, tomando como referencia de eje X la columna que contiene el número de encuestados, y como eje Y los puntajes acumulados. Al ingresar la función de "insertar grafico de dispersión", se obtuvo la gráfica 4.2, a continuación se muestra:

Grafica 4.2 Dispersión de Resultados de Indicador Remuneración



Fuente: Elaboración Propia

El Grafico 4.2 muestra la ecuación de la línea de regresión de forma automática, misma que si se compara con el procedimiento efectuado para obtener la ecuación de la recta manualmente, resulta igual. Al igual que la ecuación, también calcula el coeficiente  $r^2$ , es decir, el coeficiente de determinación que mide cuanta varianza explica un modelo cualquiera, para el caso de estos datos 0.1286 es la cantidad de varianza que explica este modelo, en otras palabras, según Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014), el coeficiente de determinación es el porcentaje de la variación de una variable debido a otra variable, en este caso la variación de Rotación de Personal es del 12.86% por causa de la Remuneración. En palabras de (Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista, 2014 y Creswell, 2005) un coeficiente de determinación entre 0.66 y 0.85 ofrece una buena predicción de una variable con respecto a la otra; por ende, en este caso se encuentra muy por debajo del rango expuesto por los autores.

Por último, se realizó a través del programa Excel, el cálculo de coeficiente de correlación de Pearson, para averiguar cuan fuerte es la relación lineal entre las variables. Este procedimiento se realizó utilizando la fórmula de Excel COEF.DE.CORREL. El resultado obtenido para el indicador "Remuneración" fue de  $r = -0.35858$ . Según Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014), el coeficiente de correlación de Pearson se interpreta entre la variabilidad de -1 a 1, donde -1 es una correlación negativa perfecta, es decir a mayor X, menor Y, por lo tanto, cada unidad que aumente X, Y disminuye una cantidad constante; por el contrario, si el resultado se acerca más a 1 la correlación se considera directa perfecta, es decir, cuanto más aumente X, más aumentará Y.

La tabla de interpretación de la correlación de Pearson, se muestra en el siguiente gráfico:

#### Gráfico 4.1 Interpretación de Grado de Correlación de Pearson

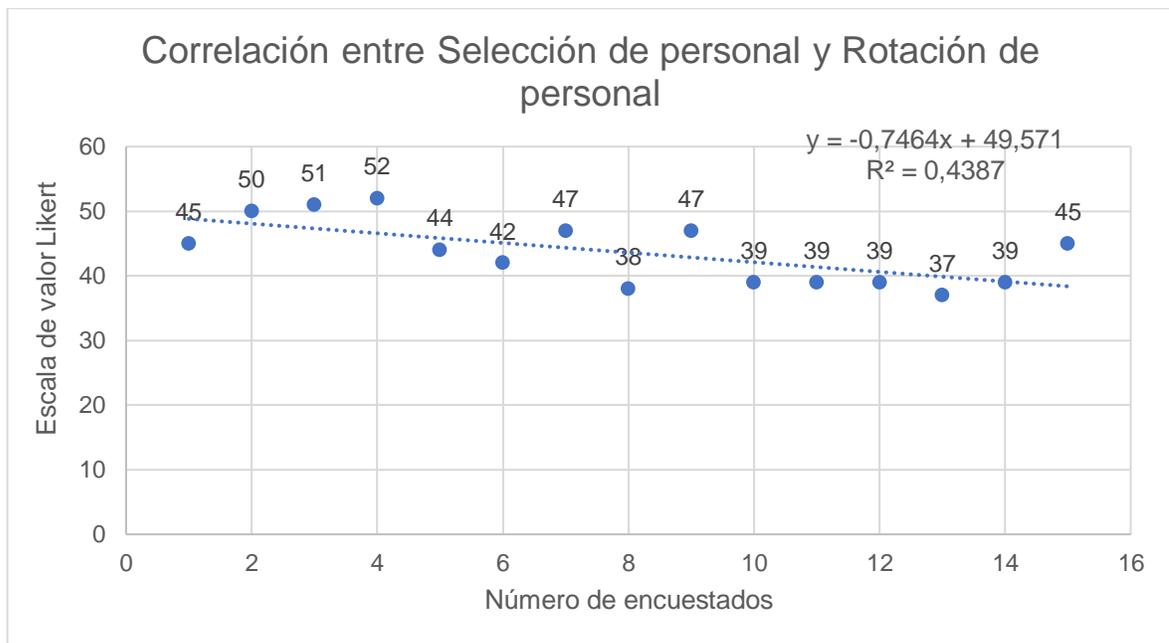
-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
-0.75 = Correlación negativa considerable.
-0.50 = Correlación negativa media.
-0.25 = Correlación negativa débil.
-0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = <i>Correlación positiva perfecta</i> ("A mayor $X$ , mayor $Y$ " o "a menor $X$ , menor $Y$ ", de manera proporcional. Cada vez que $X$ aumenta, $Y$ aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente: (Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista, 2014)

El Gráfico 4.1 muestra los grados de correlación, que para el caso del indicador "remuneración", al encontrarse en  $r = -0.35858$  se califica como una correlación negativa débil.

A partir de este punto, se procederá a explicar únicamente las gráficas y coeficientes obtenidos para los otros indicadores, con la finalidad de agilizar la exposición de los resultados.

Grafica 4.3 Dispersión del Resultados del Indicador Selección de Personal



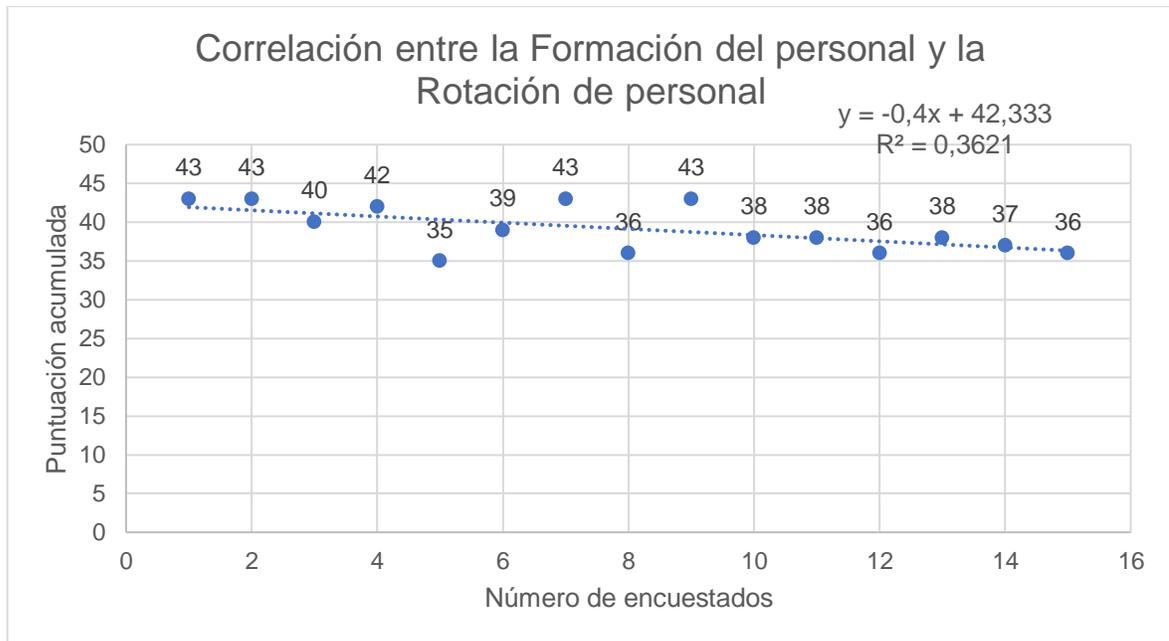
Fuente: Elaboración Propia

La Grafica 4.3 muestra que la ordenada al origen se encuentra en los 49.571 puntos, mientras que la pendiente, resulta ser negativa con una inclinación de -0.7464, en este caso el coeficiente de detrmnación  $r^2$  es de 0.4387, es decir la variación de la Rotación de Personal por motivo de Selección de Personal es del 40.87%, lo que indica que no es lo suficientemente influyente según Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014) y Creswell (2005).

Por otra parte, la prueba de correlación de Pearson aplicada a este indicador, obtuvo un resultado de  $r = -0.662348$ , lo que se interpreta como una correlación negativa media.

Posteriormente, se presenta la grafica 4.4 realizada al indicador "Formación de Personal".

Grafica 4.4 Dispersión del Resultados del Indicador Formación de Personal



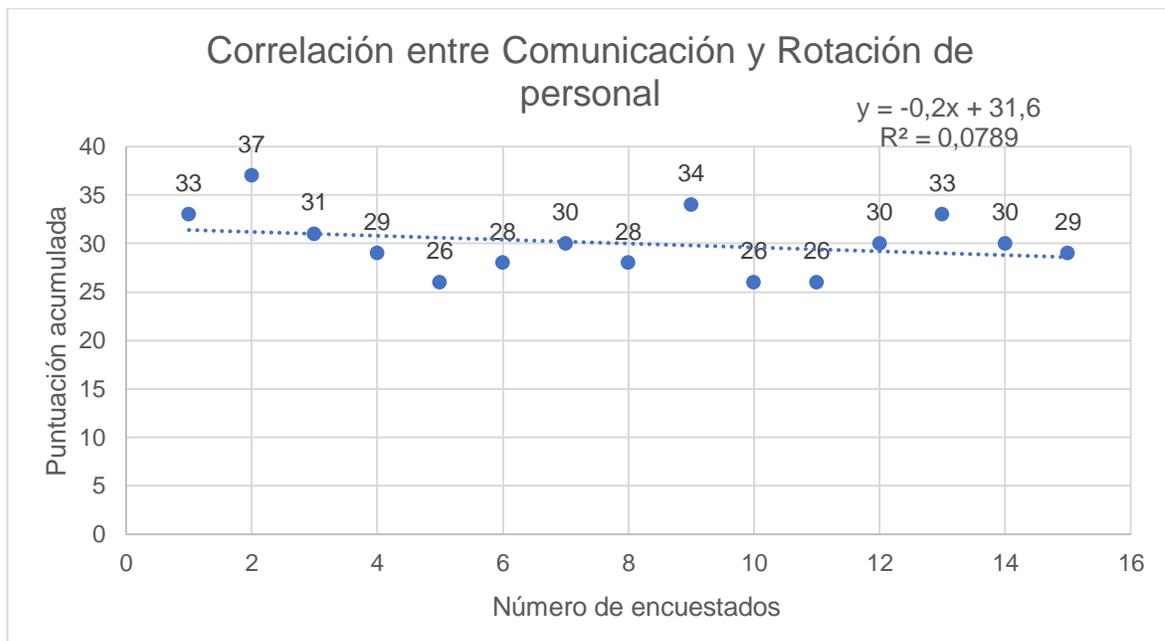
Fuente: Elaboración Propia

La Grafica 4.4 muestra que la ordenada al origen se encuentra en los 42.333 puntos, mientras que la pendiente, resulta ser negativa con una inclinación de -0.4, en este caso el coeficiente de determinación  $r^2$  es de 0.3621, es decir la variación de la Rotación de Personal por motivo de la Formación de Personal es del 36.21%, lo que indica que no es lo suficientemente influyente según lo considerado por Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014) y Creswell (2005).

Por otra parte, la prueba de correlación de Pearson aplicada a este indicador, obtuvo un resultado de  $r = -0.601721$ , lo que se interpreta como una correlación negativa media.

Posteriormente, se presenta la grafica 4.5 realizada al indicador "Comunicación".

Grafica 4.5 Dispersión del Resultados del Indicador Comunicación



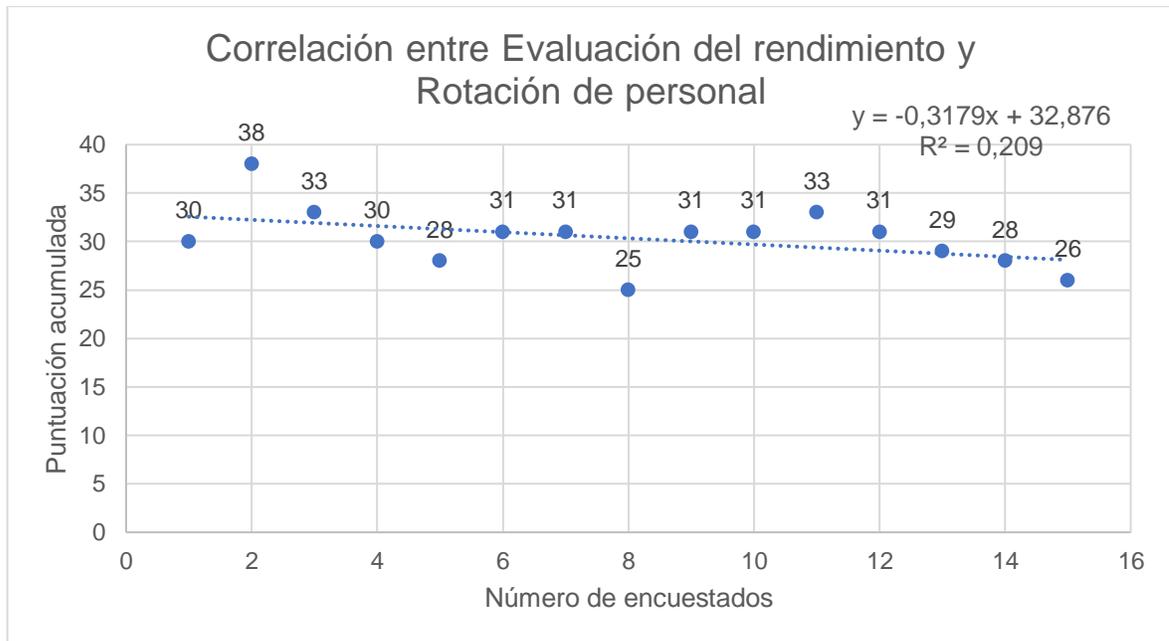
Fuente: Elaboración Propia

La Grafica 4.5 muestra que la ordenada al origen se encuentra en los 31.6 puntos, mientras que la pendiente, resulta ser negativa con una inclinación de -0.2 grados, en este caso el coeficiente de determinación  $r^2$  es de 0.0789, es decir la variación de la Rotación de Personal por motivo de Comunicación es del 7.89%, lo que indica que es prácticamente imperceptible según lo aportado por Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014) y Creswell (2005).

Por otra parte, la prueba de correlación de Pearson aplicada a este indicador, obtuvo un resultado de  $r = -0.280843$ , lo que se interpreta como una correlación negativa débil.

Posteriormente, se presenta la grafica 4.6 realizada al indicador "Evaluación del Rendimiento".

Grafica 4.6 Dispersión del Resultados del Indicador Evaluación del Rendimiento



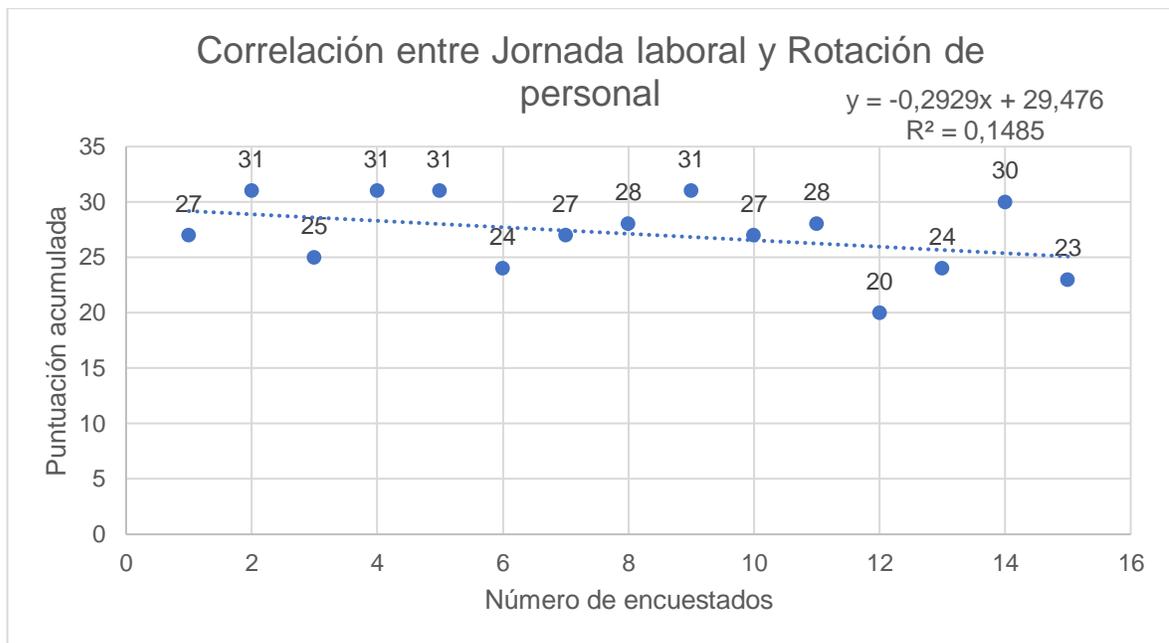
Fuente: Elaboración Propia

La Grafica 4.6 muestra que la ordenada al origen se encuentra en los 32.876 puntos, mientras que la pendiente, resulta ser negativa con una inclinación de -0.3179 grados, en este caso el coeficiente de detrmnación  $r^2$  es de 0.209, es decir la variación de la Rotación de Personal por motivo de Evaluación del Rendimiento es del 20.9%, lo que indica que es muy bajo según los criterios de Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014) y Creswell (2005).

Por otra parte, la prueba de correlación de Pearson aplicada a este indicador, obtuvo un resultado de  $r = -0.457202$ , lo que se interpreta como una correlación negativa débil.

Posteriormente, se presenta la grafica 4.7 realizada al indicador “Jornada Laboral”.

Grafica 4.6 Dispersión del Resultados del Indicador Jornada Laboral



Fuente: Elaboración Propia

La Grafica 4.7 muestra que la ordenada al origen se encuentra en los 29.476 puntos, mientras que la pendiente, resulta ser negativa con una inclinación de -0.2929 grados, en este caso el coeficiente de detrmnación  $r^2$  es de 0.1485, es decir la variación de la Rotación de Personal por motivo de la Jornada Laboral es del 14.85%, lo que indica que es muy bajo según los criterios de Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014) y Creswell (2005).

Por otra parte, la prueba de correlación de Pearson aplicada a este indicador, obtuvo un resultado de  $r = -0.385331$ , lo que se interpreta como una correlación negativa débil.

Al obtener los resultados, se puede dar respuesta a la pregunta de investigación:

¿Cuáles son los indicadores del clima laboral que influyen en mayor medida en la rotación de personal de la empresa gastronómica?

Por una parte, el Proceso de Selección de Personal, con un coeficiente de correlación de  $r = -0.662348$ , lo que se interpreta como una correlación negativa media, por otra parte la Formación de Personal, con un coeficiente de correlación de  $r = -0.601721$ , lo que se interpreta como una correlación negativa media.

Finalmente, se realizó el procedimiento de regresión lineal con los resultados globales de cada indicador, para obtener la ecuación y la grafica que los represente. A continuación se muestra la Tabla 4.24 con los datos que se tomaron en cuenta para el cálculo:

Tabla 4.24 Base de Datos para Cálculo de Ecuación Lineal

Indicadores del Clima laboral	x	y	xy	x <sup>2</sup>
Remuneración	1	0,66	0,66	1
Proceso de Selección de Personal	2	0,73	1,46	4
Formación de Personal	3	0,65	1,95	9
Comunicación	4	0,67	2,67	16
Evaluación del Rendimiento	5	0,67	3,37	25
Jornada laboral	6	0,60	3,62	36
Sumatorias	21	3,98	13,7	91

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 4.2 muestra que los resultados del puntaje total obtenido de la suma de los acumulados de cada participante por indicador, dividido entre el total de puntos posibles se encuentran en la columna “y”, es decir los cocientes de la operación, que si se transformaran a porcentaje, por ejemplo la remuneración obtuvo un 66% del puntaje posible, mientras que la selección de personal obtuvo un 73%.

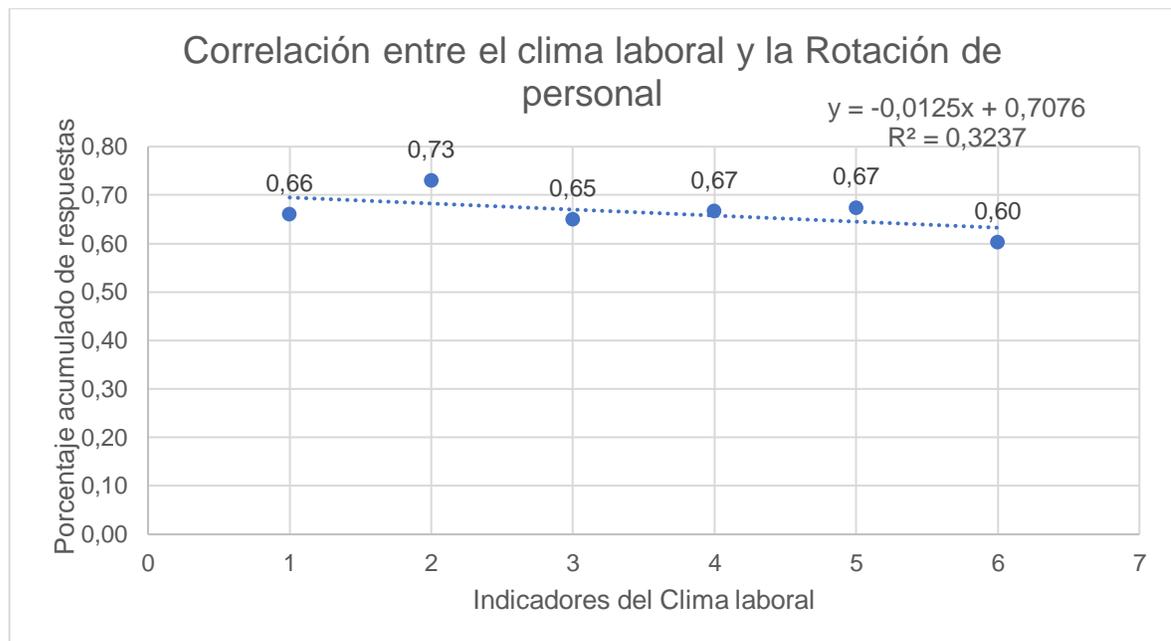
La ecuación lineal obtenida, después de aplicar el procedimiento explicado anteriormente, fue la siguiente:

$$y = -0.125x + 0.7076$$

Esta ecuación indica que la ordenada al origen se encuentra a los 0.7076, mientras que la inclinación es de -0.125 grados. La pendiente que presenta es positiva, por lo que por cada respuesta, el puntaje irá decreciendo -0.125 a lo que se le irá sumando lo mínimo posible a obtener que es de 0.7076 puntos.

A continuación se presenta la grafica 4.7, con los indicadores del clima laboral.

Tabla 4.7 Correlación entre Clima Laboral y Rotación de Personal



Fuente: Elaboración Propia

La Grafica 4.7 muestra que la ecuación calculada antes de realizar la grafica en Excel, coincide con la obtenida por el programa, es decir se tiene una correlación negativa que se interpretaría como: “a mayor puntaje en clima laboral, menor rotación de personal”; mientras que el coeficiente de determinación de  $R^2 = 0.3237$  indica que tan solo el clima laboral se puede considerar el causante de la rotación de personal en un 32.37%, por lo tanto, según los aportes de Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014) y Creswell (2005) no es lo suficientemente influyente.

Con respecto a los resultados del coeficiente de correlación de Pearson aplicado a este modelo, se obtuvo un resultado de  $r = -0.5689$ , una correlación negativa, tal cual se aprecia en la gráfica 4.7, por lo tanto, según Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014), la correlación entre estas dos variables es considerada como negativa media. Por lo tanto, la hipótesis planteada en este trabajo:

“El clima laboral tiene una alta correlación en la rotación de personal en los restaurantes de la Zona Oriente del Estado de México”

Queda rechazada según los criterios de Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014), debido al nivel resultante al calcular el coeficiente de correlación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de este trabajo enfocado al análisis de la rotación de personal que se percibe en las empresas dedicadas a la restauración en la zona oriente del Estado de México, donde se planteó un modelo que analizó la correlación de algunos los indicadores del clima laboral (remuneración, proceso de selección de personal, comunicación, formación de personal, evaluación del rendimiento y jornada laboral) tomados de un modelo complejo propuesto por Pulgar (1999); que inciden en la rotación de personal en este tipo de empresas. Asimismo, se comprobó que la selección de personal y la formación del personal son indicadores que presentan una correlación mediana negativa con la rotación de personal, en comparación a los demás indicadores cuya correlación resultó ser negativa débil.

En cuanto al clima laboral, este presenta una correlación mediana negativa en la rotación de personal de los restaurantes de la Zona, por lo que la hipótesis planteada fue rechazada, según los criterios de Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista (2014). Por lo tanto, las aportaciones de este trabajo, se centran en el análisis realizado de las etapas de la rotación de personal que debe pasar un trabajador antes de salir de su puesto de trabajo expuestas por Steers y Modway (1981); ya que, de esta forma, los interesados pueden identificar de forma preventiva las deficiencias que puedan existir entre las expectativas y la realidad laboral, que experimenta el empleado, a fin de evitar tantos cambios de plantilla en periodos cortos.

En este sentido, resulta pertinente mencionar que hay otras variables no consideradas en este estudio, que podrían tener una correlación superior a la media en la decisión de abandono y que son ajenas al modelo de clima laboral tomado de Pulgar (1999), ya que el autor considera en su propuesta más dimensiones y por ende, más indicadores. Por otra parte, existe la posibilidad de que haya más causas que propicien la rotación de personal, y que estas se encuentren fuera de la organización, es decir en el medio ambiente.

Por otra parte, se recomienda retomar el estudio, considerando otros indicadores que puedan complementar la información obtenida, y de ser posible, utilizando herramientas de recolección de datos estandarizadas para este tipo de pruebas, con la intención de ampliar el conocimiento actual sobre el tema. Por tal motivo, a los investigadores interesados, se les propone que dirijan sus esfuerzos a causas externas a la organización, ya que se vislumbra que la mayor influencia resulta ser ajena al seno organizacional.

Es recomendable el ajuste o reestructura del instrumento de medición, pues debido a la falta de experiencia del autor de este trabajo, el instrumento utilizado, fue demasiado extenso, lo cual trajo como resultado que los partícipes de su llenado lo consideraran difícil de manipular. De igual forma, esta complicación se apreció al someter al instrumento a la prueba de alfa de Cronbach, ya que el nivel de confiabilidad obtenido (0.78, considerado aceptable Hernández-Sampieri, Fernandez, y Baptista, 2014), no fue el esperado (mayor a 85%); esto pudo haberse presentado por causas como el tamaño del cuestionario, la falta de representatividad en la muestra o la falta de una prueba piloto.

Para finalizar, las complicaciones técnicas que se presentaron al momento de recabar los datos, tales como apatía, indecisión, hermetismo, entre otras, mostradas tanto por los participantes, como por los gerentes o jefes de los restaurantes; pueden ser eliminadas, si los interesados en profundizar en esta investigación, cuentan con vínculos de confianza con algún integrante de la empresa, la obtención de datos útiles para comprender en mayor medida el tema, será más fácil y mucho más significativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achilles, F. (2004). Desarrollo Organizacional: enfoque integral. México: Grupo Noriega Editores.
- Amadeo, E., Camargo, J., Gonzaga, G., Hernández, E., Martínez, D., Reyes, A., . . . Tokman, V. (1997). Costos Laborales y Competitividad Industrial en América Latina. Perú: Organización Internacional del Trabajo.
- Aurer, P., Berg, J., & Coulibaly, I. (2004). Is a stable workforce good for the economy? Insight into the tenure-productivity-employment relationship. London: Employment Analysis and Research Unit Employment Strategy Department.
- Añez, C. (2016). Flexibilidad Laboral: ¿Fin del trabajo permanente? Telos, Vol.18, núm. 2, mayo-agosto, 250.
- Araluce, M. d. (2001). Empresas de Restauración Alimentaria: un sistema de gestión global. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2003). Se buscan buenos empleos: los mercados laborales en América Latina. Washington DC: Alfaomega Grupo Editor.
- Barroso, C. (2012). Economía de empresa. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Becerra, M. C., Bernal, R., & Manzano, I. (2012). Ofertas gastronómicas sencillas y sistemas de aprovisionamiento. España: Paraninfo, S.A.
- Beneyto, D., Herrero, V., & Prados, J. (2007). 2000 Soluciones laborales. España: Wolters Kluwer S.A.
- Bharath, J., Clay, J., & Graff, S. (2011). Who will stay and who will go: predicting general management turnover. Tourismos: An International Multidisciplinary journal of Tourism, Vol. 6, no. 2, p. 17-31: Tourismos.
- Bonilla, J. (2002). El Proceso de Reorganización de la Administración Pública Venezolana. Caso: Procuraduría General de la República. Relaciones Industriales y Laborales.
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Bravo, H. (28 de agosto de 2010). *La importancia de la protección laboral.* Obtenido de [www.ucla.edu.ve](http://www.ucla.edu.ve):  
<http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/compendium8/proteccion.htm>
- Cáceres, L. J. (2007). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.* México: Pearson Educacion.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (2014). *Todo sobre la mesa:* Dimensiones de la industria restaurantera . México: Dimention AIM/CANIRAC.
- Canales, J. M. (2009). *Documentos básicos para la modernización y fortalecimiento de las administraciones públicas en Iberoamérica.* San Vicente, Alicante: Editorial Club Universitario.
- Castañeda, D. (20 de Julio de 2014). *Economía y Finanzas. Obtenido de Forbes México:* <https://www.forbes.com.mx/los-bajos-salarios-son-sinonimo-de-competitividad/>
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.* Bogotá: Ecoediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* . México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Danvila, I. (2011). *La valoración y formación de las personas en las organizaciones.* Sta. Cristina 15172. Oleiros, La Coruña, España: NETBIBLO S.L.
- Díaz, F. (1977). *Orígenes y desarrollo del management.* Madrid. España: Escuela de Organización Industrial.
- Enrique, A. M., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Barcelona: Universidad Autònoma de Barcelona.
- Fleur, M. D. (1993). *Teorías de la comunicación de masas.* Barcelona: Paidós .
- Galán, J. (2014). *Diseño organizativo.* Madrid: Paraninfo S.A.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* Barcelona: UOC.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral.* Madrid: Díaz de Santos
- García, A., & Edel, R. (2008). *El Capital humano en las organizaciones.* Veracruz: CIEA.
- Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de las personas.* Madrid: ESIC Editorial.

- González, J., Morini, S., & Nacimiento, E. D. (200). Control y gestión del área comercial y de producción de la PYME. Una aplicación práctica con: SP Factura Plus y SP TPVplus Elite 2003. Coruña, España: Netbiblo, S.L.
- González, M. (Diciembre de 2008). Extensión Noticias: Universidad de Guadalajara. Obtenido de Universidad de Guadalajara, Red Universitaria de Jalisco: <http://www.udg.mx/es/noticia/precarias-condiciones-laborales-en-restaurantes-de-comida-rapida>
- González, R., & Miguez, M. (2006). Comunicación y comportamiento del consumidor. Técnicas de comunicación y venta orientadas a los procesos de preparación de la venta . Vigo: Ideas propias Publicidad S.L.
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. (1979). Aspectos orgánico-administrativos de la investigación agraria. Lima, Perú: Instituto Nacional de Investigación Agraria.
- INEGI. (2009). Estadísticas de la dinámica laboral en México 2005-2009. México: INEGI.
- Kamp, D. (1994). Aprenda a evaluar el rendimiento de sus empleados. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kreps, G. (1990). Organizational Communication Theory and Practice. New York: Longman.
- Lemus, M. Á. (marzo-abril. no. 32 de 2016). Hechos y Derechos: Revistas del IIJ. Obtenido de Revistas Jurídicas de UNAM: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/10319/12338>
- León, M., & Díaz, E. (2013). Recursos Humanos y Dirección de equipos de restauración. Av. Filipinas, 50 Bajo A / 28003. Madrid. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Lucas, A. (1997). La comunicación en la empresa y las organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Martínez, T. (18 de Octubre de 2017). Economía. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/menos-mexicanos-buscan-trabajo-por-los-bajos-salarios>
- Membrado, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo de EFQM de excelencia. Valencia: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 p. 237-240: American Psychological Association.
- Moreno, T. (19 de agosto de 2009). Expansión en alianza con CNN. Obtenido de Expansión en alianza con CNN: [https://expansion.mx/mi-carrera/2009/08/11/rotacion-de-persona-hasta-700000-pesos?internal\\_source=PLAYLIST](https://expansion.mx/mi-carrera/2009/08/11/rotacion-de-persona-hasta-700000-pesos?internal_source=PLAYLIST)
- Morera, N. (2001). La gerencia de organizaciones productoras de servicios sociales. Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Mumford, K., & Smith, P. (2004). Job Tenure in Britain: Employee characteristics versus Work place effects. Bonn. Germany: Institute for the Study of Labor.
- Olleros, M. (2005). El proceso de captación y selección de personal. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Pividal, F. D. (1977). Orígenes y desarrollo del management. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Puchol, L. (2012). Dirección y gestión de Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos.
- Pulgar, L. d. (1999). Comunicación de la empresa en entornos turbulentos. Madrid: ESIC.
- Rodríguez, M. (2006). Gestión de la información. la importancia de la formación en el ámbito laboral. Vigo, España: Ideaspropias Editorial.
- Rodríguez, V. (2004). El proceso de abandono voluntario: Revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 10. no. 3*, 157-169.
- Saracostti, M. (2002). El trabajo como proceso de investigación: un acercamiento a la versión de los (as) jóvenes jefes de hogar. Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 1-3.
- Smith, J. (1995). Understanding the media. A sociology of mass communication. New Jersey: Hampton press.

- Smith, M. (5 de Mayo de 2000). Employers to discuss rights for temporary agency staff. Financial Times.
- Toledo, E. d. (2005). Modelos de producción en la maquila de exportación: La crisis del Toyotismo precario. Iztapalapa, Ciudad de México: Plaza y Valdés S.A. de C.V.
- Urquijo, J. (1989). Teoría de las relaciones industriales. Caracas: UCAB-CEPET.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). La remuneración del trabajo Manual para la gestión de sueldos y salario. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Villegas, J. (Sin fecha). La Remuneración. Manual Mimeografiado de la Escuela Nacional de Administración Pública, 66.
- Zimmerman, L., & Frank, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación administrativa, núm. 97 enero-junio, 8-10.

## ANEXOS

### 1.1 Formato de encuesta sobre factores del clima laboral que inciden en la rotación de personal

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_

#### Introducción para el encuestado

La presente encuesta tiene como objetivo identificar los elementos del clima laboral de la organización que le llevan a tomar la decisión de rotación voluntaria (salida de la empresa). La encuesta se divide en cuatro apartados o dimensiones correspondientes a las etapas que se presentan ante el trabajador antes de abandonar su actual empleo.

Datos generales del entrevistado	
Nombre:	Edad:
Genero sexual:	Grado de estudios:
Estado Civil:	Profesión o especialidad:
Empresa en la que labora:	Puesto:
Tiempo de laborar en la empresa:	Años trabajando en el ramo:

**Apartado uno, datos generales:** *por favor llene el cuadro con los datos solicitados.*

#### Apartado dos, modo de llenado de la encuesta

Por favor, lea con atención cada cuestión y seleccione la respuesta que convenga, tachándola. El grado de aceptación de cada respuesta va de izquierda (muy de acuerdo) a derecha (muy en desacuerdo).

#### Dimensión uno expectativas del trabajador

*Indicador 1 Remuneración*

1.- Al buscar empleo, me informo sobre el salario ofrecido y las prestaciones que la empresa ofrece

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

2.- Para mí, las prestaciones como seguro, vacaciones, aguinaldo u otras, son más importantes que el salario base que me pagarán

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

3.- El salario representa una de las principales causas por las que acepto un empleo

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

#### *Indicador 2 Selección*

1.- La seriedad de una empresa puedo percibirla desde la entrevista que me realizan antes de ingresar

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

2.- El realizar muchos exámenes y saber los resultados antes de ingresar a una empresa, me proporciona mayor interés en ingresar a trabajar en ella

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

3.- Es importante para mí que la empresa me facilite la adaptación con el jefe de área y los compañeros de trabajo, a fin de realizar bien mi trabajo en el futuro.

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

#### *Indicador 3 Formación*

1.- Cuando busco un empleo, me intereso por aquellas empresas que ofrecen posibilidades de aprender más sobre el trabajo

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

2.- Elijo la empresa de mi interés con base en las posibilidades que ofrece de hacer carrera en ella

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

3.- En realidad no es importante tomar cursos o actualizaciones en el trabajo continuamente

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

## **Dimensión 2 Realidad empresarial**

### *Indicador 1 Remuneración*

1.- El salario base que brinda la empresa es el adecuado, en comparación con otros trabajos que he tenido

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

2.- Las gratificaciones y las prestaciones que obtengo por parte de la empresa, son iguales o mejores que el salario que percibo

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

3.- El salario y las prestaciones que obtengo son iguales o mayores a lo que esperaba antes de ingresar a la empresa

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

### *Indicador 2 Comunicación*

1.- Tengo la facilidad de comunicarme libre y respetuosamente con mi jefe, sobre asuntos como: propuestas de mejora, inconformidades o aspectos personales que podrían afectar el trabajo.

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

2.- Mis compañeros de trabajo han sido amables y accesibles para auxiliarme en solucionar dudas del trabajo, desde el primer día en que ingresé a la empresa

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

3.- La falta de accesibilidad para enterarme de las situaciones, modificaciones o planes que se generan en el trabajo, me hace sentir ajeno a la empresa.

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

#### *Indicador 3 Evaluación del rendimiento*

1.- Conozco la manera en la que mi jefe directo, determina mi grado de desempeño en el trabajo que realizo

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

2.- Constantemente recibo observaciones por parte de mi jefe directo sobre cómo puedo mejorar mi trabajo, para lograr un mejor desempeño.

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

3.- Me afecta que me llamen la atención sin que me den una explicación de por qué lo están haciendo y sobre cómo puedo mejorar

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

#### *Indicador 4 Formación*

1.- Constantemente me ofrecen asistir a cursos o talleres de capacitación por parte de la empresa, para mejorar mi trabajo

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

2.- Usualmente me solicitan realizar actividades que no domino, y me incitan a capacitarme por mi cuenta

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

3.- Considero que las capacitaciones que ofrece la empresa, son correspondientes a las que esperaba antes de ingresar a ella.

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

#### *Indicador 5 Jornada laboral*

1.- Usualmente paso 8 horas en la empresa

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

2.- Al ingresar a la empresa, en mi contrato especificaba la duración de la jornada laboral diaria, así como el día de descanso correspondiente

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

3.- Considero que la jornada laboral es adecuada en la empresa donde trabajo

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

#### *Indicador 6 Selección*

1.- Durante la entrevista inicial, pude percibir la seriedad de la empresa en la que iba a ingresar

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

2.- Las actividades, tareas y generalidades del puesto de trabajo que me fue ofrecido, se me explicaron detalladamente antes de firmar el contrato

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

3.- Al ingresar a la empresa fui presentado con mi jefe directo y mis compañeros de área por parte del encargado de realizar mi trámite de ingreso a la empresa

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

### **Dimensión 3 Satisfacción en el puesto de trabajo**

#### *Indicador 1 Remuneración*

1.- El salario y las gratificaciones que recibo son suficientes para cubrir mis necesidades de vida

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

2.- Considero que el ingreso total que percibo en la empresa corresponde con el esfuerzo que realizo en ella

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

3.- Me desalienta que el salario que me paguen sea menor que el de otros trabajos, provocando mi interés en realizar otras actividades

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

#### *Indicador 2 Comunicación*

1.- Me agrada la forma en la que intercambiamos información y solucionamos las dudas en el área de trabajo

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

2.- Me desalienta no poder expresar mis ideas y propuestas o no poder dar solución a mis dudas del trabajo porque no son escuchadas

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

3.- Cuando considero que no comparten la información relacionada con cambios, propuestas o metas de la empresa conmigo, suelo buscar nuevas alternativas de empleo

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

#### *Indicador 3 Evaluación del rendimiento*

1.- Estoy plenamente consciente de la forma en que mi jefe evalúa mi rendimiento en el trabajo y estoy de acuerdo con los aspectos que considera

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

2.- Me disgusta y desalienta cuando mi jefe me evalúa con base en su criterio personal, debido a que no existe una manera formal de evaluar el rendimiento de los trabajadores

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

3.- Después de ser evaluado, me brindan las áreas de oportunidad en las que puedo mejorar, antes que regañarme

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

#### *Indicador 4 Formación*

1.- La empresa me ofrece oportunidad de capacitación constante para mejorar mi desempeño en el trabajo

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

2.- Me desalienta que no se me ofrezca la oportunidad de capacitación, ya que considero que es igual a no ser importante en la empresa

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

3.- Considero innecesaria la formación en el trabajo, ya que con la práctica diaria se pulen las habilidades que realizo cotidianamente

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

#### *Indicador 5 Jornada laboral*

1.- Considero que la jornada laboral que cubro en mi puesto de trabajo, corresponde con la que mis compañeros de otras áreas cubren

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

2.- Considero que la jornada laboral que cubro a diario me permite desarrollar mi vida cotidiana sin impedimentos

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

3.- Generalmente comparo mi jornada laboral con la de otros trabajadores de distintas empresas.

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

#### *Indicador 6 Selección*

1.- Considero que las habilidades que poseo corresponden con las tareas que tengo que desarrollar en la empresa

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

2.- Me agrada realizar las tareas que me son asignadas en el puesto de trabajo que me ofreció la empresa desde que ingrese a ella

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

3.- Considero que mis habilidades son superiores a las que se requieren en el puesto de trabajo que ocupo actualmente; razón por la cual recurro a solicitar un cambio

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

#### **Dimensión 4 Oportunidades de empleo**

##### *Indicador 1 Remuneración*

1.- Estoy en constante búsqueda de empleo porque aspiro a un salario más elevado, sin importar si tipo de actividad que debo desarrollar es distinta a la actual

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

2.- Si me ofrecen un empleo con un ingreso mayor al actual, aunque me encuentre satisfecho con el trabajo que desempeño, lo tomo

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

3.- El salario y las prestaciones al salario son los aspectos más importantes a considerar antes de aceptar un empleo.

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

##### *Indicador 2 Comunicación*

1.- Si en mi empleo actual no tengo la facilidad de expresarme ni con mi jefe ni con mis compañeros, busco otro lugar donde sí pueda aunque me guste mi trabajo

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

2.- Cuando mis compañeros de trabajo comparten sus experiencias y dudas conmigo, prefiero permanecer en mi trabajo aunque este no sea parcialmente de mi agrado o tenga la posibilidad de acceder a otro trabajo

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

3.- Cuando mi jefe se comunica adecuadamente conmigo, me alienta a mejorar y me escucha, prefiero permanecer en mi puesto de trabajo aunque este no sea parcialmente de mi agrado o tenga la posibilidad de acceder a otro trabajo

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

### *Indicador 3 Evaluación del rendimiento*

1.- El que mi jefe realice una evaluación sobre mi desempeño en el trabajo, me es desagradable y me alienta a buscar nuevas oportunidades de empleo

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

2.- Cuando tengo los resultados de la evaluación de mi desempeño en el trabajo, si estos no son buenos, suelo buscar otro trabajo

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

3.- Cuando conozco los aspectos que se consideran para determinar mi desempeño en el trabajo, y el resultado de la evaluación lo considero objetivo, me alienta a continuar laborando en la empresa

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

### *Indicador 4 Formación*

1.- Prefiero trabajar en empresas que ofrecen capacitación constante

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

2.- Considero que la formación me incita a desarrollar mi trayectoria laboral dentro de la empresa

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

3.- Si la empresa no ofrece cursos de formación, aun así continuo laborando en ella

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

#### *Indicador 5 Jornada laboral*

1.- Si la jornada laboral es extensa, prefiero buscar otro tipo de empleo

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

2.- Al estar trabajando en una empresa, suelo buscar alternativas laborales que ofrezcan una jornada más corta, aunque el salario sea menor

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

3.- Cuando la jornada laboral es más corta que la de mis compañeros, me siento relegado y poco útil para la empresa

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

#### *Indicador 6 Selección*

1.- Que me hayan dado la inducción adecuada con mis compañeros y jefes de área, propicia que sienta más apego a mi trabajo

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

2.- Aunque no trabaje en el puesto que solicité al entrevistarme en la empresa, suelo quedarme hasta lograr un cambio de puesto

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

3.- Cuando estoy en un puesto que no consideraba ocupar, pero que me fue asignado, me desaliento y busco un nuevo empleo

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

Muchas gracias por su participación en el desarrollo de este ejercicio, los datos proporcionados serán totalmente confidenciales, de igual manera, contribuirán al mejoramiento a largo plazo de los procesos en la empresa gastronómica

### 1.2 Gráfico de cada pregunta

#### Dimensión uno expectativas del trabajador

##### Indicador 1 Remuneración

1.- Al buscar empleo, me informo sobre el salario ofrecido y las prestaciones que la empresa ofrece.

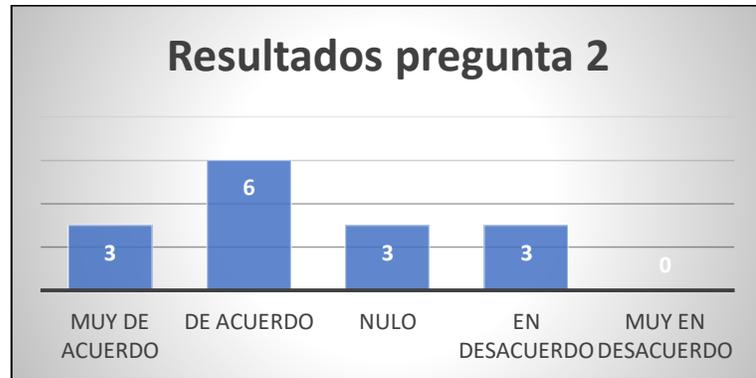
Figura 7.1 Expectativa de salario



Como se aprecia en la gráfica de resultados, la mayoría de los entrevistados indaga sobre el salario y las prestaciones antes de optar por una empresa para ingresar.

2.- Para mí, las prestaciones como seguro, vacaciones, aguinaldo u otras, son más importantes que el salario base que me pagarán

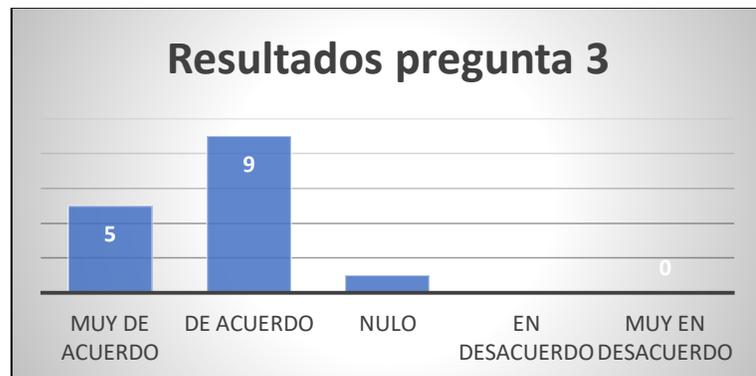
Figura 7.2 Expectativa de prestaciones laborales



En cuanto a los resultados de esta pregunta, se observa que a la mayoría de los entrevistados les interesa saber las prestaciones con las que podrían contar antes de ingresar a una empresa, no obstante, a casi la mitad de los entrevistados no les interesa saberlos.

3.- El salario representa una de las principales causas por las que acepto un empleo

Figura 7.3 Importancia del salario en la elección de empleo

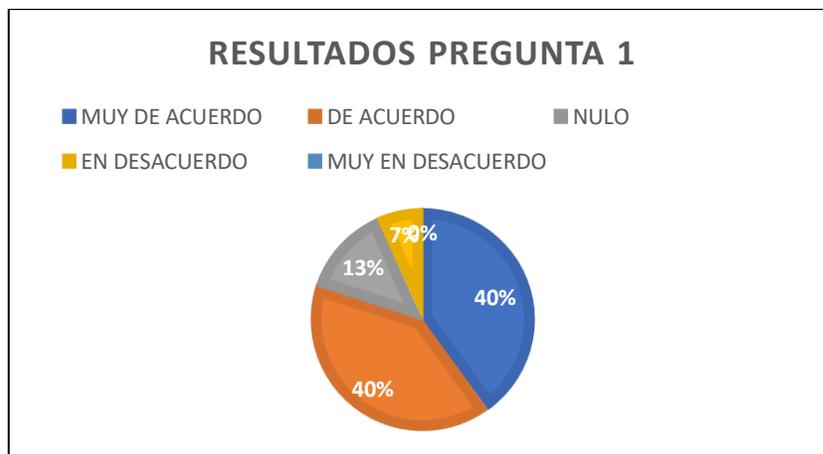


A través del resultado de esta pregunta, se puede verificar de manera contundente que el salario si es tomado en cuenta por los candidatos antes de ingresar a una empresa

### *Indicador 2 Selección*

1.- La seriedad de una empresa puedo percibirla desde la entrevista que me realizan antes de ingresar

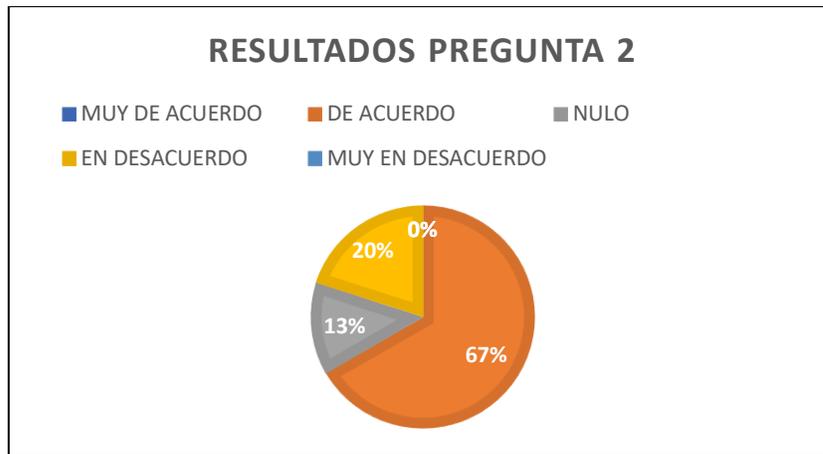
Figura 7.4 Expectativa de formalidad de la empresa



En cuanto a las expectativas que el individuo tiene sobre el proceso de selección de la empresa, el 80% de los encuestados están a favor de que la entrevista inicial les muestra la seriedad que podrán encontrar en la empresa; cabe mencionar que el término seriedad refiere al compromiso en cuanto a pagos, seguridad laboral y de estabilidad percibido por el aspirante.

2.- El realizar muchos exámenes y saber los resultados antes de ingresar a una empresa, me proporciona mayor interés en ingresar a trabajar en ella

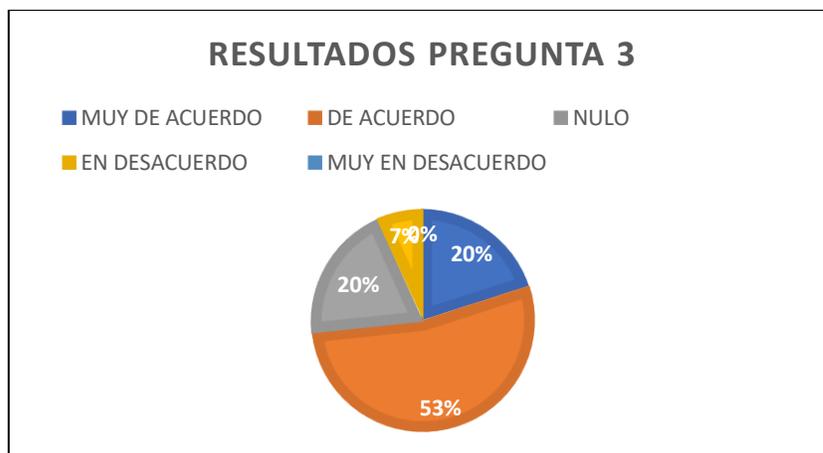
Figura 7.5 Expectativas del proceso de selección de la empresa



Al parecer, a más del 60% de los encuestados, les resulta comprometedor el hecho de que la empresa, muestre una estructura de selección bien detectada.

3.- Es importante para mí que la empresa me facilite la adaptación con el jefe de área y los compañeros de trabajo, a fin de realizar bien mi trabajo en el futuro.

Figura 7.6 Expectativas de inducción de la empresa



De igual manera, que el proceso de selección de personal incluya una inducción en el área de trabajo, resulta determinante para que la confianza del aspirante se consolide con respecto a la empresa.

### *Indicador 3 Formación*

1.- Cuando busco un empleo, me intereso por aquellas empresas que ofrecen posibilidades de aprender más sobre el trabajo

Figura 7.7 Expectativas de formación en el empleo



El resultado de esta pregunta es completamente claro, pues al parecer los encuestados buscan oportunidades de empleo que le proporcionen mayor profundidad sobre las actividades, tareas y saberes del trabajo que desempeñan; en este caso se refiere a los retos de su profesión.

2.- Elijo la empresa de mi interés con base en las posibilidades que ofrece de hacer carrera en ella

Figura 7.8 Expectativa de trayectoria laboral



En este sentido, la gran parte de los encuestados si busca empresas consolidadas para ingresar a sus filas, debido a las posibilidades de crecimiento o de estabilidad que ofrecen en comparación con otras.

3.- En realidad no es importante tomar cursos o actualizaciones en el trabajo continuamente.

Figura 7.9 Expectativas de oportunidad de formación en la empresa



En esta pregunta, se buscó apreciar la perspectiva de los encuestados, sobre el hecho de esperar que la empresa de interés, le ofrezca la posibilidad de acceder a cursos y actualizaciones, a lo largo de su trayectoria al interior de esta.

## Dimensión 2 Realidad empresarial

### Indicador 1 Remuneración

1.- El salario base que brinda la empresa es el adecuado, en comparación con otros trabajos que he tenido

Figura 7.10 Comparación de salario actual con anteriores



En este gráfico, se aprecia que la tercera parte de los encuestados se ha mantenido en un rango similar de salario, con respecto al puesto que desempeña, mientras que otra tercera parte mencionó que ha desempeñado el mismo puesto en otras zonas del Estado de México y el salario ha sido distinto.

2.- Las gratificaciones y las prestaciones que obtengo por parte de la empresa, son iguales o mejores que el salario que percibo

Figura 7.11 Comparativo entre salario y prestaciones de la empresa



Al parecer, a primera vista los entrevistados consideran que en su realidad actual, el salario que la empresa le ofrece es correspondiente con el que ha obtenido en otros trabajos que ha realizado, no obstante si se considera que la neutralidad no es sumatoria a ninguna preferencia, la mayoría coincide en que ha recibido mejores salarios en otras empresas, que en la actual.

3.- El salario y las prestaciones que obtengo son iguales o mayores a lo que esperaba antes de ingresar a la empresa

Figura 7.12 Comparativo entre expectativa de salario y salario real



Al igual que en la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados percibe que las gratificaciones que la empresa otorga, son menores al salario que esta les paga, en

pocas palabras, las propinas que reciben son mucho menores a las que se perciben en otras zonas de trabajo.

### *Indicador 2 Comunicación*

1.- Tengo la facilidad de comunicarme libre y respetuosamente con mi jefe, sobre asuntos como: propuestas de mejora, inconformidades o aspectos personales que podrían afectar el trabajo.

Figura 7.13 Realidad de comunicación vertical



En relación a esta pregunta, la mayoría de los participantes, percibe en la organización a la que pertenece, una atmosfera propicia para que tanto él o su jefe, promueva la comunicación.

2.- Mis compañeros de trabajo han sido amables y accesibles para auxiliarme en solucionar dudas del trabajo, desde el primer día en que ingresé a la empresa.

Figura 7.14 Realidad de comunicación horizontal



Al igual que en la pregunta anterior, los participante perciben una comunicación clara y fluida con sus compañeros de trabajo, los cuales han propiciado que el encuestado se sienta respaldado y en confianza de expresar sus dudas.

3.- La falta de accesibilidad para enterarme de las situaciones, modificaciones o planes que se generan en el trabajo, me hace sentir ajeno a la empresa.

Figura 7.15 Grado de desapego provocado por falta de comunicación en ambas direcciones



En esta pregunta, se buscó averiguar en qué medida la falta de integración durante la comunicación oficial, afecta los sentimientos de los encuestados hacia la empresa; en los resultados se aprecia que, la mayoría está de acuerdo en que la falta de comunicación oficial provoca desapego en el trabajador hacia la empresa, pues se siente relegado.

### *Indicador 3 Evaluación del rendimiento*

1.- Conozco la manera en la que mi jefe directo, determina mi grado de desempeño en el trabajo que realizo

Figura 7.16 Realidad de la evaluación de rendimiento



A través de los resultados, se aprecia que la mayoría del grupo de encuestados percibe que tiene clara la manera en la que su jefe evalúa su desempeño, con esto, se aprecian dos aspectos de interés, el primero es que existe un alto grado de comunicación entre el jefe y el colaborador; el segundo, es que según la percepción de los empleados, la empresa cuenta con un sistema de evaluación establecido.

2.- Constantemente recibo observaciones por parte de mi jefe directo sobre cómo puedo mejorar mi trabajo, para lograr un mejor desempeño

Figura 7.17 Realidad de la retroalimentación del rendimiento



Nuevamente, a través del resultado obtenido en esta cuestión, se confirma el alto grado de comunicación percibido entre el jefe y los colaboradores; mientras que nuevamente se aprecia que los trabajadores tienen clara la existencia de un sistema de evaluación y medición del rendimiento en su centro de trabajo.

3.- Me afecta que me llamen la atención sin que me den una explicación de por qué lo están haciendo y sobre cómo puedo mejorar

Figura 7.18 Grado de insatisfacción por evaluaciones infundadas



A través de esta pregunta, se busca apreciar el grado de afectación que las llamadas de atención sin fundamento provocan en los trabajadores, cabe mencionar que los fundamentos refieren a procedimientos bien establecidos, y acciones correctivas estructuradas con base en los procesos y procedimientos establecidos en la empresa.

#### *Indicador 4 Formación*

1.- Constantemente me ofrecen asistir a cursos o talleres de capacitación por parte de la empresa, para mejorar mi trabajo

Figura 7.19 Realidad de la formación en la empresa



En esta pregunta, se aprecia que la mayoría de los encuestados no está enterado de las oportunidades de formación en la empresa, por otra parte, el resto de los encuestados, se inclina hacia que la empresa en la que se encuentran laborando fomenta la formación de sus empleados.

2.- Usualmente me solicitan realizar actividades que no domino, y me incitan a capacitarme por mi cuenta

Figura 7.20 Realidad de la manera de fomentar la formación en la empresa



Con esta pregunta, se obtuvo como resultado que las necesidades de formación son cubiertas por la empresa en la mayoría de los casos, además se confirma que la empresa suele no solicitar al trabajador que solvete actividades para las que no esté capacitado.

3.- Considero que las capacitaciones que ofrece la empresa, son correspondientes a las que esperaba antes de ingresar a ella

Figura 7.21 Comparativo de expectativa de formación contra realidad de la empresa



A través de los resultados de esta pregunta, se aprecia que las expectativas de los trabajadores encuestados, es consistente con la realidad que viven en la empresa en la que laboran.

*Indicador 5 Jornada laboral*

1.- Usualmente paso 8 horas en la empresa

Figura 7.22 Percepción de la duración de la jornada laboral



Con los resultados de esta pregunta, se observa que claramente la mayoría de los trabajadores vive una jornada diaria mayor a 8 horas.

2.- Al ingresar a la empresa, en mi contrato especificaba la duración de la jornada laboral diaria, así como el día de descanso correspondiente

Figura 7.23 Realidad de la información laboral obtenida en el contrato



Con los resultados de esta pregunta, se percibe que los trabajadores tienen pleno conocimiento de la duración de su jornada y del día de descanso que le corresponde por semana.

3.- Considero que la jornada laboral es adecuada en la empresa donde trabajo

Figura 7.24 Expectativa de la jornada laboral



A través de los resultados obtenidos en esta pregunta, es muy poca la diferencia entre aquellos que consideran que la jornada laboral es adecuada y los que consideran que no lo es.

#### *Dimensión 5 Selección*

1.- Durante la entrevista inicial, pude percibir la seriedad de la empresa en la que iba a ingresar

Figura 7.25 Realidad de la entrevista inicial



Con los resultados obtenidos, se percibe que la mayoría de los participantes considera que la empresa transmite la seriedad de la empresa por medio del personal que realiza la entrevista de primer contacto.

2.- Las actividades, tareas y generalidades del puesto de trabajo que me fue ofrecido, se me explicaron detalladamente antes de firmar el contrato

Figura 7.26 Realidad de las funciones del puesto de trabajo



A través de los resultados obtenidos en esta pregunta, los participantes confirman que dos etapas del proceso de selección en la empresa están bien identificadas, pues manifiestan que la mayoría recibió información necesaria antes de ingresar a su puesto de trabajo.

3.- Al ingresar a la empresa fui presentado con mi jefe directo y mis compañeros de área por parte del encargado de realizar mi trámite de ingreso a la empresa

Figura 7.27 Realidad de la inducción de personal



De igual forma, a través de esta pregunta se obtuvo información sobre si la empresa realiza la inducción del empleado en su puesto de trabajo, los resultados muestran que solo 3 participantes no fueron inducidos en su área de trabajo.

### Dimensión 3 Satisfacción en el puesto de trabajo

#### Indicador 1 Remuneración

1.- El salario y las gratificaciones que recibo son suficientes para cubrir mis necesidades de vida

Figura 7.28 Comparativo salario contra necesidades de vida



Al parecer, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados, considera que el total de su salario es insuficiente para sus necesidades de vida.

2.- Considero que el ingreso total que percibo en la empresa corresponde con el esfuerzo que realizo en ella

Figura 7.29 Perspectiva de salario ante esfuerzo realizado



En esta pregunta, se buscó apreciar el grado de equidad que percibe el encuestado entre el esfuerzo que realiza y el ingreso que percibe, la mayoría de los participantes considera que es mayor el esfuerzo al salario que obtiene.

3.- Me desalienta que el salario que me paguen sea menor que el de otros trabajos, provocando mi interés en realizar otras actividades

Figura 7.30 Perspectiva de salario frente a intención de búsqueda de empleo



A través de esta pregunta, se buscó identificar el grado de influencia que el salario tiene en la intención de permanecer en su actual puesto de trabajo, los resultados muestran que existe una igualdad entre los trabajadores que están de acuerdo en comparar constantemente su salario con el de otros trabajadores, con la intención de cambiar de actividad; y los que no están de acuerdo con sentir desaliento por percibir un salario menor al de otros trabajadores.

### *Indicador 2 Comunicación*

1.- Me agrada la forma en la que intercambiamos información y solucionamos las dudas en el área de trabajo

Figura 7.31 Satisfacción con la comunicación en el área de trabajo



Al parecer, el grado de satisfacción con respecto a la comunicación que se vive en la empresa, entre compañeros y jefe directo, es bastante bueno, pues la mayoría de los encuestados menciona que está de acuerdo con éste.

2.- Me desalienta no poder expresar mis ideas y propuestas o no poder dar solución a mis dudas del trabajo porque no son escuchadas

Figura 7.32 Grado de insatisfacción comunicación vertical



En esta pregunta, se buscó averiguar la afectación que tiene al trabajador que la comunicación no sea efectiva, de manera ascendente; los resultados arrojan que la mayoría de los encuestados si considera desalentador el no ser escuchado, no obstante, la segunda respuesta más recurrente fue que no tiene importancia.

3.- Cuando considero que no comparten la información relacionada con cambios, propuestas o metas de la empresa conmigo, suelo buscar nuevas alternativas de empleo

Figura 7.33 La comunicación vertical contra la rotación

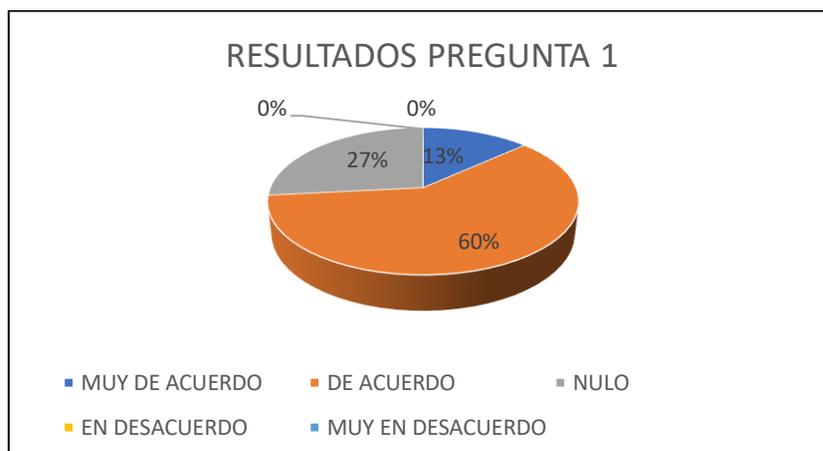


A través de esta pregunta se buscó acercarse al grado de afectación que tiene en el trabajador, el que no se le considere en la planeación de las metas, los resultados muestran que la mayoría de los participantes considera que no se le afecta ni se le beneficia en nada si no se le es integrado en la planeación de actividades de la empresa.

*Indicador 3 Evaluación del rendimiento*

1.- Estoy plenamente consciente de la forma en que mi jefe evalúa mi rendimiento en el trabajo y estoy de acuerdo con los aspectos que considera

Figura 7.34 Grado de satisfacción con la evaluación al rendimiento estructurada



Al parecer la mayoría de los encuestados conoce a detalle los aspectos que su jefe considera como puntos a evaluar el rendimiento que éste desempeña; por lo tanto, nuevamente se confirma que la empresa en la que laboran, tiene signos de contar con una planeación, que mide y toma en cuenta el desempeño de sus trabajadores.

2.- Me disgusta y desalienta cuando mi jefe me evalúa con base en su criterio personal, debido a que no existe una manera formal de evaluar el rendimiento de los trabajadores

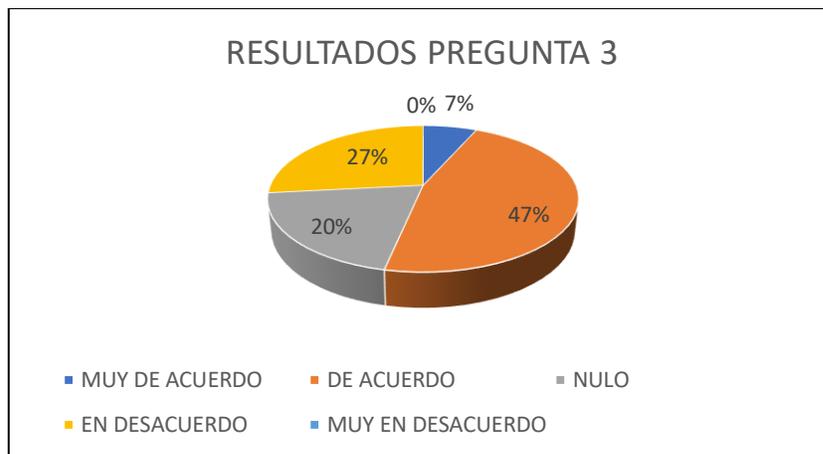
Figura 7.35 Grado de satisfacción con evaluación al rendimiento no estructurada



Resulta interesante al analizar estas respuestas, que exista un 33% de los participantes que haya manifestado que si considere necesario que exista un sistema formal de evaluación del rendimiento de los trabajadores; mientras que un porcentaje igual le sea simplemente carente de importancia.

3.- Después de ser evaluado, me brindan las áreas de oportunidad en las que puedo mejorar, antes que regañarme

Figura 7.36 Grado de satisfacción hacia retroalimentación objetiva



Los resultados arrojan que el 54% de los encuestados confirma que la empresa si cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, además denota que la comunicación que mantiene con su líder es adecuada, por otra parte, también se percibe que el líder cuenta con orientación adecuada para transmitir la información correctamente a sus subordinados.

*Indicador 4 Formación*

1.- La empresa me ofrece oportunidad de capacitación constante para mejorar mi desempeño en el trabajo

Figura 7.37 Grado de satisfacción con la formación ofrecida en la empresa



Con base en los resultados de esta pregunta, al parecer la mayoría de los participantes manifiesta que no sabe si la empresa capacita a sus empleados, los motivos no son claros, no obstante no se enteran de éstas.

2.- Me desalienta que no se me ofrezca la oportunidad de capacitación, ya que considero que es igual a no ser importante en la empresa

Figura 7.38 Grado de satisfacción hacia la exclusión de formación



Al analizar los resultados de esta pregunta, a la mayoría de los encuestados si le afecta que no se le considere para tomar una capacitación, lo cual provoca desapego hacia la empresa en la que labora.

3.- Considero innecesaria la formación en el trabajo, ya que con la práctica diaria se pulen las habilidades que realizo cotidianamente

Figura 7.39 Desinterés por la formación



A través de esta pregunta, se observa que la mayoría de los encuestados considera que se debe capacitar al trabajador de manera complementaria a lo que aprende en su trabajo diario.

*Indicador 5 Jornada laboral*

1.- Considero que la jornada laboral que cubro en mi puesto de trabajo, corresponde con la que mis compañeros de otras áreas cubren

Figura 7.40 Grado de satisfacción con la jornada laboral cubierta



En este sentido, la mayoría estar de acuerdo con que su jornada laboral es igual a la de sus compañeros de otras áreas, por otra parte, un buen número de

encuestados manifiesta estar al pendiente de la cantidad de horas que cubren sus compañeros con respecto a la cantidad que ellos cubren, y que están en desacuerdo con esa situación.

2.- Considero que la jornada laboral que cubro a diario me permite desarrollar mi vida cotidiana sin impedimentos

Figura 7.41 Grado de satisfacción entre la jornada laboral y la vida cotidiana



Es interesante comparar el hecho de que gran parte de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con su jornada laboral, pero que la mayoría deja en claro que la extensión de esta no le permite desarrollar sus actividades ajenas al trabajo libremente.

3.- Generalmente comparo mi jornada laboral con la de otros trabajadores de distintas empresas

Figura 7.42 Satisfacción entre la jornada laboral de la empresa y las de otras.

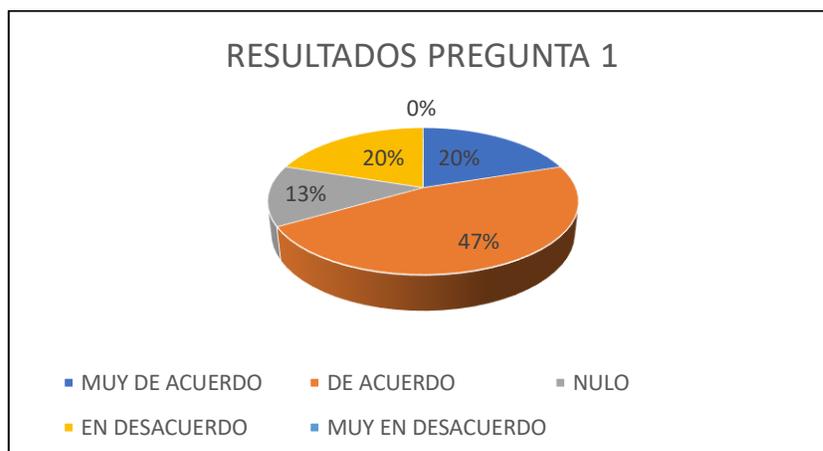


Al parecer la mayor parte de los encuestados manifiesta no estar al tanto ni interesarse en comparar su jornada laboral con la de trabajadores de otras empresas, no obstante otra parte de esta muestra, menciona estar comparando la cantidad de tiempo que invierte en la empresa contra la que otros trabajadores invierten.

*Indicador 6 Selección*

1.- Considero que las habilidades que poseo corresponden con las tareas que tengo que desarrollar en la empresa

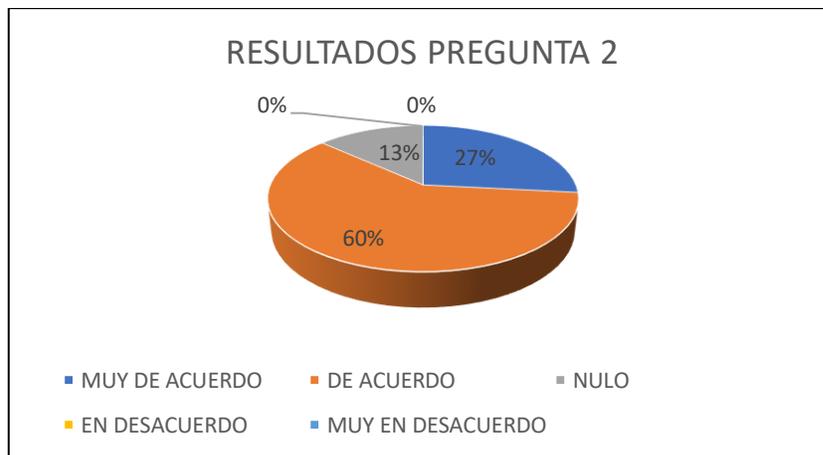
Figura 7.43 Grado de satisfacción con el puesto de trabajo actual



A través de los resultados de esta pregunta, se aprecia que el 67% de los encuestados considera que se encuentra desempeñando la actividad que se siente capaz de realizar, esto gracias a un correcto proceso de selección de personal llevado a cabo por el personal de la empresa.

2.- Me agrada realizar las tareas que me son asignadas en el puesto de trabajo que me ofreció la empresa desde que ingrese a ella

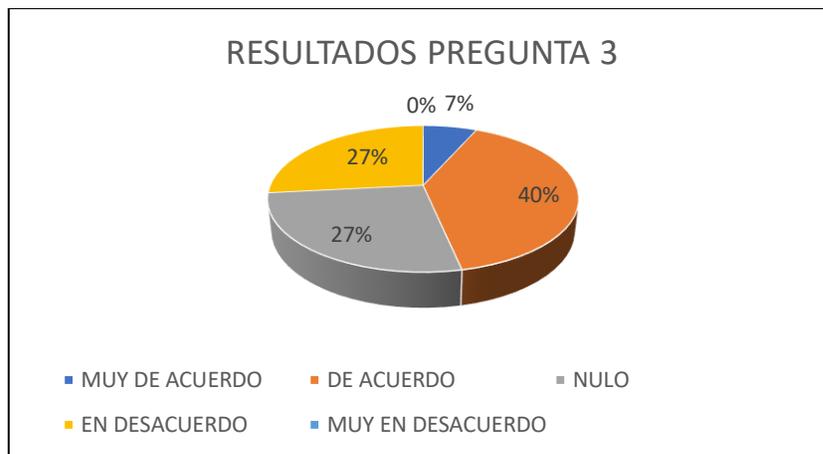
Figura 7.44 Grado de satisfacción con el procedimiento de selección de personal



Prácticamente, el 87% de los encuestados coincide en que el trabajo que realiza es el que le agrada, y lo ha ido desempeñando desde el inicio de sus actividades en la empresa, lo cual confirma que el proceso de selección llevado a cabo por la empresa es eficiente.

3.- Considero que mis habilidades son superiores a las que se requieren en el puesto de trabajo que ocupo actualmente; razón por la cual recorro a solicitar un cambio

Figura 7.45 Grado de insatisfacción con el puesto de trabajo



De acuerdo con los resultados, el 47% de los encuestados menciona que si recurre a solicitar un cambio, no obstante al 54% no le importa estar más capacitado de lo que requiere la actividad o está en desacuerdo y solicita un cambio.

#### Dimensión 4 Oportunidades de empleo

##### Indicador 1 Remuneración

1.- Estoy en constante búsqueda de empleo porque aspiro a un salario más elevado, sin importar si el tipo de actividad que debo desarrollar es distinta a la actual

Figura 7.46 Búsqueda activa de nuevos empleos



A través de las respuestas obtenidas en esta pregunta, la muestra expresa que son de mayor consideración otras cuestiones distintas a un salario más elevado, para mantenerse en búsqueda de empleo, lo interesante es que la segunda posición la ocupan trabajadores que sí están de acuerdo.

2.- Si me ofrecen un empleo con un ingreso mayor al actual, aunque me encuentre satisfecho con el trabajo que desempeño, lo tomo

Figura 7.47 Grado de aceptación a ofertas de empleo con mayor salario al actual



En esta respuesta, se observa que los trabajadores sí están dispuestos a cambiar de empleo, cuando la nueva oferta brinda un salario mayor al actual, no obstante queda claro que los encuestados, esperarán a que la oferta llegue por sí sola, confirmando los resultados de la pregunta anterior.

3.- El salario y las prestaciones al salario son los aspectos más importantes a considerar antes de aceptar un empleo.

Figura 7.48 Relevancia del salario ante la opción de nuevo empleo



A través de esta pregunta, se busca averiguar en qué medida el salario representa el factor decisivo para aceptar el empleo, la mayoría de los encuestados contestó que tanto el salario como las prestaciones son lo más importante antes de aceptar el empleo.

*Indicador 2 Comunicación*

1.- Si en mi empleo actual no tengo la facilidad de expresarme ni con mi jefe ni con mis compañeros, busco otro lugar donde sí pueda aunque me guste mi trabajo

Figura 7.49 Grado de aceptación de cambio de empleo debido a mala comunicación



En cuanto a los resultados de esta pregunta, los encuestados manifiestan estar de acuerdo en buscar otro empleo si los niveles de comunicación en su actual empleo se consideran casi inexistentes.

2.- Cuando mis compañeros de trabajo comparten sus experiencias y dudas conmigo, prefiero permanecer en mi trabajo aunque este no sea parcialmente de mi agrado o tenga la posibilidad de acceder a otro trabajo

Figura 7.50 Grado de permanencia producto de buena comunicación



A través de esta pregunta se buscó identificar el nivel de influencia que la comunicación ejerce en la decisión de permanencia en la empresa, no obstante, las buenas relaciones a nivel horizontal no son suficientes para que los encuestados decidan quedarse en su actual trabajo, si este es desagradable para ellos o si se les presenta una mejor oportunidad de empleo.

3.- Cuando mi jefe se comunica adecuadamente conmigo, me alienta a mejorar y me escucha, prefiero permanecer en mi puesto de trabajo aunque este no sea parcialmente de mi agrado o tenga la posibilidad de acceder a otro trabajo

Figura 7.51 Grado de permanencia producto de la comunicación vertical



Al parecer el hecho de mantener buena comunicación de forma vertical, tiene un efecto mínimo en la tolerancia a permanecer en su actual trabajo con respecto a la comunicación horizontal, pues el doble de los encuestados respondió estar de acuerdo en esta pregunta, mientras que el número de encuestados que respondió estar en desacuerdo, fue menor que en la respuesta a la pregunta anterior.

*Indicador 3 Evaluación del rendimiento*

1.- El que mi jefe realice una evaluación sobre mí desempeño en el trabajo, me es desagradable y me alienta a buscar nuevas oportunidades de empleo

Figura 7.52 Insatisfacción con la evaluación del rendimiento no estructurada



A través de los resultados a esta cuestión, los participantes en la encuesta parecen estar de acuerdo con que la organización evalúe su desempeño, y esto no es razón para que los motive a buscar una nueva oportunidad de empleo.

2.- Cuando tengo los resultados de la evaluación de mi desempeño en el trabajo, si estos no son buenos, suelo buscar otro trabajo

Figura 7.53 Grado de rotación debido a la evaluación de rendimiento infundada



Al analizar los resultados de esta pregunta, se observa que los encuestados están a favor de continuar en su trabajo a pesar de haber obtenido una evaluación de rendimiento baja.

3.- Cuando conozco los aspectos que se consideran para determinar mi desempeño en el trabajo, y el resultado de la evaluación lo considero objetivo, me alienta a continuar laborando en la empresa

Figura 7.54 Grado de permanencia por evaluación al rendimiento estructurada



A través de esta pregunta, se buscó apreciar que compromiso se puede forjar entre una organización con el sistema de evaluación bien definido y el trabajador, al parecer la mayoría está de acuerdo en continuar trabajando para una organización que le ofrece transparencia en las evaluaciones.

#### Indicador 4 Formación

1.- Prefiero trabajar en empresas que ofrecen capacitación constante

Figura 7.55 Grado de aceptación de empresas con oportunidades de formación



En cuestión a la formación, la mayoría de los encuestados está de acuerdo en trabajar en empresas que ofrecen capacitación constante.

2.- Considero que la formación me incita a desarrollar mi trayectoria laboral dentro de la empresa

Figura 7.56 Fomento de trayectoria laboral por formación



Con esta pregunta, se buscó identificar el grado de influencia que la formación ejerce en la intención de permanencia en la empresa, según los encuestados la mayoría está de acuerdo con el hecho de que la empresa que ofrece formación, es un buen lugar para desarrollar su trayectoria laboral.

3.- Si la empresa no ofrece cursos de formación, aun así continuo laborando en ella

Figura 7.57 Grado de rotación por motivo de falta de formación en la empresa



Por otra parte, con los resultados de esta pregunta, se contraponen la situación del trabajador con respecto a lo que piensa sobre la formación y la posible ruptura de relación por falta de ella en la empresa en la que se encuentre laborando. En este

sentido, la mayoría mostró estar de acuerdo con el hecho de seguir en un trabajo, aunque este no ofrezca formación.

#### *Indicador 5 Jornada laboral*

1.- Si la jornada laboral es extensa, prefiero buscar otro tipo de empleo

Figura 7.58 Grado de rotación por jornada laboral extensa



A través de los resultados, los encuestados manifiestan estar de acuerdo con buscar otro empleo si su jornada laboral es excesiva.

2.- Al estar trabajando en una empresa, suelo buscar alternativas laborales que ofrezcan una jornada más corta, aunque el salario sea menor

Figura 7.59 Grado de preferencia entre jornada laboral corta y menor salario



Los resultados a esta cuestión, arrojan que los encuestados no están de acuerdo en buscar alternativas con jornadas más cortas si el salario es menor, por lo tanto, la jornada laboral tiene menor influencia en la decisión de cambio de trabajo.

3.- Cuando la jornada laboral es más corta que la de mis compañeros, me siento relegado y poco útil para la empresa

Figura 7.60 Importancia de la jornada laboral equitativa entre los integrantes de la empresa



En este sentido, al parecer no tiene algún efecto negativo en la mayoría de los encuestados el que se le asigne una jornada laboral menor a la del resto de sus compañeros.

#### *Indicador 6 Selección*

1.- Que me hayan dado la inducción adecuada con mis compañeros y jefes de área, propicia que sienta más apego a mi trabajo

Figura 7.61 Grado de apego a la empresa producto de la inducción



Al analizar los resultados, la mayoría de los encuestados menciona que la inducción si es un factor que promueve el apego del trabajador hacia la empresa donde labora, no obstante, la tercera parte de los participantes, concluye que es irrelevante.

2.- Aunque no trabaje en el puesto que solicité al entrevistarme en la empresa, suelo quedarme hasta lograr un cambio de puesto

Figura 7.62 Grado de búsqueda de cambio producto de falla en el procedimiento de selección



Al parecer, para la mayoría de los encuestados, es irrelevante el que trabaje en un puesto no solicitado y solicitar un cambio, quizá desde un inicio no hubiesen aceptado el trabajo alterno ofrecido por la empresa; no obstante, cerca de la tercera parte menciona que sí se quedaría.

3.- Cuando estoy en un puesto que no consideraba ocupar, pero que me fue asignado, me desaliento y busco un nuevo empleo

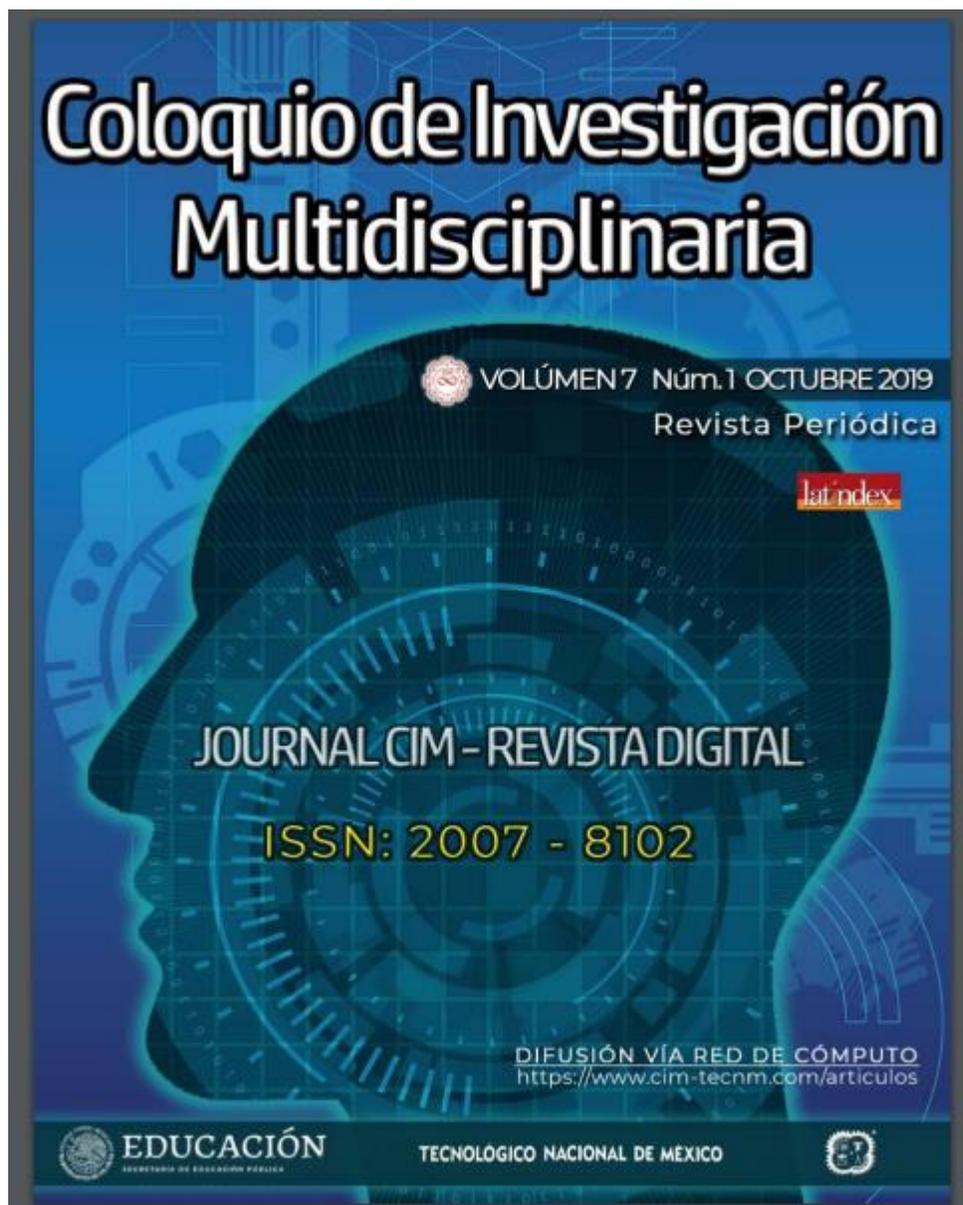
Figura 7.63 Grado de rotación producto de falla en el procedimiento de selección



En el análisis de esta respuesta, se puede apreciar que cerca del 40% de los encuestados considera irrelevante que el estar en un puesto de trabajo que no solicitó sea motivo para buscar un nuevo empleo; mientras que otro 40% considera que no es desalentadora la situación; mientras que el resto, si buscaría otro empleo.

1.3 Artículo Derivado de esta Investigación Publicado en la Revista Journal CIM-  
Revista Digital

1.3.1 Portada de Revista Electrónica



### 1.3.2 Extracto del Índice de la Revista Mostrando el Artículo

Colegio de Investigación Multidisciplinaria 2019		ISSN 2007-8102
Journal CIM Vol. 7, Núm. 1		
IA12	<b>Interrelación de la innovación con la responsabilidad social empresarial</b> Myrna Delfina López Noriega, María Guadalupe Aguirre Alemán, Ma. Teresa De La Luz Sainz Barajas, Hugo García Álvarez and Julissa Montaño González	92
IA13	<b>Compromiso organizacional como estrategia potencializadora en la atención al cliente en las pymes en la ciudad de Barranquilla-Colombia.</b> Luis Alfredo Jiménez Rodríguez, Ramiro Gamboa Suarez and Carlos Vera Pirella	104
IA14	<b>Análisis de la disminución de la producción del cacahuete en la región de los Tuxtlá</b> Itzel Margarita Sánchez Oliveros, Brenda Cecilia Fiscal Leo, Lizbeth Muñoz Gómez and Rosa María Berea Gutiérrez	101
IA15	<b>Participación actual y futura en supermercados en relación al género de los consumidores</b> Margarita Dávila Hernández, Anabel Martínez Guzmán, Samuel Garrido Roldán, Olga A. Sierra López and Blanca Estela Hernández Bonilla	116
IA16	<b>Análisis de los indicadores del clima laboral que promueven la rotación de personal: Caso empresa restaurantera de Chimalhuacán Estado de México</b> Jonathan González García, Ángel Eduardo Márquez Ortega, Guillermina Pérez González y Luis Enrique Galindo Cano	123
IA17	<b>Análisis para el desarrollo del modelo Canvas en una comunidad artesanal</b> Lucía Trinidad Pérez Cervera, Karen Alejandra López Ruiz, Heber Hernández García and Juan Luis Robert Arias	130
IA18	<b>Diseño de las competencias gerenciales en las microempresas comercializadoras de artículos para decoración</b> Javier Martín García Mejía, Juan Carlos Vásquez Jiménez, Ramón Matías López, Luis Carlos Ortuño Barba and Raúl Alberto Diego Maldonado	138
IA19	<b>Comportamiento ambiental de las empresas en la región centro occidente de México</b> Roberto González Acoit, Manuel Díaz Flores, Bogar García Martínez, Jesús Castillo Rodríguez and Miguel Ángel Roque Regalado	146
IA20	<b>Análisis de factibilidad de una silla móvil para el cuidado del adulto mayor: estudio de mercado en Colaya, México.</b> Carol Saldarraga Cortés, Alicia Castique Guerrero, Alicia Alma Alejos Gailardo and José Porfirio González Farias.	152
IA21	<b>Relación entre el desarrollo profesional e intención de permanencia en una industria de Guanajuato</b> Lucero Palacios Morgado, José Porfirio González Farias, Eugenio Guzmán Soria and María Teresa de la Garza Carranza	160

La imagen muestra en el punto IA16, el nombre del artículo y la ubicación de página en la revista (123).

### 1.3.3 Artículo Análisis de los Indicadores del Clima Laboral que Promueven la Rotación de Personal: Caso Empresa Restaurantera de Chimalhuacán Estado de México.

#### **Análisis de los indicadores del clima laboral que promueven la rotación de personal: Caso empresa restaurantera de Chimalhuacán Estado de México**

J. González García<sup>1\*</sup>, A. E. Márquez Ortega<sup>2</sup>, L. E. Galindo Cano<sup>1</sup>, G. Pérez González

<sup>1</sup>Departamento de Posgrado en Administración, Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán, Calle Primavera S/N Col. Santa María Nativitas, C.P. 56330, Chimalhuacán, Estado de México, México

<sup>2</sup>Departamento de Ingeniería Química, Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán, C.P. 56330, Estado de México, México.

\*jonathangonzalezgarcia17@gmail.com

Área de participación: Ingeniería Administrativa

#### **Resumen**

Durante el 2017, los restaurantes del municipio de Chimalhuacán ofrecieron en la entrada de los locales anuncios de puestos vacantes de forma frecuente. Por esta razón, el presente trabajo está enfocado a describir los indicadores relacionados con el clima laboral que influyen en la rotación del personal. Los datos se obtuvieron por medio de un censo, ya que todos los integrantes del equipo de trabajo dentro del restaurante participaron en la encuesta, por lo que, el instrumento de trabajo se elaboró con base en la escala de Likert. Los resultados mostraron que el clima laboral tiene una relación estrecha con la rotación de personal, siendo las dimensiones con mayor influencia, la formación y el rendimiento en el trabajo, con respecto a las expectativas que persiguen y la realidad de los trabajadores en la actualidad en la industria gastronómica.

**Palabras clave:** Clima Laboral, Rotación de Personal, Restaurantes.

#### **Abstract**

*During 2017, restaurants in the municipality of Chimalhuacán offered frequent vacancy announcements at the entrance of the premises. For this reason, the present work is focused on describing the indicators related to the work environment that influence staff turnover. The sample was determined in a non-probabilistic way, due to the fact that data were obtained from all the members of the work team within the restaurant, therefore, the work instrument was prepared based on the Likert methodology. The results showed that the work environment has a close relationship with staff turnover even if it is not decisive, being the dimensions with the greatest influence, training and performance at work with respect to the expectations they pursue and the reality of the workers currently in the gastronomic industry.*

**Key words:** Work Climate, Personnel Rotation, Restaurants.

#### **Introducción**

Dentro de los procesos administrativos, el clima laboral es uno de los componentes importantes de la organización, ya que se encuentra dentro del medio ambiente de la empresa [Chiavenato, 2007], el cual está integrado de varios aspectos que pueden ser tangibles o intangibles, y van desde el salario, las prestaciones inherentes al salario, hasta la manera de comunicación o el liderazgo ejercido por la dirección. Por lo tanto, el clima laboral es considerado por varios investigadores como una causa que propicia la rotación voluntaria de personal [Portillo, Morales e Ibarvo, 2016; Zimmerman y Frank, 2006]. Por otro lado, la rotación de personal es un fenómeno complejo que se presenta en la mayoría de las organizaciones, esta se define como el número total de ingresos y egresos de personal que hubo en una empresa, durante un periodo determinado [Castillo, 2006; Varela, 2006]. En este sentido, las salidas de la organización pueden darse de manera premeditada o programada, es decir, planificada por la organización, o de forma voluntaria [Castillo, 2006]; siendo la segunda, la manera de interés, dado el enfoque de este trabajo.

Por lo anterior, surge el interés de analizar los indicadores del clima laboral que promueven la rotación de personal; este análisis se llevó a cabo en una microempresa dedicada a la restauración alimentaria, en el municipio de Chimalhuacán, al oriente del Estado de México. En primera instancia, se describe la metodología que se persiguió durante la realización del trabajo, para después realizar la descripción de los modelos de la rotación del personal [Steers y Modway, 1982] y de clima laboral [Pulgar, 1999], que se utilizarán como ejemplos para contrastar la posible influencia que ejerce el clima laboral (variable independiente) en la rotación de personal (variable dependiente).

### Metodología

#### Tipología

El presente estudio descriptivo, tiene el objetivo de analizar los indicadores del clima laboral de la empresa que propician en mayor medida la rotación de personal, para ello, se plantearon cuatro etapas de la vida laboral en las que pueden generarse detonantes que conduzcan a la separación entre la empresa y el trabajador, con esto, se busca contribuir al establecimiento de mejoras en las condiciones laborales y/o en el proceso de selección de personal de la empresa, que actualmente efectúa. No obstante, este trabajo se considera no experimental y seccional.

#### Censo

Se obtuvo a través de la aplicación de una herramienta (encuesta) a todos los trabajadores de la empresa (microempresa de tan solo 11 empleados), esta fue diseñada con base en la escala Likert. Por otra parte, el censo estuvo conformado por los integrantes de todas las áreas de la empresa, tales como cocina, bar, servicio y gerencia, cuyas edades se encuentran entre el rango de los 22 a los 36 años, y que en su mayoría está conformado por mujeres. Una vez obtenidos los resultados, la captura de los datos y la ejecución de las estadísticas propuestas como análisis de correlación, la cual se realizó a través del programa Excel. Para ello, se estableció un valor numérico a cada Likert-item que representa la preferencia de respuesta, por ejemplo, el ítem muy en desacuerdo = 1, ítem en desacuerdo = 2, etc. (Figura 1), hasta alcanzar el valor de 5. Posteriormente, se sumaron los ítems obtenidos en el cuestionario por persona, etapa por etapa, después, las sumatorias de cada Likert-item se representaron en porcentaje con respecto al total de respuestas posibles en cada etapa, para así proceder a realizar el análisis correlacional entre los valores de Likert y el porcentaje de respuesta obtenido. Según el modelo de rotación elegido [Steers y Modway, 1982], permite analizar los indicadores del clima laboral en 4 etapas, antes de que se presente la rotación voluntaria y con ello, determinar la correlación entre las variables implicadas, tomando como base los criterios de Cohen, mismos que se muestran en la Figura 2:

ítem	Valor numérico
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutro o indiferente	3
De acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Figura 1. Escala de Valor de Likert Items

$r = 1$	correlación perfecta.
$0.8 < r < 1$	correlación muy alta
$0.6 < r < 0.8$	correlación alta
$0.4 < r < 0.6$	correlación moderada
$0.2 < r < 0.4$	correlación baja
$0 < r < 0.2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

Figura 2. Criterios de fuerza de Correlación de Cohen [Saravia, 2015].

#### Variabes utilizadas

1. **Rotación de personal:** La rotación de personal es la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente [Chiavenato, 2007]; esta se divide en rotaciones voluntarias o desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la organización [Castillo, 2006]. El modelo de análisis de la rotación de personal se divide en cuatro dimensiones 1) expectativas del trabajador (se entiende como la impresión que el trabajador posee de la empresa con base en la información obtenida del ambiente, sobre lo que encontrará al ingresar a ella); 2) Realidad empresarial (se entiende como el grado de equidad entre las expectativas y la experiencia vivencial a su ingreso); 3) Satisfacción en el puesto de trabajo (es comprendida como el grado de aceptación, comodidad y agrado que el trabajador expresa ante lo ofrecido

por la empresa) y 4) Oportunidades de empleo (se entiende como la actividad o pasividad del trabajador para obtener otra oportunidad de empleo).

2. **Clima laboral:** Es indicador que comprende las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y del equipamiento, las actitudes de las personas que integran el equipo de trabajo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios, las remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza [Gan y Taringe, 2012]. El modelo de análisis fue tomado de [Pulgar, 1999], considerando únicamente la dimensión formativa, cuyos indicadores son: 1) Remuneración (es comprendida como el conjunto de beneficios otorgados por la empresa, tales como salario, bonos, compensaciones, entre otros); 2) Comunicación (se entiende como la forma en la que interactúan los trabajadores verbal o no verbal con sus compañeros y jefes en el trabajo); 3) Evaluación del rendimiento (es considerada la manera en la que la empresa, a través del jefe de área, evalúa el trabajo realizado por el empleado); 4) Selección (este indicador es comprendido como la percepción de la manera en la que se realizó el proceso de selección por parte de la empresa al trabajador de nuevo ingreso); 5) Formación (se entiende como el grado de interés por parte de la empresa en capacitar a sus trabajadores, así como la existencia de planes de carrera). Además de estos cinco indicadores propuestos por el autor, se utilizó uno más conocido como 6) jornada laboral (la cual se entiende como el tiempo que pasa el trabajador dentro de la empresa, realizando las tareas).

#### Modelo de Rotación de Personal

El modelo de rotación de personal utilizado como base de análisis en este trabajo, fue el propuesto por Steers y Modway en 1982, el cual consiste en cada una de las dimensiones propuestas que fueron identificadas a través de seis preguntas formuladas con base en indicadores de clima laboral, cuyo estudio ha sido abordado por expertos en el tema. La finalidad de estas preguntas es identificar si uno o más indicadores del clima laboral ejercen cierto grado de influencia en la rotación voluntaria de los trabajadores. En este sentido, las cuatro dimensiones de Steers y Modway (1982), disgregan esta variable de manera significativa, ya que permite identificar el proceso de cambio o adaptación, que va generándose en el trabajador conforme pasa el tiempo dentro de la empresa.

#### Características del Clima Laboral

Los indicadores del clima laboral tomados en cuenta para identificar la influencia de esta variable en la rotación voluntaria de personal, están basados en la propuesta de Pulgar (1999), la cual se relaciona directamente con el entorno que se vive en los establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos y bebidas condimentadas; los indicadores propuestos por el autor, tienen que ver con la funcionalidad de la empresa, ya que estos, son aspectos con los que el trabajador tiene contacto frecuente y representan a su vez, el grado de desarrollo particular que puede irse generando a lo largo del tiempo ejercido en su puesto de trabajo.

Por otra parte, la observación ha sido una herramienta clave para detectar las necesidades particulares de esa empresa con respecto a su alto nivel de rotación de personal, gracias a esta técnica, se ha podido corroborar lo propuesto por los autores con respecto a lo expresado por los trabajadores censados; cabe resaltar que, los cinco indicadores que el autor propone fueron mencionados al menos una vez, no obstante, en este trabajo se incluyó una más, denominado jornada laboral, ya que en este tipo de negocios presenta una condición atípica con respecto a otros giros.

#### Resultados y discusión

##### Efectos del clima laboral en la rotación de personal

De acuerdo a lo observado en la Figura 3, se aprecia que la dimensión de rotación de personal denominada "Expectativa del trabajo", los indicadores del clima laboral que más toman en cuenta los censados son la jornada laboral, la evaluación del rendimiento en el puesto de trabajo y la formación. Sin embargo, al someter los datos a la prueba de **coeficiente de determinación ( $R^2$ )**, resultó **0.2562**, mientras que el **coeficiente de correlación (CCL)**, fue de **0.5061**. lo cual se interpreta como correlación moderada según los criterios de Cohen; mientras que la ecuación  $y=0.0364x + 0.0909$ , expresa una correlación positiva cuya pendiente se mantiene a la alza y cuya constante es menor al punto porcentual, en otras palabras, existen otras razones que conllevan a tomar la decisión de rotación voluntaria, además del clima laboral durante el proceso de ingreso e inducción al trabajo, debido a que por cada vez que la percepción del trabajador se acerca a estar muy de acuerdo con lo preguntado,

la pendiente aumenta solo 0.03634 puntos porcentuales de estima o convencimiento. Por ende, en esta etapa el empleado necesita estar más tiempo en contacto con la organización y su entorno, para que exista mayor influencia del clima, esto se aprecia de forma gráfica en la Figura 3.1



Figura 3. Resultados de la encuesta, con referencia a la Dimensión 1 de la Rotación de Personal.



Figura 3.1 Resultados del cálculo de correlación, con referencia a la Dimensión 1 de la Rotación de Personal.

Mientras que en la Figura 4, los censados muestran que al contrastar sus expectativas contra la "Realidad del trabajo", la remuneración, resulta ser el indicador que más impacta en su percepción, de igual forma, la evaluación del rendimiento y la formación, siendo estos, indicadores de suma importancia para tomar la decisión de mantenerse o salir voluntariamente de la organización donde laboran actualmente. Por otra parte, a diferencia de la etapa anterior, en esta, es posible observar una **correlación muy alta** entre el clima laboral y la rotación voluntaria, pues, ( $R^2$ ) resultante fue de **0.8839** y ( $CCL$ )= **0.8839**; asimismo, la ecuación  $y=10x-10$  representa correlación positiva, con una pendiente de 10 puntos porcentuales, mostrando que existe una correlación alta con respecto a las demás etapas del análisis, confirmando que el trabajador tomó la decisión de formarse antes de ingresar a trabajar en una empresa y la realidad ofrecida dentro de ella, con relación a los factores del clima laboral utilizados en este estudio, teniendo claro el efecto en la decisión de rotación voluntaria, como se muestra de forma gráfica en la Figura 4.1.



Figura 4. Resultados de la encuesta, con referencia a la Dimensión 2 de la Rotación de Personal.



Figura 4.1 Resultados del cálculo de correlación, con referencia a la Dimensión 2 de la Rotación de Personal.

Por otra parte, en la siguiente etapa del modelo propuesto por Steers y Modway [1982], conocido como "Satisfacción en el puesto de trabajo" (Figura 5), después de un periodo de permanencia en la empresa, la comunicación resulta determinante en los trabajadores, para elegir el rumbo de su carrera profesional dentro de su actual organización, más allá de la evaluación del rendimiento, la formación o la remuneración, las personas censadas, buscan mantener buenas relaciones de comunicación tanto en línea vertical, como horizontal para permanecer mayor tiempo dentro de la organización. En este sentido, ( $R^2$ ) fue **0.1467** con un ( $CCL$ )= **0.3830**, que según Cohen representa una correlación baja; mientras que la ecuación  $y=2.7273x + 11.818$ , precisa una pendiente ascendente a estar de acuerdo con una constante de 11.81 puntos porcentuales, es decir, que en caso de mostrarse satisfechos con su actual puesto de trabajo, al menos en el corto plazo, tendría que ser cualquier factor no considerado en este estudio, la causa de su salida como se observa de forma gráfica en la figura 5. 1.



Figura 5. Resultados de la encuesta, con referencia a la Dimensión 3 de la Rotación de personal.



Figura 5.1 Resultados del cálculo de correlación, con referencia a la Dimensión 3 de la Rotación de Personal.

Por último, en la etapa conocida como "Oportunidades de empleo" (Figura 6), vuelven a tomar importancia indicadores como remuneración, evaluación del rendimiento y el proceso de selección de personal, además de que la jornada laboral adquiere alto grado de importancia, ya que los trabajadores desean evaluar su situación actual, con respecto a la posible, si decidieran cambiar de empleo. Con respecto a los resultados de la encuesta,  $(R^2)=0.6929$ , con  $(CCL)= 0.8324$ , es decir, una correlación muy alta, así como  $y=7.1212x - 1.3636$ , la cual indica que la pendiente presenta un valor de 7.1212 puntos porcentuales, teniendo el clima laboral un efecto alto en la decisión de rotación en esta etapa, ya que independientemente de la posición en su respuesta la tendencia muestra un alza importante con respecto a la constante, aunque pueden existir más factores que motiven la salida del trabajador y no solo la variable en cuestión, pues no hay una relación perfecta como se muestra en la Figura 6.1.



Figura 6. Resultados de la encuesta, con referencia a la dimensión 4 de la rotación de personal.



Figura 6.1 Resultados del cálculo de correlación, con referencia a la Dimensión 3 de la Rotación de Personal.

#### Influencia del clima laboral en la rotación voluntaria de personal

Al someter el análisis de los resultados de cada etapa, se mostró en la Figura 7, el comportamiento simultáneo de cada indicador, principalmente se aprecia que los indicadores tanto "evaluación del rendimiento", como "formación" son consistentes en cuanto a la influencia que ejercen en el trabajador durante cada etapa, considerándose los dos indicadores que posiblemente detonarán la decisión de desvinculación entre el trabajador y la empresa. No obstante, el indicador "jornada laboral" presenta una clara diferencia con respecto a la percepción de los censados, pues tomando en cuenta su posición en el modelo de rotación, solo ejerce total influencia cuando se encuentran en la etapa de expectativa, sin embargo, ya en la etapa de realidad, la jornada que debe cubrir en su puesto de trabajo resulta ser bastante tolerable, disparándose nuevamente cuando se está en la etapa de oportunidades de empleo, ya que si está es más agradable en la nueva oferta, se vuelve atractiva como incentivo para concretar el cambio, no obstante, podría considerarse como efímera para el trabajador la

necesidad de disponer de mayor tiempo para realizar actividades distintas al trabajo. Asimismo, la "comunicación" resulta ejercer poca influencia en la decisión de cambio de trabajo, según los censados, ya que solo es tomada en cuenta en la etapa de satisfacción en el puesto de trabajo, sugiriendo que, si no es adecuada, el trabajador podría dar paso a la etapa de oportunidades de empleo.

Por último, la "remuneración" resulta ser de alta influencia solo en la etapa de realidad en el puesto de trabajo, a pesar de que los censados manifestaron en sus respuestas verbales no tomarle importancia antes de aceptar un empleo, sin embargo, en los resultados gráficos se aprecia como este indicador es el que abre pauta a la siguiente etapa, la satisfacción en el puesto de trabajo.

En este orden de ideas, la prueba de correlación a los resultados generales, se obtuvo un valor ( $R^2$ )=0.615, y un (CCL)= 0.7841, demostrando que se tiene una **correlación alta** entre el clima laboral y la rotación de personal de esta organización, mientras que  $y=5.8712x + 2.3864$  muestra correlación positiva con 5.87 puntos porcentuales en la pendiente, demostrando estar de acuerdo con los efectos del clima laboral, siendo probable su salida voluntaria de la organización. No obstante, al no ser muy alta o perfecta, da pauta a tener en cuenta otros factores ajenos a este estudio como causas potenciales de rotación voluntaria como se observa de forma gráfica en la Figura 8.



Figura 7. Comportamiento de los indicadores del clima laboral en las etapas del modelo de rotación de personal.

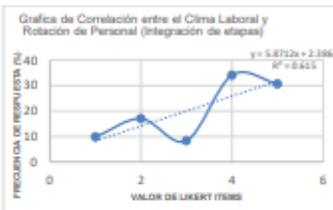


Figura 8. Correlación entre el clima laboral y la rotación de personal en la empresa restaurantera.

### Trabajo a futuro

En este sentido, el trabajo pendiente preponderantemente buscará en identificar los factores externos que pudieran influenciar el alto índice de rotación de personal existente en la empresa, además, del clima laboral, ya que demostró ser una variable con alto grado de correlación, sin embargo, queda la incógnita sobre aspectos como la relación familiar, la infraestructura de transporte, las políticas públicas, entre otras variables externas, que puedan influir directamente en la decisión de rotación voluntaria de los individuos que componen esta organización.

### Conclusiones

Al procesar los datos obtenidos en el censo, se pudo apreciar que existe un alto grado de concordancia entre las respuestas de los trabajadores de esta empresa, sin importar el puesto de trabajo que estén ocupando, sus percepciones resultan similares, lo cual, es bastante interesante, pues según Mumford y Smith [2004], las respuestas difieren según el puesto de trabajo que se esté ocupando.

Por otra parte, si se analiza detenidamente el modelo propuesto por Steers y Modway [1982], para este caso, los detonantes pertenecientes al clima laboral, en cada etapa que el trabajador debe pasar antes de salir voluntariamente de la organización, son muy distintos, ya que a lo largo del modelo, resulta inconsistente la

presencia de un indicador específico que claramente manifieste la tendencia de promover la intención de rotar de organización, por lo tanto, aplicado a esta empresa, los resultados de la encuesta indican que los trabajadores tienen altas expectativas con respecto a la jornada laboral y a la posibilidad de formación antes de entrar a la organización. Posteriormente, al contrastar estas expectativas con la realidad en la empresa, resulta ser de mayor influencia la remuneración percibida que la jornada laboral, no obstante, se corrobora la comparación de la formación que reciben con respecto a lo esperado, esto da pauta a que realicen un análisis personal sobre el grado de satisfacción que tienen en su trabajo, lo que provoca que otro indicador tome mayor relevancia, este es la comunicación, por ende, surge una hipótesis, en la cual, se plantea lo siguiente: después de ir acumulando descontentos, las relaciones personales se vuelven el último recurso de los trabajadores para decidir, entre permanecer o abandonar la empresa; esto debido a que, en la última etapa, al evaluar las oportunidades de empleo se repite el indicador jornada laboral, sumándose a este en relevancia la remuneración y la selección de personal.

Finalmente, la prueba de correlación corrobora la influencia del clima laboral ante la rotación voluntaria de personal; sin embargo, se considera relevante realizar otro instrumento que contenga parámetros exclusivos de la variable rotación de personal, para someter el estudio a la prueba de correlación de Spearman, de esta manera, se obtendrá además de mayor comprensión del comportamiento tan marcado de rotación de personal que sufre la organización, una comprobación a los resultados obtenidos previamente.

### Agradecimientos

Es complicado enlistar a todas las personas que de manera directa o indirecta participaron en la realización de este trabajo; sin embargo, he de agradecer infinitamente a mi director de proyecto, a mis docentes y compañeros, que me alentaron para concluir este modesto trabajo, a mi familia que siempre me ha apoyado en lo que me he propuesto y a Dios, que ha sido la fuerza invisible que me ha mantenido a flote.

### Referencias

1. Abreu, R., & Badli, J. A. (Marzo 2018). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
2. Beneyto, D., Herrero, V., & Prado, J. (2007). *2000 Soluciones laborales*. España: Wolters Kluwer S.A.
3. Bermeo, C. (2016). El Clima organizacional y su influencia en la rotación de personal operativo en las farmacias de FARMAENLACE. Quito: Universidad Central del Ecuador.
4. Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoediciones Ltd.
5. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
6. Gan, F., & Taringo, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
7. INEGI. (2009). *Estadísticas de la Dinámica Laboral en México 2005-2009*. México: Instituto Nacional de Geografía y Estadística.
8. Mumford, K., & Smith, P. N. (2004). *Job Tenure in Britain: Employee Characteristics Versus Workplace Effects*. Bonn, Germany: IZA.
9. Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
10. Portillo, M., Morales, A., & Ibarvo, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación de personal operativa de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. *21º Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México* (págs. 2 - 23). Mérida, Yucatán: AMECIDER-ITM.
11. Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
12. Pulgar, L. (1999). *Comunicación en la empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC.
13. Saracostti, M. (2002). *El trabajo como proceso de investigación: una versión de los(as) jóvenes jefes de hogar*. Chile: Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
14. Saravia, J. (10 de Marzo de 2015). ¡Pero que linda relación tienen! La correlación de Pearson: Stats SOS. Obtenido de Stats SOS: <https://statssos.net>
15. Zimmerman, L y Frank, H. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa*. Num. 97, enero-junio, pp. 7-25. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás.