



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL DE AGROINDUSTRIAS DIADEMA
ZONA FRANCA DE DANLÍ, EL PARAÍSO, HONDURAS, EN EL
AÑO 2019**

SUSTENTADO POR:

**ANARDA ALEJANDRA MALDONADO GARCÍA
LIGIA CONSUELO SOSA SOSA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREÉ TEJADA CALVO

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL DE AGROINDUSTRIAS DIADEMA
ZONA FRANCA DE DANLÍ, EL PARAÍSO, HONDURAS, EN EL
AÑO 2019**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR TEMÁTICO:

JOSÉ LUIS IZAGUIRRE

ASESORA METODOLÓGICA:

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

MIEMBROS DE LA TERNA:

CÉSAR AUGUSTO SUAZO

ALBERTINA NAVARRO

GINA VELÁSQUEZ



FACULTAD DE POSTGRADO

**IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL DE AGROINDUSTRIAS DIADEMA
ZONA FRANCA DE DANLÍ, EL PARAÍSO, HONDURAS, EN EL
AÑO 2019**

**Anarda Alejandra Maldonado García
Ligia Consuelo Sosa Sosa**

Resumen

La presente investigación ha sido realizada para conocer el impacto que causa el clima organizacional en la rotación de personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca. Para analizar el tema se desarrolló una investigación bibliográfica explorando las diferentes teorías de sustento que avalen los elementos que intervienen en la gestión de personal y en las decisiones de los colaboradores en el trabajo, a la vez se desarrolló una investigación de campo aplicando una encuesta de satisfacción de clima organizacional basada en la Escala Likert. Se aplicó la prueba de confiabilidad y validez al instrumento de investigación arrojando datos positivos de confiabilidad del instrumento y se determinó el porcentaje de clima organizacional actual en la empresa. Durante el análisis de los resultados se pudo identificar que el clima organizacional es saludable e incide positivamente en la rotación de personal, atrayendo talento nuevo y manteniendo el que ya tiene.

Palabras claves: Clima organizacional, rotación, satisfacción laboral



GRADUATE SCHOOL

IMPACT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE PERSONNEL ROTATION OF AGROINDUSTRIAS DIADEMA ZONA FRANCA, OF DANLÍ, EL PARAÍSO, HONDURAS, IN 2019

**Anarda Alejandra Maldonado García
Ligia Consuelo Sosa Sosa**

Abstract

The present investigation has been realized to know the impact that the organizational climate causes in the decision of a person in rotation of personnel of Agroindustrias Diadema Zona Franca. To analyze the topic, a bibliographic research was developed exploring the different theories of sustenance that support the elements that intervene in the management of personnel and in the decisions of the collaborators in the work, at the same time a field investigation was developed applying a survey of satisfaction of organizational climate based on the Likert Scale. The reliability and validity test was applied to the research instrument, yielding positive reliability data of the instrument and the percentage of organizational climate in the company was determined. During the analysis of the results, it was possible to identify that the organizational climate is healthy and has a positive impact on staff turnover, attracting new talent and maintaining the one that already exists.

Keywords: Organizational climate, rotation, job satisfaction

DEDICATORIA

A ti, mi viejo, mi ángel guardián, hasta el cielo, porque me acompañaste hasta la mitad de este camino. Ligia Consuelo Sosa Sosa

A ti, mi Dios, porque fuiste tú quien abrió puertas a mi favor para continuar desarrollándome profesionalmente. A pesar de las circunstancias difíciles no me dejaste de tu mano, me guiaste hasta este momento tan importante para mí.

A mis padres, Rony y Oneyda, porque creyeron en mí y me sacaron adelante a pesar de cualquier situación. Hoy puedo ver mi meta alcanzada y este triunfo lo dedico a ustedes. Siempre me estuvieron animando e impulsando a crecer tanto en el ámbito profesional como espiritual.

A mis hermanos: Gabby, Kevin, José Manuel, Michelle, Kenneth, David, Alexander y Valery; y a mis sobrinos: Ashley, Carlitos y Dylan, porque me han visto como su ejemplo de superación y anhelo de alcanzar lo mejor en toda área de mi vida.

A mis abuelas, Mami Lila y Mami Yaya, porque su apoyo y amor han sido incondicionales, siempre me animaron a continuar aprendiendo y a desarrollarme como profesional. A mi abuelo, Papi Yaga (QDDG), porque dio todo por verme como una mujer realizada en todos los aspectos; su siembra junto con la de mi mami Lila hoy continúa dando frutos.

A mis bisabuelos, Papi Cesar y Mami Narda (QDDG), porque han sido un gran ejemplo para mí y su legado de integridad, responsabilidad y entrega en lo que hace me impulsan cada día.

Anarda Alejandra Maldonado García.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, mi principal motor para seguir adelante, a mi esposo por animarme con amor y paciencia a continuar en las largas jornadas y estar ahí acompañándome siempre. A mi familia Amor Viviente por apoyarme con sus oraciones, con su amor, su presencia en mi vida y comprender mi ausencia durante este tiempo. A mis amigas, ya se dan por aludidas, porque no se cansaron de esperarme en todas las reuniones y tampoco me juzgaron al abandonarlas temprano o no llegar a nuestros encuentros. A mi familia Diadema, por ser el escenario principal que facilitó mi regreso a las aulas y afianzó mis pasos en el camino del aprendizaje, por el apoyo en todo momento y por llevar la carga conmigo.

Ligia Consuelo Sosa Sosa

Gracias mi Dios, todo lo que tengo y todo lo que soy te lo debo a ti. Agradezco el apoyo de toda mi familia, mis amigas y mi grupo Victoria que han sido mi motivación en todo momento para continuar soñando y logrando mis metas, gracias por sus oraciones porque llegaron ante el Trono de Dios y hoy podemos ver sus respuestas. A mi hermano José Manuel, porque mis noches de desvelo también eran suyas, nunca me dejó sola, siempre me acompañó en este tiempo. A mi familia Jireh, por su apoyo incondicional y por sus oraciones para que continuara perseverando a pesar de cualquier dificultad. A **cbc** – Embotelladora La Reyna, por permitirme seguir creciendo y desarrollarme, en especial doy infinitas gracias a Alba Paz, por creer en mi talento, por sus consejos y enseñanzas.

Anarda Alejandra Maldonado García.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	xv
AGRADECIMIENTO	xvi
ÍNDICE DE CONTENIDO	xvii
ÍNDICE DE TABLAS	xx
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	1
1.2.1 La Psicología Industrial	1
1.2.2 Estudios de Clima Organizacional.....	3
1.3 Definición del Problema.....	4
1.3.1 Problema de investigación	5
1.3.2 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Objetivos del Proyecto	6
1.4.1 Objetivo General:.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos:	6
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la Situación Actual	7
2.2 Clima Organizacional en Honduras	8
2.3 Clima Organizacional.....	10
2.3.1 Historia del Clima Organizacional.....	10
2.3.2 Definiciones de Clima Organizacional	11
2.3.3 Cronología de las definiciones de Clima Organizacional.....	12
2.3.4 Dimensiones del Clima Organizacional: ¿Qué se mide?.....	13
2.3.5 Efectos y consecuencias del Clima Organizacional.....	15
2.3.6 ¿Cómo medir en Clima Organizacional?.....	17
2.3.7 Auditoría del Clima Organizacional	17
2.4 Rotación de personal	19
2.4.1 Definiciones de Rotación de Personal	19

2.4.2	Índice de Rotación de Personal.....	20
2.4.3	Causas de la Rotación de Personal.....	21
2.4.4	Entrevistas de Salida.....	22
2.4.5	Costos de la Rotación de Personal.....	22
2.4.6	¿Cómo reducir la Rotación de Personal?.....	23
2.5	Teorías de Sustento.....	24
2.5.1	Componentes de una teoría.....	24
2.5.2	Teorías de la Motivación.....	25
2.5.2.1	Jerarquía de las Necesidades.....	25
2.5.2.2	Teoría ERC.....	27
2.5.2.3	Teoría de las Necesidades de David McClelland.....	28
2.5.2.4	Teoría X y Y.....	29
2.5.2.5	Teoría Z.....	29
2.5.2.6	Modelo Bifactorial de Herzberg.....	30
2.5.2.7	Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.....	31
2.5.2.8	Teoría del Establecimiento de Metas.....	31
2.5.2.9	Teoría del Reforzamiento.....	32
2.5.2.10	Teoría de la Equidad.....	32
2.5.2.11	Teoría de las Expectativas.....	33
2.5.3	Las teorías de la motivación y su relación con el clima laboral.....	33
2.6	Marco Legal.....	35
2.6.1	Código del Trabajo y su relación con el Clima Organizacional.....	35
2.6.2	Reglamento Interno y su relación con el Clima Organizacional.....	37
2.6.3	Código de Conducta de Agroindustrias Diadema Zona Franca.....	37
2.7	Correlación entre el Clima Organizacional y la Rotación de Personal.....	38
2.8	Situación actual del Clima Organizacional en Agroindustrias Diadema Zona Franca..	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		41
3.1	Hipótesis.....	41
3.2	Operacionalización de las variables.....	41
3.3	Instrumento de investigación.....	44
3.4	Método de operación.....	44

3.4.1	Población.....	44
3.4.2	Muestra	44
3.4.3	Selección de la muestra.....	45
3.5	Enfoque de la investigación	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		46
4.1	Introducción	46
4.2	Interpretación de los resultados obtenidos	46
4.2.1	Validez y confiabilidad del instrumento	83
4.3	Entrevista con Coordinación de Compensaciones y Beneficios	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		88
5.1	Conclusiones	88
5.2	Recomendaciones.....	89
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		90
ANEXOS		93
Anexo 1.	Carta de autorización por parte del Director General de la empresa.....	93
Anexo 2.	Encuesta de evaluación de clima organizacional y rotación de personal	94
Anexo 3.	Formato entrevista de salida	97
BIBLIOGRAFÍA		99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronología de las definiciones de Clima Laboral.....	12
Tabla 2. Costos de la rotación de personal.....	23
Tabla 3. Premisas de Teoría X y Teoría Y.....	29
Tabla 4. Teorías de la motivación y su relación con el clima organizacional	34
Tabla 5. Operacionalización de las variables.....	41
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad total de la muestra piloto.....	83
Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad para las primeras 23 variables.....	83
Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad para los factores que motivan a continuar laborando en la empresa	84
Tabla 9. Causas de la rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de Clima Organizacional	15
Figura 2. Pirámide de las Necesidades de Maslow.....	26
Figura 3. Jerarquía de las Necesidades de Clayton Alderfer	27
Figura 4. Teoría de las Necesidades de David McClelland.....	28
Figura 5. Orgullo de pertenecer a la empresa	46
Figura 6. Tiempo de trabajar en la compañía y su orgullo de pertenecer a la empresa.....	47
Figura 7. Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar	48
Figura 8. Tiempo de trabajar en la compañía y su recomendación de la empresa a otras personas	49
Figura 9. Entiendo de forma clara y precisa qué es lo que se espera de mí en el trabajo que realizo	49
Figura 10. Claridad de los colaboradores acerca de lo que se espera de ellos en el trabajo.....	50
Figura 11. Mis opiniones e ideas son escuchadas en esta empresa	51
Figura 12. Tiempo de antigüedad y su relación con sentirse escuchados por la empresa	52
Figura 13. Trabajo en equipo.....	52
Figura 14. Satisfacción de los departamentos en relación al trabajo en equipo	53
Figura 15. Satisfacción por género del trabajo en equipo.....	54
Figura 16. Cooperación para el logro de los objetivos empresariales	54
Figura 17. Reconocimiento del jefe inmediato en relación al trabajo realizado.....	55
Figura 18. Nivel de insatisfacción por ausencia de reconocimiento al trabajo realizado	56
Figura 19. Comunicación con jefe inmediato	56
Figura 20. Nivel de satisfacción en la comunicación con jefe en relación al género	57
Figura 21. Comunicación entre áreas de trabajo.....	58
Figura 22. Comunicación empresarial	59
Figura 23. Nivel de satisfacción por género en relación a la comunicación empresarial.....	59
Figura 24. Satisfacción por el horario de trabajo.....	60
Figura 25. Satisfacción por la cantidad de trabajo.....	61
Figura 26. Percepción sobre la oportunidad de crecimiento en la empresa.....	62
Figura 27. Efectividad de capacitaciones por departamento	63
Figura 28. Nivel de satisfacción de las instrucciones recibidas por género	64

Figura 29. Nivel de satisfacción por género de la efectividad de la instrucción recibida en el puesto	64
Figura 30. Nivel de satisfacción por la efectividad de la instrucción recibida en el puesto	65
Figura 31. Nivel de satisfacción del ambiente de trabajo por área	66
Figura 32. Nivel de satisfacción general por el ambiente laboral.....	67
Figura 33. Nivel de satisfacción de las condiciones físicas de la empresa por departamento.....	67
Figura 34. Percepción del cumplimiento de las reglas y procedimientos de seguridad	68
Figura 35. Percepción sobre la importancia de la salud y la seguridad de los colaboradores por parte de la empresa.....	69
Figura 36. Nivel de conformidad sobre la importancia que la empresa brinda a la salud y la seguridad de los colaboradores	70
Figura 37. Satisfacción sobre el salario recibido	71
Figura 38. Nivel de satisfacción salarial por departamento.....	72
Figura 39. Satisfacción por recibir el salario en tiempo y forma.....	72
Figura 40. Percepción de los colaboradores sobre su valor para la empresa.....	73
Figura 41. Nivel de insatisfacción por departamento en relación al valor que perciben tener para la empresa	74
Figura 42. Percepción de estabilidad laboral	75
Figura 43. Nivel de percepción de inestabilidad laboral por departamento	76
Figura 44. Factores que motivan al personal a continuar laborando en la empresa	76
Figura 45. Nivel de motivación laboral para continuar laborando en la empresa	77
Figura 46. Departamentos con mayor motivación para continuar laborando en la empresa.....	78
Figura 47. Factores que motivan al personal a dejar de laborar en la empresa	79
Figura 48. Porcentaje de personal que podría abandonar la empresa	79
Figura 49. Departamentos con mayor probabilidad de presentar registros de renuncia.....	80
Figura 50. Nivel global de Clima Organizacional de Agroindustrias Diadema	82
Figura 51. Nivel de Clima Organizacional por departamento	82

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En el presente capítulo se presente establecer los lineamientos de la investigación, explorar los antecedentes de la Psicología Industrial y las transformaciones que ha vivido hasta la fecha. Se expondrán algunos estudios de clima organizacional y se finalizará con el planteamiento del problema de investigación, las preguntas que guiarán la investigación, los objetivos a alcanzar y la justificación del estudio.

1.2 Antecedentes del Problema

1.2.1 La Psicología Industrial

El estudio del clima organizacional ha tomado una gran fuerza en los últimos años, se ha enfrentado a retos en todo el orbe, la inestabilidad laboral y la polarización que el mercado laboral ha sufrido son un claro y puntual ejemplo de esta situación. Esto hace urgente la necesidad de revisar el avance histórico del papel de la Psicología Industrial y replantear y quehacer intelectual de este campo. La necesidad imperante de esta revisión es analizar la funcionalidad de una nueva corriente del campo que integre innovadoras propuestas en materia de metodologías y teorías para el estudio de los asociados y su interacción con las organizaciones (García-Ramos, Díaz-Juarbe, & Santiago-Estrada, 2013).

Interesa también conocer un poco sobre las transformaciones que ha sufrido el mercado laboral en las últimas décadas, y al trasladarnos hasta a la década de los años 70. Desde 1972-1973 se han visto muy marcado dos acontecimientos puntuales entre el mercado laboral latino y el europeo: cada vez son menos los asociados con trabajos a tiempo completo y las condiciones bajo las cuales laboran no son las más apropiadas o totalmente legales, las personas aceptan trabajos por la urgencia de cubrir sus necesidades más básicas (García-Ramos, Díaz-Juarbe, & Santiago-Estrada, 2013).

En este sentido hemos de resaltar que el estudio del clima organizacional está íntimamente ligado con la satisfacción que los asociados sienten al estar en sus puestos de trabajo. Uno de los indicadores de esta satisfacción es tener estabilidad y gozar de beneficios. La polarización a la que hace referencia García-Ramos, Díaz-Juarbe, & Santiago-Estrada (2013) está latente en nuestra sociedad y en el mundo globalizado.

A través de la historia, los avances en la gestión del personal han ganado terreno y se han situado en un espacio de interés amplio y generalizado.

Los inicios de la Psicología Industrial nos trasladan hasta la Primera Guerra Mundial cuando era necesario evaluar a los soldados de acuerdo a sus habilidades intelectuales para asignarlos a las divisiones ya establecidas. Esta ha sido una de las primeras evidencias del interés de las organizaciones e instituciones por el estudio de las capacidades humanas a través de la Psicología. Sin embargo, en la historia también se registran eventos que marcaron positivamente la relación entre los empleadores y los asociados y que dejaron un legado que hasta el día de hoy se sigue disfrutando en las empresas, uno de esos eventos o casos relevantes es el surgimiento de los procesos de producción que desbordaron en ahorros para las empresas y una masificación en la producción.

Neffa & De La Garza García Toledo (2010) refieren que existen varias fases en la historia económica de los países capitalistas entre los siglos XIX y XXI; una primera etapa llamada manufacturera, en la que resalta el valor de la productividad de la mano de obra; una segunda fase llamada industrialización y que se caracteriza por el uso de maquinaria para aumentar la productividad, ahorrar costos y eliminar la posibilidad de errores; una tercera etapa llamada producción masiva que se identificó a finales del siglo XIX a partir del principio de la organización científica del trabajo basada en técnicas y métodos tayloristas; y finalmente una última etapa vinculada al modelo japonés de producción del toyotismo.

Zuccarino (2004) refiere que una de las características que ha resaltado en el modelo fordista es el énfasis que se le da a incentivar la noción de eficiencia y productividad entre los trabajadores, el concepto de mano de obra sin valor humano va quedando atrás y se empodera a los asociados para que promuevan entre ellos la idea de la competitividad y su importante papel para que esta característica sea una realidad, de esta manera se va introduciendo al empleado a tener un papel más activo en el desarrollo de la empresa y en el sentido de pertenencia empresarial,

por otro lado, la importancia de los resultados de evaluaciones de desempeño aumenta también el compromiso de los trabajadores con alcanzar los resultados globales de la empresa. En base a lo anterior, el autor enfatiza que en el modelo fordista nace el impulso de reconocer el desempeño a través del salario y de la competitividad entre pares para alcanzar el éxito empresarial.

De tal manera que, tras repasar brevemente algunos conceptos básicos y muy relevantes en el buen funcionamiento del desarrollo organizacional, es más fuerte la evidencia de la prioridad que se debe dar en las empresas a la correcta gestión del talento humano como parte clave para la sobrevivencia de la organización en el mercado. Chiavenato (2000) afirma: “Las organizaciones dependen de las personas para que las dirija, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad” (p. 43).

1.2.2 Estudios de Clima Organizacional

La revisión bibliográfica nos lleva a dar un paseo por la historia y comienza con un estudio pionero en la medición de la percepción de clima laboral, tomando en consideración que, precisamente, esta medición en particular tiene como fundamento la percepción de las personas en relación a su satisfacción personal al pertenecer o formar parte de la empresa.

Litwin y Stringer (1968) realizaron una de las primeras mediciones de percepción laboral en el tema de clima organizacional, y enfocaron su investigación en nueve dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad individual remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización.

Koys y DeCottis (1991) realizaron su estudio de clima organizacional y proponen ocho dimensiones: autonomía, cohesión, justicia, presión, innovación, reconocimiento, confianza y soporte.

1.3 Definición del Problema

Agroindustrias Diadema Zona Franca es una empresa dedicada al rubro del tabaco, lleva en el mercado desde 1952, con el paso de los años ha cambiado su nombre al pasar de generación en generación, hasta que finalmente la empresa familiar fue vendida a una multinacional con casa matriz en Suiza en el año 2008 llamado Grupo Oettinger. En el 2017 la empresa finaliza sus procesos legales para establecer Agroindustrias Diadema Zona Franca en nuevas y amplias instalaciones.

En ese año comienza el interés de la empresa en atender todos los flujos y procesos como corresponde para eficientar las utilidades de la empresa y alcanzar mayor rentabilidad. El Departamento de Recursos Humanos es creado y estructurado para atender las necesidades del personal. Uno de los problemas que se identifica en la empresa es la práctica errónea en la gestión de personal, los malos tratos y la falta de atención a los colaboradores. Existía burocracia en algunos puestos dentro de la planta de producción y personas con cierta cuota de autoridad que infundían temor si no se seguían sus órdenes al pie de la letra, órdenes que en ocasiones representaban favores personales de todo tipo. Este problema provocó que las personas calificadas no sintieran interés en llegar a la empresa, ni compromiso en quedarse, no existía una imagen atractiva. Hasta que se tomaron decisiones importantes relacionadas con las personas perjudiciales que oprimían a los colaboradores.

Las personas más dañinas fueron separadas de sus puestos, sin embargo, las secuelas de los daños y algunas malas prácticas en la gestión de personal continúan latentes entre los tabaqueros, la “vieja escuela” les enseñó a tratar con desdén a las personas y ahora están desaprendiendo estas prácticas.

El personal es el que puede expresar sus opiniones y percepciones a través de las encuestas

de clima organizacional. Muchos de ellos se quedan, pero otros se van y el problema principal se identifica en el primer trimestre del año cuando hay salidas por abandono de trabajo y los pedidos de producción no se alcanzan por la ausencia del total de personal requerido.

Lo antes expuesto pone en riesgo los pedidos y la imagen de la empresa ante los clientes y la empresa necesita determinar el impacto del clima en la rotación de personal para seguir eliminando las prácticas erróneas y no arriesgar más la buena imagen de la empresa.

1.3.1 Problema de investigación

¿Influye el clima organizacional en la rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019?

1.3.2 Preguntas de investigación

- a) ¿Cómo es considerado el clima organizacional que impera en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019?
- b) ¿Cuáles son las principales causas que motivan al personal continuar laborando en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019?
- c) ¿Cuál es el índice de rotación de personal que presenta Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019?
- d) ¿Cuál es el departamento en el que existe mayor rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019?
- e) ¿Cuáles son las principales causas por las cuales renunciaría o abandonaría el personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General:

Determinar si el clima organizacional influye en la rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- a) Analizar el clima organizacional en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras en el año 2019.
- b) Identificar las principales razones que motivan al personal a continuar laborando en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras en el año 2019.
- c) Conocer el índice de rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras en el año 2019.
- d) Identificar el departamento en el que existe mayor rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras en el año 2019.
- e) Explicar las principales causas por las cuales renunciaría o abandonaría el personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras en el año 2019.

1.5 Justificación

El clima organizacional es uno de los elementos principales para garantizar la estabilidad laboral y la estrategia de retención de personal. Las nuevas tendencias en la gestión del talento humano a nivel global enfatizan este factor como uno de los más importantes para ofrecer a las empresas. El retener a los colaboradores implica ahorro en los procesos de gestión de personal y favorece notablemente la imagen de la empresa a nivel del mercado abriendo puertas a nuevos clientes y proveedores. Para conocer el impacto del clima organizacional en la rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca se realizará un análisis para determinar qué porcentaje del personal de la empresa renuncia por temas ligados a clima organizacional. El principal beneficio social de este trabajo es crear un plan de mejora de la estrategia de retención de personal para evitar en la mayor medida posible la rotación de personal y que permita tener a más de 670 colaboradores altamente motivados, que generen resultados crecientes y sostenibles, comprometidos al cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

En la historia se ha podido registrar la necesidad humana de trabajar o de tener poder adquisitivo como método de supervivencia. El agruparse con otras personas para lograr objetivos en común y mayores resultados ha sido una práctica favorable que ha añadido valor al concepto de trabajo en equipo, pero ante todo ha sido imperante para poder obtener un salario y generar las condiciones adecuadas de respeto a los derechos fundamentales y a la dignidad humana.

Uno de los aspectos más importantes al momento de buscar opciones laborales, es, definitivamente, encontrar un empleo que permita cubrir algunas las necesidades de propias y familiares. En este sentido Abraham Maslow fue muy explícito al mencionar en su Teoría de la Motivación que las necesidades fisiológicas deben cubrirse como prioridad para poder alcanzar la autorrealización (Kaplan, 2005), y es precisamente, a través de los puestos de trabajo, que se cumple este propósito de vida.

Sin embargo, en un país donde el total de la Población en Edad de Trabajar (PET) en el año 2017 es de 9,023,838 y el total de personas empleadas en diferentes rubros es de 4,336,378, lo que representa que del total de Población en Edad de Trabajar hay solo un 48.4% empleados, según los datos de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS, 2018), la población no se puede permitir rechazar voluntariamente un empleo, independientemente del salario que se ofrezca (INE, 2017).

En la industria de la manufactura, particularmente en el sector tabaquero de la zona oriental del país, el clima laboral no ha sido muy valorado ni atendido. La práctica del Departamento de Recursos Humanos se ha visto reducida a la gestión de nóminas y se ha descuidado el valorar el clima laboral y las condiciones de satisfacción laboral entre el personal. Esta práctica no está aislada de muchas organizaciones en el tiempo actual, continúan evidenciándose deficiencias en la gestión eficaz del recurso humano, la gestión estratégica no ha sido una cuestión prioritaria y el tema de la productividad ha capturado todo el interés. Sin embargo, ¿Qué es la productividad si no existe un ambiente laboral que satisfaga las necesidades de las personas? No hay lugar a dudas que este elemento se está convirtiendo en una necesidad latente en todas las organizaciones que buscan

rentabilidad, calidad y excelencia.

En este sentido, la revista digital Connet Americas ha publicado un artículo llamado “Los empleados felices son más productivos”, en el cual se menciona un estudio sobre felicidad y trabajo que concluye que “la gente feliz presenta mayor energía y dinamismo en sus tareas laborales, lo que deriva en más eficiencia y productividad en las empresas”(ConnectAmericas, 2018). Entre los beneficios encontrados, se mencionan los siguientes:

- a) Los asociados tienen un 33% más de energía y dinamismo, lo que conlleva a mayor eficacia y productividad en las organizaciones.
- b) La reducción del riesgo de accidentes laboral
- c) La visión positiva les permite resolver los problemas
- d) Hay una mejor adaptación al cambio

Los 1,500 profesionales que participaron del estudio expresaron que la felicidad en el trabajo está íntimamente relacionada con disfrutar lo que se hace, sentir orgullo de pertenecer a la empresa y trabajar con gente con la que exista una buena relación. No es posible imaginar compartir una larga jornada laboral con personas negativas y tóxicas que nublen el ambiente laboral y llenen de negativismo el espacio a su alrededor.

2.2 Clima Organizacional en Honduras

La organización más importante en relación al estudio y medición del clima organizacional es Great Place To Work y en su artículo sobre los “Lugares de trabajo de clase mundial” GPTW (2014) afirma que su principal creencia es que el mercado laboral y las empresas están en constante cambio y llaman a este fenómeno la era de los muy buenos lugares para trabajar, una era en la que las personas aspiran a trabajar en un lugar que les inspire confianza y se reconozca el valor de cada persona y de las relaciones grupales. Las empresas están dando un giro a este nuevo enfoque por la misma necesidad de atraer a los mejores talentos y mantenerse a flote, la transparencia dentro de las organizaciones y la cultura de alta confianza está trayendo cambios en los negocios y generando atracción en el mercado laboral.

La página Web de Emprende PYME define el clima organizacional como el medio en el

que se desarrolla el trabajo continuo y que su calidad se verá fuertemente influenciado por la satisfacción que los colaboradores reflejen en la productividad, al alcanzar un grado de fidelización por parte de los empleados, se podrá tener éxito en el desarrollo empresarial debido a que los niveles de productividad estarán ligados con el compromiso y el sentido de pertenencia empresarial.

Tomás Rubió, (2016) afirma que “Actualmente, son las personas las que constituyen un factor especialmente privilegiado en la cadena de valor y en la generación de resultados, pero su manera de funcionar va más allá de las razones de la economía y se adentra en las leyes de la psicología y la sociología”. También define el clima organizacional como “aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, normas, políticas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la empresa” (Sánchez, 2016).

Sánchez (2016) destaca que en base a todo lo anterior se puede asegurar que el clima organizacional tiene un impacto fuerte en las empresas, entre ellos:

- a) Está íntimamente relacionado con los índices de productividad, eficiencia, incremento de ventas, calidad del servicio, etc.
- b) Los estilos de dirección y los comportamientos de los directores influyen en el desarrollo de patrones de conducta dentro del clima organizacional.

Para poder comprender de forma completa el impacto del clima organizacional se deben tomar en cuenta los enfoques siguientes: estructura organizacional, satisfacción laboral, estrés laboral, desarrollo profesional, estilo de dirección, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y reconocimiento.

Rubio Sánchez (2016) hace referencia a algunos factores que afectan el clima organizacional. En primera instancia, las complicaciones primarias se pueden relacionar con la seguridad en el trabajo y con una retribución salarial suficiente para cubrir las necesidades fisiológicas, tal como lo propone Maslow (1971).

En este sentido, las nuevas tendencias de administración de Recursos Humanos dictan ciertas pautas a seguir para atender el tema del clima laboral y la buena gestión del personal. Una de las instituciones más respetadas a nivel internacional es Great Place To Work (GPTW). GPTW es una reconocida institución que ha generado alta confianza entre sus clientes para medir las culturas organizacionales a nivel global. Con 30 años en el mercado ha realizado investigaciones

centradas en la experiencia individual de los asociados en las grandes organizaciones. Con su especialización en la evaluación de clima y cultura organizacional se considera la empresa líder a nivel mundial para respaldar la buena gestión empresarial de las organizaciones a través de los rendimientos de los resultados, los niveles de innovación, la satisfacción en el cliente interno, el compromiso de los asociados y la agilidad organizacional.

Según su página Web, cada año evalúan hasta 4 millones de colaboradores alrededor de todo el mundo en más de 6000 organizaciones. GPTW cuenta con un programa de reconocimiento y promoción de imagen en los medios de comunicación y redes sociales, en el cual publica a las empresas que han sobresalido en su evaluación. Estas empresas son publicadas en revistas de negocios con un nombre muy conocido.

Para el año 2019 las 13 empresas mejor evaluadas en Honduras han sido:

Nestlé Honduras, DHL Express Honduras, Cargill Honduras, Grupo Karim's, Mapfre Seguros Honduras S.A., BAC Credomatic, Moldeados Centroamericanos S.A., Empresa Avícola El Cortijo, Grupo Inversiones La Paz, Land Apparel, Excel Automotriz, Autofácil Honduras, DINANT (GPTW, 2019).

2.3 Clima Organizacional

Hoy en día, hablar de clima organizacional genera mucho interés por parte de las empresas que reconocen el enorme impacto que pueda traer su buena gestión. La comprensión de proporcionar espacios amigables y seguros para que los asociados puedan desempeñarse ha llevado a pensar en más beneficios para las personas, que les permitan sentirse en casa mientras desarrollan sus habilidades.

2.3.1 Historia del Clima Organizacional

Furnham, (2001) afirma: “El término Clima Organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960” (p. 602). Para esa década las organizaciones despertaron e inclinaron su atención al factor humano y la percepción que el capital humano tenía sobre las relaciones interpersonales. En la cronología de las definiciones de Clima Organizacional se puede apreciar la evaluación de pensamiento que se desarrolló entre las décadas del 60 y 90.

Gellerman (1960) concluyó que hay cinco pasos que deben aplicarse al analizar el clima organizacional y que durante la historia han sido implementados para el estudio de este campo:

- a) Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- b) Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- c) Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones políticas
- d) Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carretas de sus líderes
- e) Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

En el periodo de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) a las personas dentro de las organizaciones se les consideraba como “mano de obra” y no eran tratados con la dignidad que fue reconocida en la década de los 60. En 1948, la Organización de las Naciones Unidas firmó en conjunto la Carta Internacional de los Derechos Humanos, dando una base firme al cumplimiento universal de principios y valores que añadirían a las personas el valor laboral que tienen hasta la fecha. Este evento tuvo eco en la historia y sigue vigente hoy en día. (ONU, 2013)

2.3.2 Definiciones de Clima Organizacional

Halpin y Croft (1963) afirman que: “El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización”, y esta opinión tendrá mucho peso en el mercado laboral cuando se generalice entre los aspirantes a trabajar en las empresas. Si la opinión generalizada es favorable la empresa recibirá el beneficio de ser codiciada como centro laboral, pero si la opinión hacia afuera es negativa, la empresa tendrá problemas serios para captar personal en sus procesos de reclutamiento y selección, trayendo una consecuencia colateral implícita; invertir más tiempo y recursos en este primer proceso de la gestión de recursos humanos.

Por su parte, Forehand & Von Haller, (1964) afirman que: “El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman”, y en base a este comportamiento la empresa será reconocida en su ciudad y en su país, al tener una imagen favorable tendrá proveedores interesados en hacer negocios por tan buena reputación y credibilidad.

Chiavenato (2000) hace referencia al concepto de clima organizacional como el aspecto más importante en la relación entre personas y organizaciones, sin embargo, esta adaptación no solo se limita a satisfacer las necesidades personales de los asociados, sino que va más allá y pretende satisfacer necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.

Sandoval (2004) expone el concepto de Clima Organizacional que Litwin y Stringer proponen, para ellos, el clima organizacional se refiere a los aspectos subjetivos percibidos de la organización, tales como: estilos de administración o estilos de dirección, actitudes, creencias, valores y motivación de los asociados que pertenecen a la organización.

2.3.3 Cronología de las definiciones de Clima Organizacional

Adrián Furnham (2001) hace referencia de la cronología de las definiciones del clima organizacional que elaboró Rousseau (1988) en la cual se hace referencia de las diferentes percepciones que se han tenido sobre el tema a lo largo de la historia.

Tabla 1. Cronología de las definiciones de Clima Laboral

Fuente: Furnham (2001)

Año	Autor	Definición
1964	Forehand y Gilmer	Característica que: 1. Distinguen a una organización de otra, perduran en el tiempo, y 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
1969	Fidlater y Margulies	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

1970	Campbell <i>et al.</i>	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.
1972	Schneider y Hall	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.
1974	James y Jones	Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significados que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo u saber cómo comportarse.
1976	Payne <i>et al.</i>	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
1978	James <i>et al.</i>	Suma de percepciones de los miembros acerca de una organización.
1978	Litwin y Stringer	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
1979	Joyce y Slocum	Los climas son: 1) perceptuales; 2) psicológicos; 3) abstractos; 4) descriptivos; 5) no evaluativos y 6) sin acciones.
1981	James y Sell	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende es histórico y resistente al cambio.
1983	Schneider y Reichers	Una inferencia o expresión corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.
1985	Glick	Clima Organizacional; un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológica, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

2.3.4 Dimensiones del Clima Organizacional: ¿Qué se mide?

Agroindustrias Diadema Zona Franca ha enfocado su medición de clima organizacional en 9 dimensiones esenciales que se consideran de suma importancia evaluar. Estas dimensiones han sido analizadas y se considera las que tienen mayor alcance y abarcan todos los aspectos de clima en el rubro, a continuación, se detallan:

- 1) *Relaciones interpersonales*: hace referencia a la armonía en el área de trabajo, la

aceptación entre compañeros de trabajo, la solidaridad, unidad y respeto mutuo en el área de trabajo y el compañerismo entre los departamentos.

- 2) *Condiciones de trabajo*: resalta la percepción de los empleados en cuanto a las condiciones de trabajo, la disponibilidad de materiales, los servicios básicos adecuados y las condiciones ambientales.
- 3) *Puesto de trabajo*: se enfoque en el trabajo equitativamente distribuido, la claridad en las labores asignadas, el desarrollo de habilidades individuales en el puesto de trabajo y la oportunidad de crecimiento profesional.
- 4) *Retribución salarial*: se refiere al salario acorde con las actividades realizadas, salario acorde con la realidad económica nacional, sueldo de acorde a los resultados de desempeño, salario equitativo con compañeros que realizan las mismas actividades.
- 5) *Sentido de pertenencia*: enfatiza en el orgullo de pertenecer a la compañía, identificación con los valores, misión y visión de la empresa, beneficios otorgados por la empresa, método y sistema de trabajo para logro de metas.
- 6) *Satisfacción laboral*: se interesa por conocer la percepción de los colaboradores sobre la coordinación, orden y administración de la empresa, consideración de la opinión de colaboradores en situaciones de afectación, percepción de los colaboradores sobre la consideración que la empresa tiene hacia ellos, reconocimiento de la compañía al esfuerzo y dedicación de los colaboradores.
- 7) *Estilo de dirección*: se interesa por conocer la percepción sobre la capacidad de dirección del trabajo de los jefes inmediatos, creación de un ambiente de trabajo confortable por parte de los jefes inmediatos, reconocimiento, imparcialidad, planificación y recepción de ideas nuevas por parte de los jefes inmediatos, valoración sobre la calidez en el trato de los jefes inmediatos hacia sus equipos de trabajo.
- 8) *Comunicación*: se interesa por medir la percepción de los empleados sobre las instrucciones adecuadas y claras sobre la realización de las funciones en cada puesto de trabajo, valoración de la apertura que los jefes inmediatos ofrecen a su

gente para comunicar ideas, confianza y libertad por parte de los colaboradores para hablar sobre los problemas que surgen en el trabajo, percepción sobre el aprovechamiento de los medios disponibles para la comunicación interna.

- 9) *Sentido de trabajo en equipo*: hace referencia a la percepción de los colaboradores sobre la ayuda mutua en su área de trabajo, valoración de la unidad, empatía y sinceridad entre los compañeros de trabajo, cooperación en conjunto de los compañeros para lograr el objetivo de cada área.



Figura 1. Dimensiones de Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia

2.3.5 Efectos y consecuencias del Clima Organizacional

No es de dudar que el impacto del clima laboral alcanza diferentes dimensiones dentro de una organización y que sus consecuencias pueden ser negativas dejar una huella en la rentabilidad de la empresa, así como puede ser positiva y garantizar la permanencia en el mercado. Furnham,

(2001) afirma que: “Algunos investigadores en el campo de los recursos humanos y la psicología organizacional han tratado de describir los efectos y las consecuencias del clima organizacional”. Por ejemplo, Gordon y Cummins (1979) sostienen que un sinnúmero de estudios ha demostrado que algunos aspectos del clima tienen que ver con las utilidades de las empresas. Clasificaron 13 de ellos:

- a) La organización tiene objetivos claros.
- b) La organización cuenta con planes definidos para lograr sus objetivos.
- c) El sistema de planeación es formal.
- d) La planeación es completa.
- e) Se dispone de información para la toma de decisiones.
- f) Se utiliza la información para la toma de decisiones.
- g) Existe una adecuada comunicación lateral.
- h) En términos generales, las comunicaciones son buenas.
- i) Las unidades entienden sus objetivos respectivos.
- j) Existen medidas adecuadas del desempeño gerencial.
- k) Los gerentes son perfectamente conscientes de los resultados que se esperan de ellos.
- l) Los beneficios son competitivos.
- m) Los sueldos se relacionan con el desempeño

Los autores coinciden en que si estas características son evidentes en una organización será rentable y el clima organizacional ofrecerá alternativas de desarrollo.

2.3.6 ¿Cómo medir en Clima Organizacional?

El clima organizacional es el conjunto de percepciones que los colaboradores tienen sobre las diferentes actividades que se realizan en la empresa. Para su medición se utilizan instrumentos basados en la aplicación de encuestas, las encuestas recopilarán la percepción general de los empleados en relación a las dimensiones que las empresas consideran relevantes de acuerdo a su rubro (Alarcon & Cea, 2007).

Hellrieger y Slocum (1974) han creado un estudio de clima laboral que analiza los instrumentos de mediciones, verificación de datos y escalas, la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez de los instrumentos. El diseño del instrumento de medición comienza con el proceso de aislar las variables que deben ser medidas y son de interés para el investigador, posteriormente, se desarrolla el concepto por medio de la revisión de los antecedentes teóricos, culminando esta etapa con la definición del problema.

Otro aspecto importante que se debe considerar en la elaboración de un instrumento de evaluación es el análisis de la objetividad y de la confiabilidad del instrumento. El análisis de la objetividad se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos de los investigadores que lo administran e interpretan. Y la confiabilidad se refiere al grado en que el instrumento produce resultados iguales, constantes y coherentes. Se calcula considerando los coeficientes de confiabilidad que en general oscilan entre cero y uno; cero representa que no es confiable y el 1 el máximo de confiabilidad, mientras más cercanos sean los resultados al uno, más confiables serán los resultados. Para medir el grado de confiabilidad se hace uso del alfa de cronbach y los coeficientes de Kuder y Richardson. La medición debe aplicarse una sola vez.

2.3.7 Auditoria del Clima Organizacional

Realizar mediciones del clima laboral es una actividad fundamental y de gran impacto en las organizaciones en la actualidad. En vista de la importancia que tiene en todas las áreas y ámbitos de alcance de las organizaciones, de tal forma, que es un tema que determina la continuidad de la empresa en el mercado globalizado y apegado a las nuevas tendencias. Sin embargo, una evolución de clima organizacional requiere tiempo y recursos, y este factor es el que limita a las empresas.

Algunas de las justificaciones que se pueden argumentar para llevar a cabo una evaluación de clima laboral son expuestas por Adrian Furnham (2001) y destaca:

a) Distinguir hechos de opiniones: las auditorías proporcionan información verídica sobre la forma en que sus empleados perciben a su compañía.

b) Recopilar información administrativa objetiva: puesto que las auditorías del clima sistemáticamente analiza evidencia objetiva (aunque sean percepciones subjetivas) y presentan hechos y no juicios de valor.

c) Conocer con hechos si la empresa está en peligro: Una auditoría de los recursos humanos proporciona retroalimentación vital a la administración, en el sentido de si la empresa cumple o no con sus obligaciones legales y contractuales.

d) Identificar áreas de oportunidad: Las auditorías analizan evidencia relacionada con la eficacia de la organización y su estructura, pueden identificar las circunstancias en las que se utilizan de modo efectivo los recursos y el tiempo.

e) Mejorar la comunicación y la motivación: Puesto que el informe de la auditoría llega a manos de los altos directivos, pueden fomentar la comunicación entre los niveles superiores e inferiores de la empresa.

f) Mejorar el discernimiento en el reclutamiento y la selección: Al seleccionar (o rechazar) personas con determinadas preferencias, valores y potencialidades, es posible preservar y cambiar una cultura.

g) Ayudar con la evaluación de la capacitación del staff de la empresa: Una auditoría de recursos humanos ofrece información útil acerca de la capacitación al personal que participa en ella.

h) Una visión de arriba hacia abajo de la organización: Por lo general, la comunicación fluye hacia abajo en una organización en forma más libre y regular de lo que lo hace hacia arriba.

i) Las auditorías pueden utilizarse como una forma de evaluación: Si se lleva a cabo una auditoría antes de la implantación de un programa importante de cambio y se vuelve a hacer en algún momento posterior, es posible determinar la eficacia del programa en términos generales.

j) Las auditorías permiten conocer las posibles compatibilidades e incompatibilidades en las fusiones o adquisiciones: Al comparar dos empresas antes de una fusión o adquisición, talvez sea posible predecir el grado de dificultad que tendrán para ajustarse entre sí.

k) Las auditorias hacen sentido en el aspecto económico: Tomas decisiones con poca, mala o ninguna información es sumamente riesgoso.

l) Las auditorias forman parte de las tendencias de medición por parte de la administración: En todas las áreas de las administraciones existe una tendencia más marcada hacia la aplicación de evaluaciones empíricas. Las auditorias de clima forman parte de este sensible movimiento hacia un enfoque más científico respecto a la administración y la recopilación de información verídica.

m) Ya es común la presión de los compañeros por llevar a cabo auditorias: Las presiones de los competidores que ya hacen auditorias de recursos humanos han logrado que muchas organizaciones los imiten. Además, hoy en día, los altos ejecutivos esperan respuestas a las preguntas relativas a los recursos humanos que solo pueden encontrarse en las auditorias.

n) Las auditorias contribuyen a asegurar la supervivencia: Las organizaciones que no auditan regularmente sus recursos humanos pueden pasar por alto signos cruciales de los ajustes internos necesarios. Las auditorias ayudan a diagnosticar problemas latentes mucho antes de que sean imposibles de manejar.

2.4 Rotación de personal

2.4.1 Definiciones de Rotación de Personal

Actualmente, al revisar la literatura, podemos encontrar varias definiciones de rotación, sin embargo, básicamente todos concluyen en las mismas características esenciales. “La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato, 2007, pág. 135).

Existe un tipo de rotación conocida como “turnover” y se refiere al número de entradas y salidas de personal dentro de una empresa (Chiavenato, 2011, pág. 116). Este término ha sido usado por Chiavenato en algunas de sus exposiciones.

De acuerdo a lo aprendido por Riquelme (2018) existen dos tipos de rotación: Rotación voluntaria, el colaborador renuncia por voluntad propia y las causas muchas veces están relacionadas por factores motivacionales que éste tiene dentro de la empresa. Rotación involuntaria, se da porque así lo considera la empresa, ya sea por una reestructura organizacional, razones meramente administrativas que hacen alusión al bajo desempeño o por una falta que el colaborador haya cometido y que la empresa haya decidido prescindir de sus servicios.

2.4.2 Índice de Rotación de Personal

Medir la rotación de personal es prioridad en la gestión de recursos humanos de una empresa. Este índice representa el porcentaje de colaboradores que salen de una compañía en un determinado tiempo. Las empresas tienen como reto controlar y disminuir la rotación de personal.

Un alto índice de rotación de personal dentro de una empresa es muy costoso, debido a que se deben cubrir estas vacantes con nuevos sustitutos.

“Calcular el Índice de Rotación de Personal es una de las tareas más importantes en el departamento de gestión de Recursos Humanos, ya que tiene un gran impacto en determinar la disponibilidad de los empleados en el futuro”. (StarMeUp, 2018)

Según Chiavenato (2011) se debe utilizar la siguiente fórmula para calcular el índice de rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A = Entradas de personal en un determinado periodo de tiempo

D = Salidas de personal en un determinado periodo de tiempo

PE = Promedio de colaboradores contratados en un determinado periodo de tiempo (pág. 118)

¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal ideal para una organización? Un índice de rotación de personal de cero casi no se presenta en una organización y no es deseable, de ser así esto reflejaría una situación rígida y una paralización total en la organización. De igual manera, un índice de rotación de personal muy alto tampoco es deseable, detonaría desorden e incertidumbre laboral dentro de la organización. Chiavenato menciona que “el índice de rotación ideal es el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico”. (Chiavenato, 2011, pág. 119)

2.4.3 Causas de la Rotación de Personal

Chiavenato (2011) afirma que, “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”.

Entre los fenómenos externos se mencionan los siguientes:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral.
- Condiciones económicas favorables o desfavorables a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado laboral.

Entre los fenómenos internos se consideran los siguientes:

- Política salarial, de prestaciones, reclutamiento y selección de la organización.
- Relaciones humanas y de comunicación dentro de la organización.
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Ambiente de trabajo.
- Condiciones físicas de trabajo.

- Cultura organizacional.

Para recolectar estos fenómenos es necesario concluir con una entrevista de salida dirigida a aquellas personas que renuncian o son despedidas, con el fin de identificar las oportunidades de mejora que en un futuro ayudarán a reducir el índice de rotación de personal. “Uno de los mejores indicios de una buena política de recursos humanos es la permanencia del personal en la organización, en especial cuando se acompaña de la participación y dedicación de las personas”. (pág. 120)

2.4.4 Entrevistas de Salida

La entrevista de separación o de salida según Chiavenato (2007) “suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal”. La organización puede decidir a quién realizar esta entrevista, si al personal que renuncia o a aquellos a quienes la organización decide prescindir de sus servicios laborales o a todos indistintamente la razón por la cual está saliendo.

A continuación, se detallan algunos aspectos que debe incluir la entrevista de salida:

- Motivo de salida (por decisión de la organización o del colaborador).
- Opinión del colaborador sobre la organización, puesto de trabajo que desempeñaba, jefe inmediato, horario de trabajo, condiciones físicas ambientales (infraestructura), prestaciones sociales, salario, relaciones humanas dentro del departamento, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, moral y ética de sus compañeros de trabajo. (pág. 140)

2.4.5 Costos de la Rotación de Personal

La rotación de personal le genera costos a una organización, entre más alto sea este índice, mayores serán los costos. Cada vez que un colaborador se retira, la organización no solamente debe invertir tiempo buscando nuevos candidatos para ocupar la vacante, sino que también, debe invertir recursos en la preparación y entrenamiento para que el sustituto pueda desempeñar de manera eficiente y eficaz su puesto de trabajo. La rotación conlleva costos primarios, secundarios

y terciarios, los cuales se detallan a en la tabla 1. (Chiavenato, 2011, pág. 123)

Tabla 2. Costos de la rotación de personal.

Fuente: (Chiavenato, 2011).

Costos primarios	Costos secundarios	Costos terciarios
<ul style="list-style-type: none">• De reclutamiento y seleccion• De registro y documentación• De provisión• De separación	<ul style="list-style-type: none">• Repercusiones en la producción• Repercusiones en la actitud del personal• Costro extra laboral• Costo extra operativo	<ul style="list-style-type: none">• Costo de inversión extraordinario• Pérdidas en los negocios

2.4.6 ¿Cómo reducir la Rotación de Personal?

Los colaboradores de una organización en determinado momento de sus vidas piensan en abandonar la organización debido a muchas razones que pueden ser internas o externas a la misma. Mondy (2010) afirma que: “Muchos empleados piensan que sus empleadores no están haciendo muchos esfuerzos por retenerlos. En esencia, una compañía debe contar con una estrategia continua para retener a los empleados valiosos” (pág. 411)., por ende, esto disminuirá en gran proporción la rotación de personal.

Chiavenato (2011) refiere que las organizaciones han comenzado a reformar sus políticas de personal, transformar sus descriptores de puestos para que cada colaborador tenga un equilibrio entre su trabajo y vida personal, acercar a los gerentes con sus subordinados para un mayor relacionamiento y comunicación, reconsiderar la remuneración que vayan de la mano con la evaluación del desempeño de cada colaborador, así como también, establecer estrategias motivadoras para beneficio de todo su personal.

Mondy (2010) enseña que “la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Por otra parte, desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo”, por lo tanto:

La capacitación y desarrollo trae consigo beneficios estratégicos como ser: satisfacción de los colaboradores, mayor retención, baja rotación, mejor actitud por parte del personal, mayor profesionalismo en las contrataciones e incremento de ganancias para la organización.

Para Alfaro (2012) la retención y desarrollo del personal tiene que ver con:

- Desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes del colaborador.
- Reconocimiento por los resultados, logros y méritos alcanzados del colaborador.
- El crecimiento dentro de la organización, permitiendo al colaborador optar a nuevas oportunidades que lo desafíen como profesional

Con el objetivo de reducir la rotación de personal e incrementar la retención Mondy (2010) proporciona las siguientes estrategias:

- Tener a disposición de los colaboradores un programa de becas.
- Ofrecer servicio de guardería subsidiado para los hijos de los colaboradores.
- Permitir horarios de trabajo flexibles dentro de ciertos límites.
- Practicar la igualdad de oportunidad. Inclusión y no discriminación.
- Evaluar de manera objetiva el desempeño y que cada colaborador sea recompensado con base a este resultado.
- Política de salarios justo basada en la carga laboral.
- Ofrecer un ambiente de trabajo seguro y saludable. Infraestructura en buen estado, reduciendo actos inseguros dentro de la organización.

2.5 Teorías de Sustento

2.5.1 Componentes de una teoría

DiCaprio (1989) aporta su conclusión sobre los componentes de una teoría que se derivan de la observación de las conductas y de las experiencias, menciona cuatro representaciones cognoscitivas:

- a) Conceptos: “Se trata de un pensamiento expresado en palabras”. “Idea que se

concibe o forma de entendimiento” (RAE, 2019).

- b) Constructos: Hacen referencia a cualquier idea que se sabe que existe pero que es difícil de explicar, por ejemplo, la inteligencia, la personalidad, la creatividad. “Son conceptos propuestos” (DiCaprio, 1989, p. 21).
- c) Principios: “Cuando los conceptos se relacionan entre sí, se forma un tipo más complejo de representación, el principio” (DiCaprio, 1989, p. 23).
- d) Postulados: “Los principios que se suponen verdaderos (no completamente establecidos) son postulados” (DiCaprio, 1989, p.23).

Estos elementos no llevan a formar el concepto completo de una teoría. La RAE, (2019) en relación al concepto de la palabra teoría afirma que es: “Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación”.

Una vez comprendiendo mejor lo que es una teoría, se expone a continuación las teorías consideradas relevantes como sustento en materia de clima laboral, bienestar personal en el trabajo, motivación, etc.

2.5.2 Teorías de la Motivación

La motivación humana es una actividad emocional que no se puede planificar o determinar, si es posible aumentarla o disminuirla, dependerá del interés de cada persona. En el caso del ámbito laboral, incentivar la motivación entre el personal puede marcar la diferencia y representar gastos o ahorros en diferentes procesos de las empresas. Newstrom, (2011) afirma: “Es tarea de un gerente identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su conducta para motivarlos al desempeño de sus tareas” (p. 108).

2.5.2.1 Jerarquía de las Necesidades

Abraham Maslow desarrolla su Teoría de las Necesidades tomando en consideración que lo primordial y prioritario para las personas es suplir cada necesidad básica (alimentación, necesidades fisiológicas), posteriormente hace referencia a la cobertura de las necesidades de seguridad. El tercer escalón integra las relaciones sociales. El cuarto nivel enfoca su esencia en las

necesidades de estima y finalmente se lleva a la cima con la autorrealización.

Feist, Feist, & Roberts, (2014) afirman: “Maslow adoptó un enfoque holístico de la motivación, es decir, la motivación afecta a la persona en su totalidad y no a una sola parte o función de ella”. En esta teoría se espera que la persona pueda satisfacer sus necesidades desde la base (necesidades básicas) y poco a poco ir subiendo en el cumplimiento de satisfacción hasta llegar a la autorrealización.

En el ámbito laboral las personas van a buscar suplir sus necesidades primarias para poder pensar en querer algo más, indudablemente un padre de familia no podría pensar en trascender en la vida si no tiene una casa donde su familia pueda vivir y estén a la intemperie expuestos a diferentes riesgos, o cambiando la situación de esta misma familia, considerar que no tienen comida para subsistir en el día y que dependen de donaciones o de lo que encuentren en la basura; el panorama cambia si tienen una fuente de ingresos que, aunque sea poco, es lo que necesitan para obtener lo del día a día.



Figura 2. Pirámide de las Necesidades de Maslow

Fuente: Psicopedagogía aprendizaje

2.5.2.2 Teoría ERC

Clayton Alderfer se inspiró en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow para desarrollar su propuesta de modelo. En su teoría agrupó en tres categorías, representadas de la siguiente manera:

- Necesidades de existencia: Factores fisiológicos y de seguridad; el sueldo, las condiciones físicas, la seguridad y prestaciones del empleo.
- Necesidades de relación: se refiere a la aceptación y a la comprensión por parte de las personas ubicadas arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y en otros ámbitos.
- Necesidades de crecimiento: se refieren al deseo tanto de autoestima como de autorrealización (Newstron, 2011).



Figura 3. Jerarquía de las Necesidades de Clayton Alderfer

Fuente: Elaboración propia

Existen algunos planteamientos propuestos por Alderfer en el que expone que, a diferencia del modelo de Maslow, las personas pueden pasar rápidamente de un escaño a otro, y que una persona podría estar en el último escaño y sentirse insatisfecho, pudiendo regresar nuevamente a la base y seguir moviéndose entre las etapas de acuerdo a la necesidad de cada persona (Newstron, 2011).

2.5.2.3 Teoría de las Necesidades de David McClelland

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. Su expositor intenta reflejar que las personas luchan más por los logros personales y no tanto por las recompensas de éxito y determinó tres tipos de necesidades para explicar esta conducta:

- Necesidad de logro: se caracteriza por la necesidad de sobresalir ante los demás y alcanzar el éxito, ser reconocido por ello.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma que no se comportan y ejercer cierto dominio sobre otras personas o situaciones.
- Necesidad de afiliación: el deseo de establecer relaciones amistosas firmes, cercanas y exitosas (Robbins, 1999).



Figura 4. Teoría de las Necesidades de David McClelland

Fuente: Psycportal (2019)

2.5.2.4 Teoría X y Y

Douglas McGregor expone en su Teoría X y Teoría Y que los seres humanos tenemos dos actitudes básicas ante las responsabilidades. Una claramente negativa; Teoría X y otra positiva; Teoría Y. Después de ver la manera en la que los gerentes trataban con sus empleados, concluyó que la visión de los gerentes acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo a estas suposiciones.

Tabla 3. Premisas de Teoría X y Teoría Y

Fuente: Elaboración propia. Robbins (1999)

Teoría X	Teoría Y
1. A los empleados inherentemente no les gusta trabajar, y siempre que sea posible tratarán de evitarlo.	1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Ya que les disgusta trabajar, debe ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.	2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.	3. La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.	4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

2.5.2.5 Teoría Z

Esta teoría fue propuesta por William Ouchi y destaca algunos elementos importantes que ayudan a las organizaciones y a las personas a tener una relación más satisfactoria y productiva, entregando la mejor calidad en ambas vías. Las premisas en las que fundamenta su teoría son las siguientes; confianza, atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas, destaca los siguientes valores:

La confianza, hace referencia a que, si las organizaciones ganan la confianza de los asociados, ellos serán colaboradores más eficientes y responderán con una actitud favorable a los cambios y a las sugerencias que se realicen. El trabajador se comportará de acuerdo a lo que se espera de él. La intimidad, en este sentido el autor propone que al asociado se le considere parte

de la familia organizacional y que se le trate como tal, reflejando los valores organizacionales y la solidaridad. La sutileza, se refiere la manera inteligente de expresar las ideas y los medios para dirigir a las personas en el trabajo, hasta alcanzar los objetivos planteados. La Teoría Z destaca el sentido de responsabilidad empresarial y da los primeros pasos a tomar una relación más cercana con la comunidad en base a la cultura organizacional. En relación al desempeño de las personas, se puede resumir que al tener cercanía y relaciones humanas estrechas se fomenta el trabajo en equipo, y éste es uno de los mayores logros de la Teoría Z.

La Teoría propone que los individuos no desligan su condición de ser humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y la autoestima de los empleados (Ramírez, 2005).

2.5.2.6 Modelo Bifactorial de Herzberg

Frederick Herzberg (Robbins, 1999). Ha establecido dos factores: los factores motivadores y los factores de higiene. En este contexto Herzberg sostiene que el rendimiento de las personas varía de su factor motivador o estado de ánimo.

Esta teoría establece una clasificación de cinco categorías, en el factor motivador: que son aquellos que evitan el descontento, que permiten a las personas alcanzar la satisfacción, sin embargo, por si mismos no son motivadores, son parte del complemento que apor to a la motivación personal:

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo mismo
- Responsabilidad
- Progreso y crecimiento

Y para el factor de higiene establece estas categorías:

- Supervisión
- Condiciones de trabajo

- Compañeros de trabajo
- Sueldo
- Políticas / procedimientos
- Seguridad en el empleo

2.5.2.7 Teoría de la Evaluación Cognoscitiva

A finales de la década de los sesenta, un investigador propuso que la introducción de recompensas extrínsecas, como el salario, por el esfuerzo en el trabajo que ya se ha recompensado de forma intrínseca debido al placer asociado con el trabajo en sí mismo, tendería a disminuir el nivel general de la motivación. En esta propuesta se ha basado en la forma en la cual se paga a las personas en las organizaciones.

La teoría sustenta que las motivaciones intrínsecas dependen de motivadores extrínsecos y que la motivación para trabajar de las personas es el salario que recibirán al finalizar su mes. (Robbins, 1999).

2.5.2.8 Teoría del Establecimiento de Metas

Edwin Locke propuso la Teoría del Establecimiento de Metas en la cual sostiene que las personas se van a ver motivadas a alcanzar una meta de acuerdo a la forma intrínseca de establecerla.

Los jugadores de fútbol, al salir a la cancha, desconocen el resultado final del marcador, en este momento se pone en práctica la Teoría del Establecimiento de Metas, cuando su entrenador les alienta y les impulsa a dar lo mejor de sí ya que cada quien tiene un potencial alto que les llevará al triunfo.

Edwin Locke propone que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo, ya que son las metas las que le dictan a los trabajadores las actividades que debe realizar para alcanzar con eficiencia su objetivo. Las metas específicas

incrementan el desempeño de los trabajadores.

También aporta que las personas se comportan mejor en sus trabajos cuando reciben retroalimentación, lo que les permite monitorear su progreso, corregir errores y potenciar las buenas acciones (Robbins, 1999).

2.5.2.9 Teoría del Reforzamiento

En contraste con la Teoría del Establecimiento de Metas, la Teoría del Reforzamiento se enfoca en la conducta de las personas, sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como causado por el ambiente.

La Teoría del Reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que ocurre a la persona cuando realiza alguna acción, ya que no tiene relación en sí mismo con aquello que induce el comportamiento. Los comportamientos en los que los trabajadores se comprometen y la cantidad de esfuerzo que distribuyen a cada tarea son afectados por las consecuencias que siguen de su comportamiento. Por ejemplo, si alguna persona es reprimida de forma consistente por sobrepasar la producción de sus compañeros, probablemente reducirá sus niveles de productividad (Robbins, 1999).

2.5.2.10 Teoría de la Equidad

La Teoría de la Equidad hace referencia a que la motivación de las personas estará estrictamente ligada con lo que consideren justo para todos. Los empleados hacen comparaciones sobre sus beneficios y la carga laboral propia con los beneficios y la carga laboral de otros compañeros que están en la misma línea jerárquica y con los mismos puestos, en base a este ejemplo, su motivación para hacer un mejor trabajo dependerá de su consideración de equidad en relación a la carga laboral, al salario y al trato que reciben en comparación a otros que están en su mismo nivel (Robbins, 1999).

Esta teoría propone cuatro referentes que el empleado puede usar:

- Interno propio: las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro

de su organización actual

- Externo propio: las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual
- Interno de otro: otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado
- Externo de otro: otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

2.5.2.11 Teoría de las Expectativas

Victor Vromm explica que la motivación es producto de tres factores:

- Valencia: cuanto se desea la recompensa
- Expectativa: estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso.
- Instrumentalizacion: estimación propia de que el desempeño permita recibir la recompensa.

2.5.3 Las teorías de la motivación y su relación con el clima laboral

Robbins (1999) sostiene que la mayoría de las teorías de la motivación han sido estudiadas e investigadas en Estados Unidos, sin embargo, al trasladar la información al ámbito latinoamericano y en el contexto regional, se identifica que los comportamientos humanos, pese a que pueden estar influidos por el contexto, mantienen una constante en la mayoría de las culturas, por lo cual, se podrían aplicar en cualquier parte del mundo. Algunas de las teorías expuestas enfatizan en la rotación de personal y otras en la productividad

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las teorías de sustento enunciadas en este documento y su relación con el clima laboral.

Tabla 4. Teorías de la motivación y su relación con el clima organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Teoría de la Motivación	Relación con el Clima Organizacional
Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	Ofrece una visión fundamental en tener un empleo para cubrir las necesidades básicas y de esta forma suplir las demás necesidades de la pirámide hasta alcanzar la autorrealización.
Teoría ERC de Clayton Alderfer	Sostiene que mientras los empleados buscan satisfacer sus necesidades básicas a través de la retribución salarial, pueden también subir simultáneamente a otra necesidad y trabajar en el crecimiento personal simultáneamente.
Teoría de las Necesidades de David McClelland	Se relaciona directamente con explicar y predecir la satisfacción en el trabajo, ofrece una estrecha relación entre el logro y la productividad.
Teoría X y Y	Explica algunos comportamientos humanos en el trabajo, la Teoría X afirma que a los colaboradores no les gusta trabajar y es una de las razones de la insatisfacción laboral. Por otro lado, la Teoría Y afirma que los colaboradores ven natural el trabajo y aprende a aceptar responsabilidad y buscar logros mayores.
Teoría Z	Esta teoría establece el factor calidad en el trabajo del personal y la búsqueda de este criterio en cada tarea para alcanzar la satisfacción laboral.
Modelo Bifactorial de Herzberg	Ofrece un panorama sobre la influencia de la actitud del colaborador en el trabajo vistos desde lo bueno y lo malo, si se siente bien verá las situaciones favorables o positivas, si su actitud es negativa verá las situaciones laborales mal.
Teoría de la Evaluación Cognoscitiva	Establece que la motivación está estrictamente ligada a los beneficios que se ofrezca al colaborador y de acuerdo a su satisfacción ante ellos reaccionará positiva o negativamente en el trabajo.
Teoría del Establecimiento de Metas	Enfoca su interés en que las metas laborales más claras y más difíciles llevan a niveles más altos de productividad.
Teoría del Reforzamiento	Esta teoría ofrece su mayor aporte laboral al predecir factores como la calidad y la cantidad de trabajo, la persistencia del esfuerzo, el ausentismo, la puntualidad y las tasas de accidentes.
Teoría de la Equidad	La teoría de la equidad ofrece una base más fuerte en los temas de ausentismo y rotación de personal y ofrece cierta base en relación a la productividad.
Teoría de las Expectativas	La teoría de las expectativas se ve reflejada en los colaboradores que tienen un nivel de mando medio o alto, ya que en estas posiciones es donde más responsabilidades hay y es donde mayores expectativas se puede generar el ocupante del cargo. Caso contrario en un puesto de operario.

2.6 Marco Legal

La presente investigación tiene fundamentos en las leyes de la República de Honduras; Código del Trabajo, Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales y el Reglamento Interno de Trabajo de Agroindustrias Diadema Zona Franca, normativa legal en la cual se basa el comportamiento organizacional de la empresa, a continuación se presentará la evidencia legal que sustenta la obligatoriedad de las empresas a cuidar los aspectos relacionados con el clima organizacional y la gestión de un ambiente adecuado que genere satisfacción y cumplimiento de deberes y derechos por ambas partes.

2.6.1 Código del Trabajo y su relación con el Clima Organizacional

El Código del Trabajo establece claramente las definiciones los entes que intervienen en una relación laboral; el trabajador y el patrono.

- a) El trabajador: “Trabajador es toda persona natural que preste a otra u otras, natural o jurídica, servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, mediante el pago de una remuneración y en virtud de un contrato o relación de trabajo” (Artículo 4, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).
- b) Patrono: “Patrono es toda persona natural o jurídica, particular o de derecho público, que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo” (Artículo 5, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).
- c) El Código del Trabajo de la República de Honduras también hace referencia al papel que desempeñan los jefes inmediatos en una organización, que son, precisamente los representantes del patrono en las empresas. El artículo 6 dice lo siguiente: “Se consideran representantes de los patronos y en tal concepto obligan a estos en sus relaciones con los demás...” en este sentido los jefes inmediatos juegan un papel legal e impactante en la relación laboral. (Artículo 6, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

El Código del Trabajo establece una gran cantidad de medidas regulatorias en relación al clima organizacional que establecen las condiciones adecuadas para que el personal pueda

disfrutar de su trabajo con entornos favorables para su desempeño. Se enlistarán algunas de ellas:

Garantizar una vida normal: El presente Código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social, a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión (Artículo 1, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

Indemnidad: Se prohíbe tomar cualquier clase de represalias contra los trabajadores con el propósito de impedirles parcial o totalmente el ejercicio de los derechos que les otorguen la Constitución, el presente Código, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de previsión social, o con motivo de haberlos ejercido o de haber intentado ejercerlos. (Artículo 10, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

Trato igualitario: Se prohíbe la discriminación por motivos de religión, credos políticos y situación económica, en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio, que funcionen para el uso o beneficio general en las empresas o sitios de trabajo, de propiedad particular o del Estado. (Artículo 12, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

Salario: es obligación del empleador “Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos en el contrato, o en los establecimientos por las leyes y reglamentos de trabajo, o por los reglamentos internos o convenios colectivos, o en su defecto por la costumbre” (Artículo 95, numeral a, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

“El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con las prescripciones de este Código” (Artículo 363, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

Trato digno: “Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltratos de palabra o de obra y de actos que pudieran afectar su dignidad” (Artículo 95, numeral f, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

Respeto a la dignidad: Son causas de despido sin responsabilidad patronal: “Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina, en que incurra el trabajador durante sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo (Artículo 112, numeral b, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

Condiciones de seguridad: “Adoptar las medidas adecuadas para crear y mantener en sus empresas las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo” (Artículo 95, numeral g, Código del Trabajo de la República de Honduras, 2009).

En estos artículos se recopila brevemente la esencia de la defensa de diferentes derechos fundamentales de las personas relacionados con las dimensiones de clima organizacional que se pretende analizar en la presente investigación.

2.6.2 Reglamento Interno y su relación con el Clima Organizacional

El Reglamento Interno de Trabajo de la empresa interviene directamente en el correcto flujo de los procesos y de las conductas de los colaboradores, debido al conocimiento de las normativas internas es que las personas deciden seguir las indicaciones y evitar amonestaciones o despidos por faltas graves o por faltas que traigan consecuencias que afecten su archivo personal.

La existencia del Reglamento Interno de Trabajo y el conocimiento de éste por parte de los colaboradores permite que exista un espacio de diálogo y negociación de conflictos que pueden evitar la rotación de personal al percibir a la empresa como un lugar injusto, y puede ayudar en la retención del personal al buscar soluciones a sus problemas, sea cual sea, siempre y cuando esté en el marco de lo solucionable.

2.6.3 Código de Conducta de Agroindustrias Diadema Zona Franca

El Código de Conducta de la Empresa se basa en siete preguntas fundamentales que deben ser respondidas a manera de reflexión antes de actuar.

1. ¿Es legal?
2. ¿Es ético?
3. ¿Es acorde con la visión y los valores de la empresa?
4. ¿Daré un buen ejemplo con ello?
5. ¿Me sentiré cómodo/a explicando a mis compañeros, familia y mis amigos lo que he hecho?

6. ¿Me sentiré cómodo (o se sentirá cómoda la empresa) si los medios de comunicación publican mis actuaciones?
7. ¿He consultado con mis compañeros conocedores del tema para que me ayuden a tomar una decisión informada?

En este sentido se puede enfatizar que uno de los principales objetivos del Código de Conducta es establecer los lineamientos claros y puntuales para que las personas puedan dirigirse en su diario vivir con la convicción de hacer lo correcto, y en sus labores puedan actuar en concordancia. De tal manera que se deben cumplir los preceptos establecidos por el Código del Trabajo, el Reglamento Interna y las normas de convivencia social para poder establecer un clima organizacional agradable y estable en el que todos los colaboradores puedan disfrutar y reflejar a través de su efectivo desempeño.

Las siete preguntas fundamentales acompañan a todos los colaboradores en su diario vivir, particularmente a los altos directivos y a las máximas autoridades, que son los representantes con mayor responsabilidad de la empresa.

2.7 Correlación entre el Clima Organizacional y la Rotación de Personal

El clima organizacional y la rotación de personal son dos términos que van de la mano, si se cuenta con equipos altamente motivados los resultados de una organización irán incrementando y los índices de rotación de personal disminuirán, por lo que es importante realizar evaluaciones periódicamente de clima organizacional para tomar decisiones correctas y oportunas.

El activo más valioso para una organización es el recurso humano, por lo que lograr un ambiente agradable en el cual el personal pueda desarrollarse de manera favorable, debe ser una de las principales prioridades que los ejecutivos de una organización deben tener, esto debido a que el clima organizacional juega un papel muy importante en los sentimientos y motivaciones de un colaborador y de esto depende los resultados de la organización y otros elementos importantes como ser calidad de trabajo, renuncias y ausentismo.

El clima organizacional es un factor clave que toda organización debe tomar en cuenta, porque de este depende la retención y desempeño de los colaboradores. Los ejecutivos deben conocer el clima que impera en cada área, división o departamento a su cargo e investigar si de

este factor depende la rotación de su personal, de ser así ellos son los responsables de tomar decisiones correctivas para el mejoramiento de la situación y evitar la fuga del personal (Portillo, Morales, Ibarvo).

De tal manera que la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal es estrecha y debe tomarse con seriedad para proteger los intereses. Los costos relacionados con la rotación de personal influenciada por causas de clima laboral pueden llegar a perjudicar las operaciones de la empresa, es por ello que este tema es de alta importancia para preservar tanto los procesos, como también la imagen local e internacional de la empresa, al tener una buena reputación será más atractiva en el mercado laboral y ante los proveedores.

2.8 Situación actual del Clima Organizacional en Agroindustrias Diadema Zona Franca

En el año 2017 se comenzó a evaluar el clima organizacional de Agroindustrias Diadema Zona Franca, para lo cual se ha aplicado a los 670 colaboradores una encuesta que permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización y se han ejecutado planes de acción en referencia a los puntos más críticos que han permitido una mejora en el año 2018 de un 8% versus año 2017.

Esta encuesta de clima organizacional se basa en la Escala Likert, con 37 preguntas que presentan cuatro opciones de respuesta:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

La encuesta evalúa nueve ejes, en los cuales las 37 preguntas se basan en:

Basados en los resultados de la encuesta aplicada en el año 2018 versus 2017 se concluye lo siguiente:

En el eje relacionado con Relaciones Interpersonales hay un incremento del 2%. Condiciones de trabajo incrementó un 7%, la queja más frecuente es la falta de disponibilidad de materia prima (banda y capa) en expendio y las largas filas que ocasionalmente se forman mientras se espera el material. El eje Puesto de trabajo refleja un

aumento del 8%. Retribución salarial creció en un 10%, equivalente al 59%, que levemente se ubica por debajo del porcentaje de satisfacción establecido que es del 70%. Sentido de pertenencia incrementó un 14%, Satisfacción laboral 15%, Estilo de dirección 8%, Comunicación 4%, se destaca que con este eje se valora la apertura que los jefes inmediatos otorgan a su equipo de trabajo para hablar en referencia a la situación laboral y aclarar cualquier duda y Sentido de trabajo en equipo aumentó un 9%. El apoyo de cada una de las áreas de Agroindustrias Diadema Zona Franca ha sido fundamental para mejorar el clima laboral de un 74% en 2017 a un 82% en 2018. (ADZF, 2018)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

3.1 Hipótesis

Las causas relacionadas con el clima organizacional están entre las prioritarias para el personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca.

3.2 Operacionalización de las variables

En la presente investigación se identificó como variable dependiente la rotación de personal, ésta se encuentra ligada a diversas dimensiones de clima organizacional, que es la variable independiente. El clima organizacional es detonante para incrementar el índice de rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca.

Tabla 5. Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia.

Variables	Concepto	Operación	Dimensiones	Preguntas (afirmaciones)
Clima Organizacional Variable Independiente	Clima organizacional, según Bordas, se refiere al ambiente de trabajo, caracterizado por aspectos tangibles e intangibles que están presentes dentro de una organización y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus colaboradores y al desempeño de la organización (Bordas, 2016).	Ejes evaluados (Relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, puesto de trabajo, retribución salarial, sentido de pertenencia, satisfacción laboral, estilo de dirección,	Sentido de pertenencia	1. Me siento orgulloso de trabajar en esta compañía.
			Puesto de trabajo	2. Recomendaría esta compañía como un buen lugar para trabajar.
				3. Entiendo de forma clara y precisa qué es lo que se espera de mí en el trabajo que realizo.
			Trabajo en equipo	4. Mis opiniones e ideas son escuchadas en esta compañía.
				5. Como equipo de trabajo todos nos ponemos en el lugar del otro y damos soluciones.
				6. Los demás departamentos cooperan para el logro de los objetivos de la compañía.

		comunicación, sentido de trabajo en equipo).	Estilo de dirección	7. Mi jefe inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el trabajo extra realizado.
				8. Puedo comunicarme con confianza con mi jefe inmediato.
			Comunicación	9. Existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos.
				10. En la compañía se comunican oportunamente los avisos y noticias importantes.
			Puesto de trabajo	11. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales de forma equilibrada.
				12. La cantidad de trabajo que tengo que hacer es razonable.
			Sentido de pertenencia	13. Hay oportunidades para crecer en esta compañía.
			Estilo de dirección	14. Los programas de capacitación responden a las necesidades de mi departamento.
				15. Recibo la capacitación que necesito para crecer y desarrollarme dentro de la compañía.
			Relaciones interpersonales	16. En mi departamento existe un ambiente agradable y productivo.
				17. Las condiciones físicas del lugar de trabajo están en buen estado (higiene, entorno de trabajo, infraestructura).
			Condiciones de trabajo	18. La gente que trabaja en mi departamento cumple con todas las reglas y los procedimientos de seguridad.
				19. La salud y seguridad de los colaboradores es prioridad de esta compañía.
			Retribución Salarial	20. La remuneración está de acuerdo con mi puesto /nivel de responsabilidad.
				21. La compañía me paga el salario en el tiempo y de la manera correcta.
Satisfacción laboral	22. La compañía valora a sus colaboradores.			
	23. La compañía me ha ofrecido estabilidad laboral.			

<p>Abandono o renuncia (rotación de personal) Variable Dependiente</p>	<p>Abandono de trabajo, según Solís, es cuando un colaborador deja su puesto de trabajo y no se vuelve a presentar a laboral, no presenta una justificación por sus ausencias (Solís, 2016). Renuncia, según el grupo Wolters Kluwer, es aquella manifestación de voluntad que lleva a cabo el titular de un derecho por cuya virtud hace dejación del mismo sin transmitirlo a otra persona. (Kluwer, 2019).</p>	<p>Número de salidas por abandonos o renuncias por razones de clima laboral</p>	<p>Satisfacción Laboral</p>	<p>1. Los factores que le motivan a continuar laborando en la compañía.</p>
--	---	---	-----------------------------	---

3.3 Instrumento de investigación

De acuerdo al marco teórico los instrumentos a utilizar para esta investigación serán:

- Para analizar cómo es considerado el clima organizacional se utilizará una encuesta de clima organizacional.
- Para conocer el índice de rotación de personal se utilizarán los datos históricos de la empresa en los que se lleve este registro.

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta de clima organizacional que contenía 24 preguntas con 5 opciones de respuesta en la Escala Likert, en estas 24 preguntas se agruparon nueve dimensiones de Clima Organizacional que son de interés para Agroindustrias Diadema Zona Franca. La información contenida en las encuestas se trasladó a hojas de Excel y se realizó la validación del instrumento en su totalidad con el Alfa de Cronbach (0.929) y la Correlación de Pearson (1), para obtener estos datos se utilizó el programa SPSS.

3.4 Método de operación

El método de operación a utilizar es el deductivo, ya que se irá desglosando de lo general a lo específico, es decir, conociendo si de manera general el clima organizacional influye en la rotación de personal en las empresas, hasta conocer y comprobar cómo es considerado el clima organizacional en Industrias Diadema Zona Franca y si éste influye directamente en la rotación de personal.

3.4.1 Población

La población es finita, puesto que se conoce el número de personas que laboran para Agroindustrias Diadema Zona Franca, siendo un total de 670 colaboradores, de los cuales 99 son administrativos y 570 operativos.

3.4.2 Muestra

El tipo de muestreo que se está utilizando en esta investigación es el no probabilístico ya que se está eligiendo la muestra a conveniencia. Con una población de 670 colaboradores, con un nivel de confianza de 95% y un error estándar de 10%, se calcula la muestra de la siguiente manera:

El instrumento de investigación se validó inicialmente con una muestra piloto de 25 muestras tomando en consideración la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Para un universo de (n): ?

Nivel de confianza (Z): 95%

Proporción de la población con las características deseadas (p): 95%

Proporción de la población sin la característica deseada (q): 5%

Nivel de error dispuesto a cometer (i): 10%

Tamaño de la población (N): 670

3.4.3 Selección de la muestra

La selección de la muestra fue probabilística y de manera proporcional a la cantidad de colaboradores que hay en cada una de las áreas, tanto en cantidad total como en porcentaje de hombres y mujeres.

3.5 Enfoque de la investigación

El tipo de investigación es correlacional, debido a que se investigará si el clima organizacional influye sobre la rotación de personal, es decir, si los motivos por lo que renunciaría el personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca están ligados directamente a los factores de clima organizacional, es decir, si existe relación entre la variable dependiente e independiente.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Introducción

En el presente capítulo se detalla y analizan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de investigación, los datos fueron recopilados a través de una encuesta aplicada a una muestra de 85 personas que laboran en diferentes áreas de Agroindustrias Diadema Zona Franca, ubicada en la ciudad de Danlí, El Paraíso, Honduras, para determinar si el clima organizacional influye en la rotación de personal de esta empresa.

4.2 Interpretación de los resultados obtenidos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los enunciados planteados, las respuestas abarcan cruces de variables y datos que enriquecen el análisis.

Pregunta 1. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa

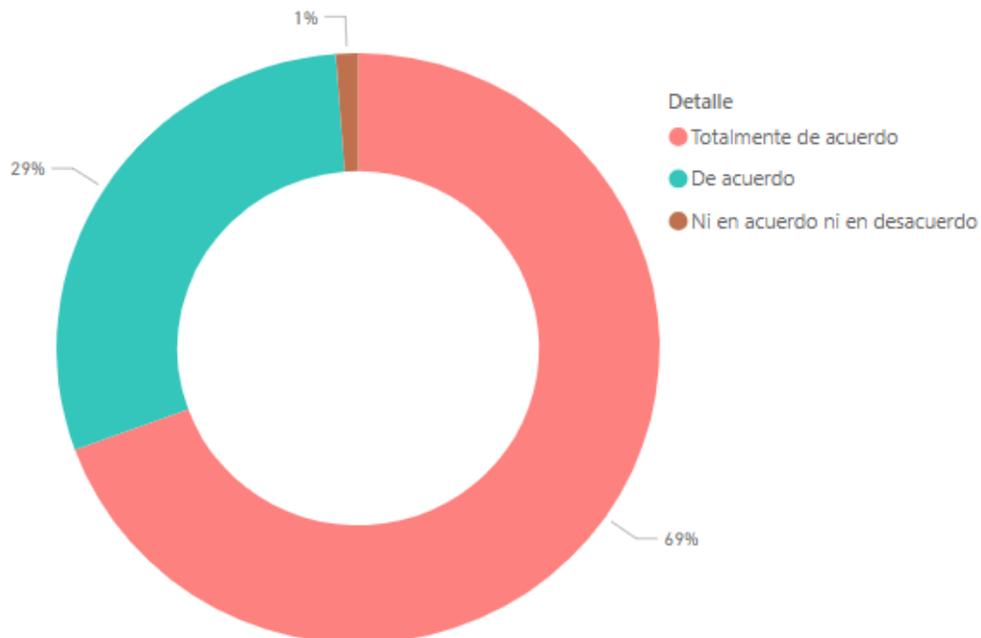
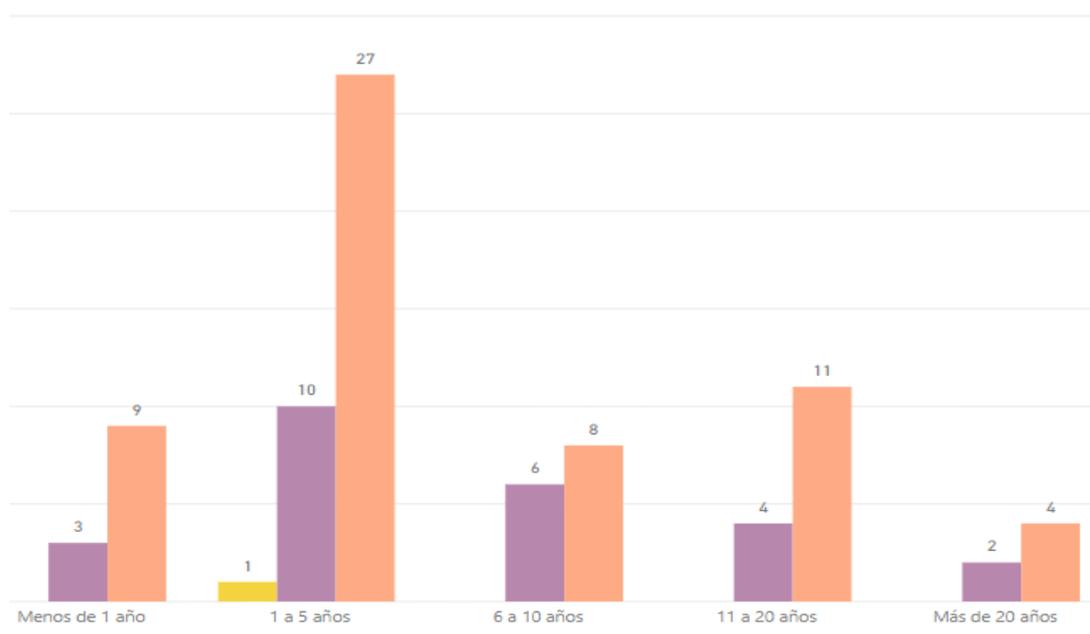


Figura 5. Orgullo de pertenecer a la empresa

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 se puede identificar que el 99% de los encuestados se siente orgullo de trabajar en la empresa. Es importante destacar que las personas que han respondido la pregunta están en un rango de edad de 21 a 40 años. En la figura 6 se puede reflejar que 38 personas de las encuestadas tienen entre 1 y 5 años de laborar en la empresa, lo que nos indica que tienen un criterio válido para responder sobre el orgullo que sienten de trabajar para la empresa.

Figura 6. Tiempo de trabajar en la compañía y su orgullo de pertenecer a la empresa



Pregunta 2. Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar

Fuente: Elaboración propia.

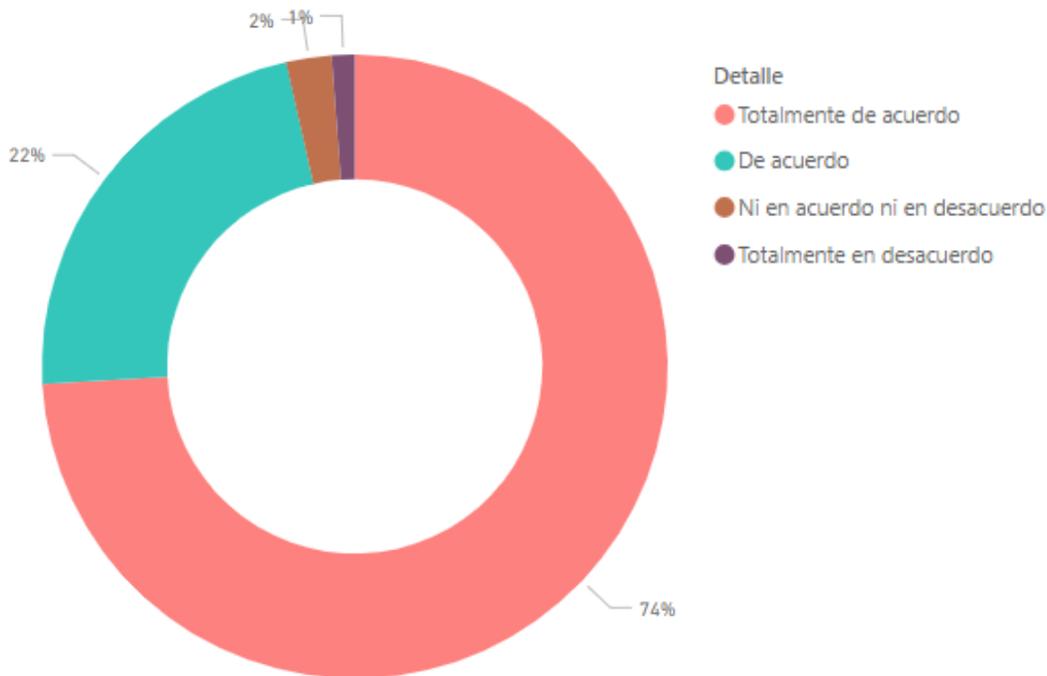


Figura 7. Recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar

Fuente: Elaboración propia.

La figura 7 refleja que el 96% de los encuestados recomendaría a otra persona la empresa como un buen lugar para trabajar, esto respalda los resultados obtenidos en clima organizacional relacionados a la alta satisfacción que los colaboradores sienten al trabajar en Agroindustrias Diadema Zona Franca. En este sentido se puede resaltar en la figura 8 que el 41% de los encuestados que recomendarían la empresa a otros, llevan un periodo de tiempo de 1 a 5 años laborando en la empresa, tiempo suficiente para conocer y vivir las diferentes situaciones diarias del ambiente propio de trabajo. El promedio de tiempo que los encuestados llevan trabajando es de 5 años.

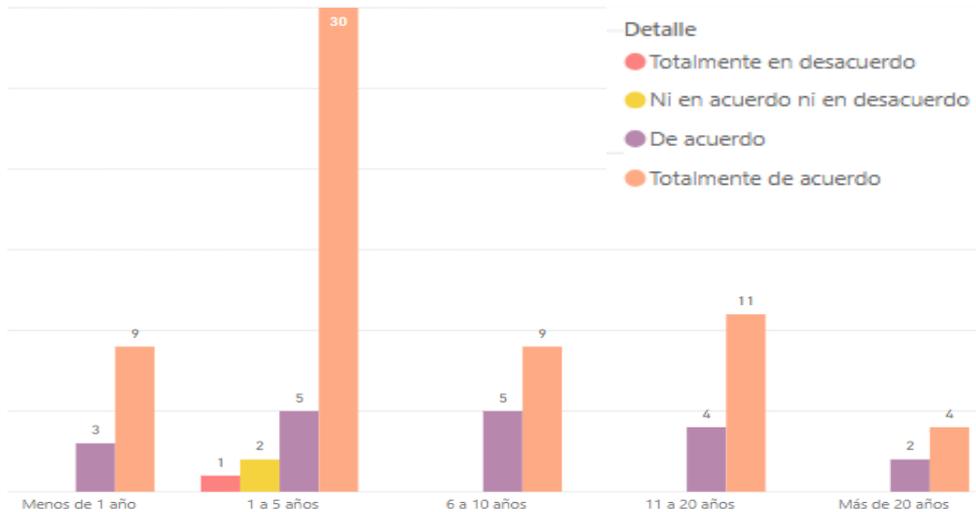


Figura 8. Tiempo de trabajar en la compañía y su recomendación de la empresa a otras personas

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3. Entiendo de forma clara y precisa qué es lo que se espera de mí en el trabajo que realizo

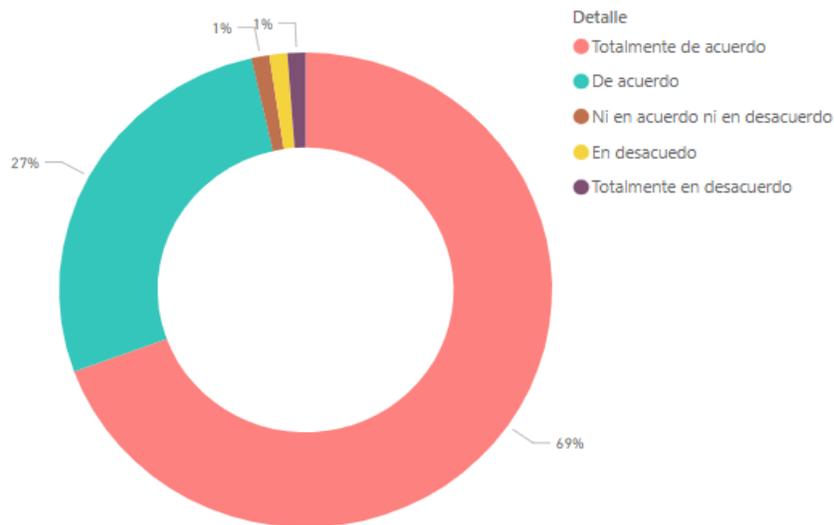


Figura 9. Entiendo de forma clara y precisa qué es lo que se espera de mí en el trabajo que realizo

Fuente: Elaboración propia.

El 96% de los encuestados comprende claramente sus responsabilidades y funciones, esta pregunta también está ligada a la pregunta 14 que indaga sobre las indicaciones o instrucciones que su jefe le ofrece para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo, la cual refleja que el 94% está satisfecho con la capacitación o instrucciones que reciben, tal como se refleja en la figura 10.

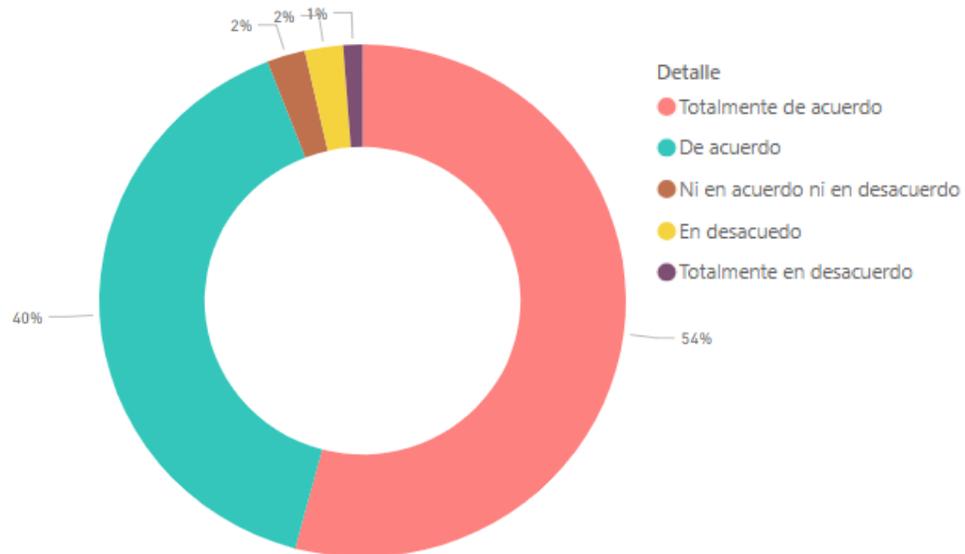


Figura 10. Claridad de los colaboradores acerca de lo que se espera de ellos en el trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar también que el proceso de inducción realizado por la empresa ha ofrecido información e instrucciones generales que ayudan al personal a tener mayor claridad en el desempeño de sus funciones.

Pregunta 4. Mis opiniones e ideas son escuchadas en esta empresa

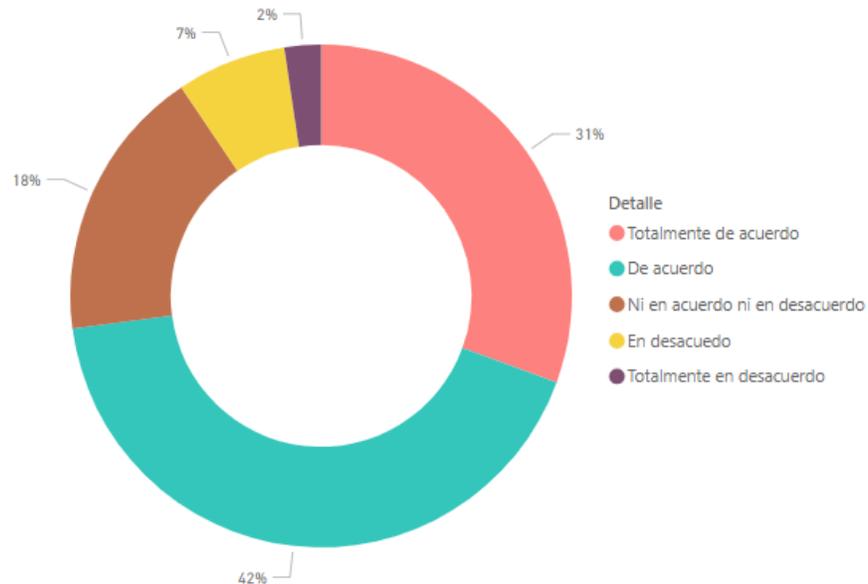


Figura 11. Mis opiniones e ideas son escuchadas en esta empresa

Fuente: Elaboración propia.

El 73% del personal considera que sus ideas han sido escuchadas, sin embargo, un 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, este porcentaje es alto en relación a la misma opción de respuesta en las diferentes preguntas, lo cual indica que existe cierta inconformidad por parte del personal en este sentido. El departamento que más satisfecho está es Producción con un 34%, y es el departamento que presenta las inconformidades más altas también, el 13% de la inconformidad está en Producción, las razones pueden ser variables; en el tema técnico, la experiencia de los que llevan más de 15 años en los puestos de trabajo pesa más al momento de dar sugerencias técnicas o tratar de implementar nuevas ideas. Esto contrasta con lo que la figura 12 refleja, ya que es el personal que tiene de 1 a 5 años de laborar en la empresa los que expresan que sus ideas no siempre son escuchadas, representan un 14% de inconformidad del 27% total, en la figura 12 podemos observar que los encuestados con una antigüedad laboral de más de 20 años no presentan ninguna queja en relación a las opiniones que han brindado, están satisfechos con la atención que se ofrece a sus opiniones de diferente índole.

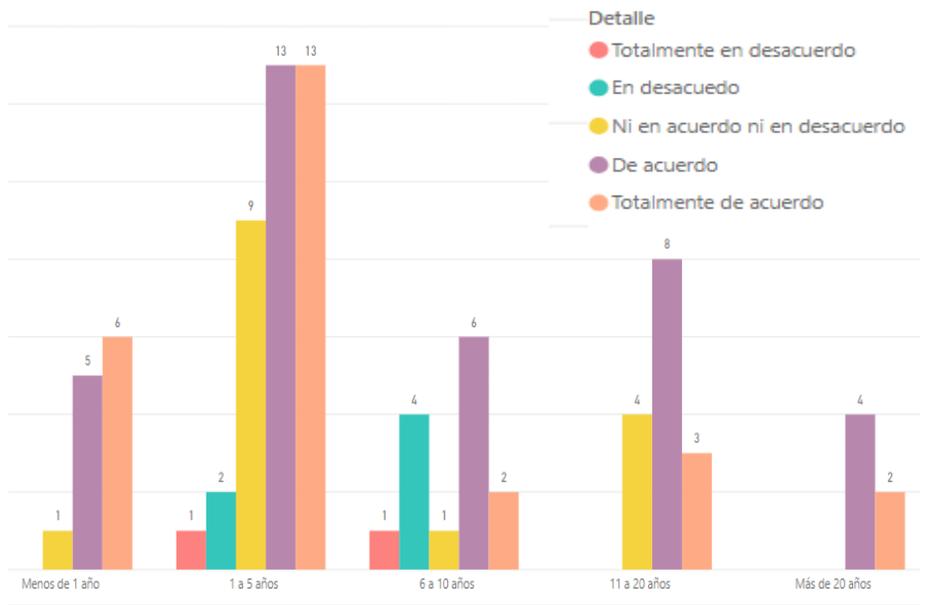


Figura 12. Tiempo de antigüedad y su relación con sentirse escuchados por la empresa
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 5. Como equipo de trabajo todos nos ponemos de acuerdo y damos soluciones

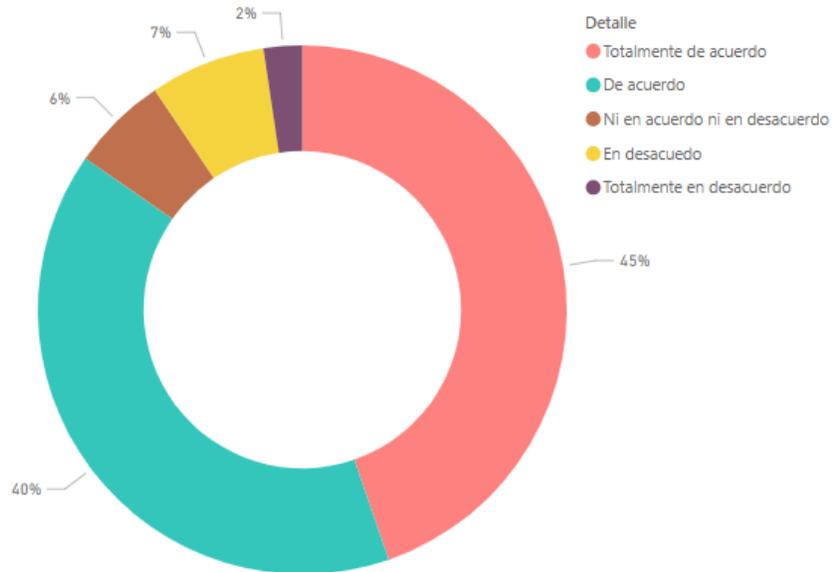


Figura 13. Trabajo en equipo
Fuente: Elaboración propia.

El 85% del personal considera que sí se trabaja en equipo, esta pregunta forma parte del eje de Trabajo en Equipo, que de manera global refleja un 87% de satisfacción, pese a que proyecta un buen resultado, es el más bajo de todas las preguntas realizadas. Varias causas pueden estar relacionadas con esta percepción; en el departamento de producción el trabajo es, particularmente, en parejas, y el mayor impacto de trabajo en equipo lo tienen ellos, al no reunir las condiciones de calidad del puro realizado, la pareja se ve afectada en su productividad diaria y llegan a reprocharse con poca delicadeza la no calidad del trabajo, debilitando la percepción de trabajo en equipo y llevando a los colaboradores a, incluso, solicitar un cambio de pareja de producción.

En la figura 14 se refleja que es el departamento de producción de puros los que mayor opinión favorable al respecto. El departamento de Empaque de Puros y Materia Prima son las áreas que reflejan la mayor cantidad de respuestas de insatisfacción, en estas áreas el personal recibe un pago al día, no por producción, y las personas reciben indicaciones de las actividades o tareas que deben realizar a diario, generalmente son tareas repetitivas y planificadas, esto puede dar lugar al individualismo de las personas y no querer colaborar con otro porque cada quien tiene sus actividades asignadas.

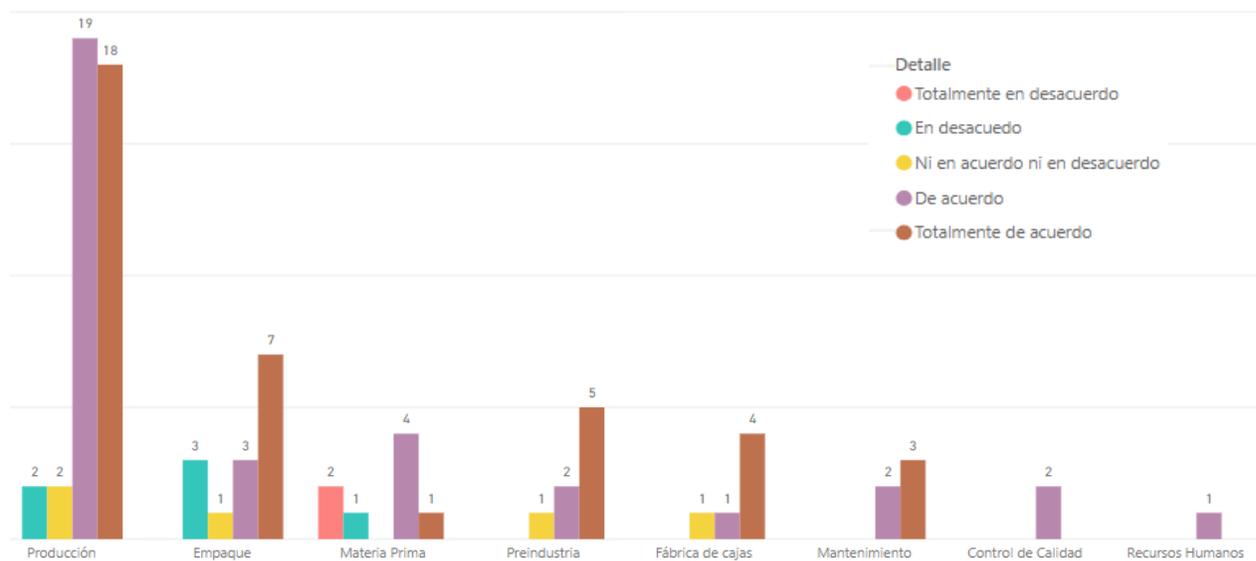


Figura 14. Satisfacción de los departamentos en relación al trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

Los hombres presentan mayor satisfacción de trabajo en equipo que las mujeres, según lo refleja la figura 15.

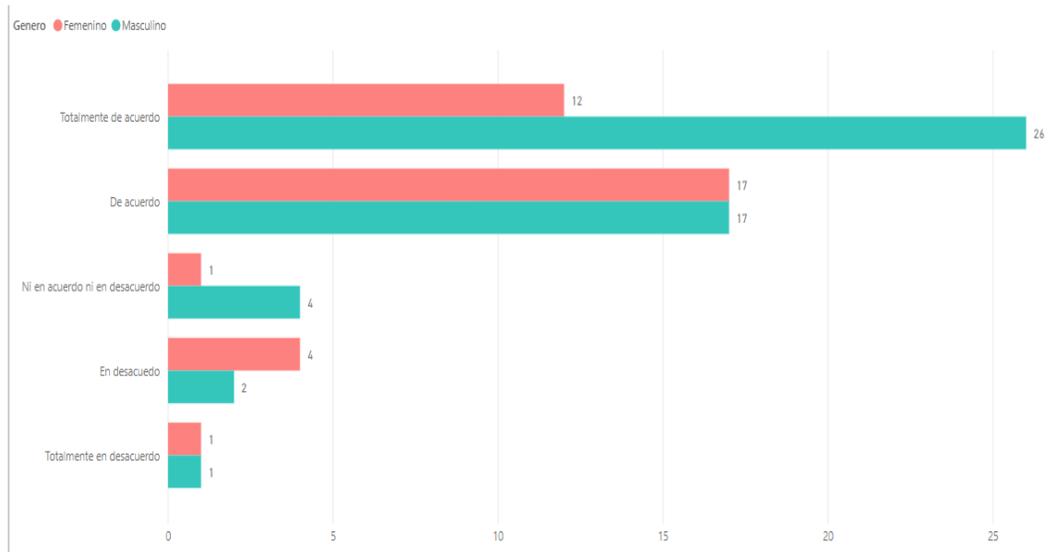


Figura 15. Satisfacción por género del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6. Las demás áreas de la empresa cooperan para el logro de los objetivos empresariales

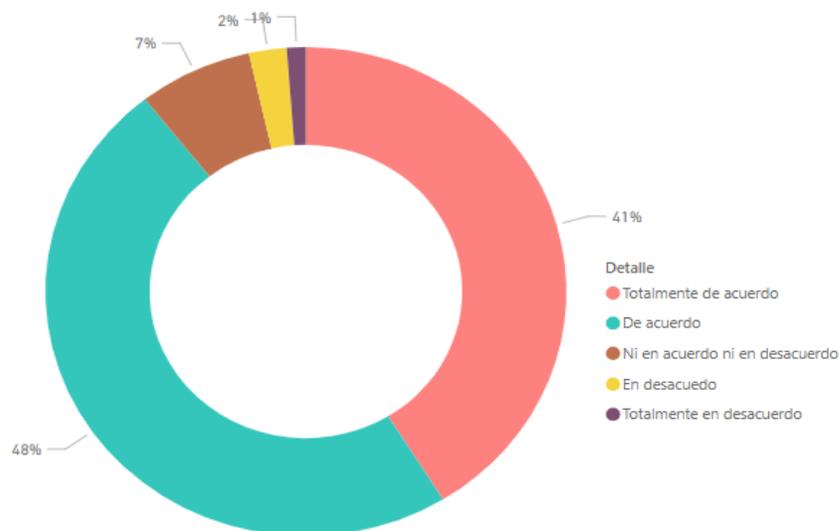


Figura 16. Cooperación para el logro de los objetivos empresariales

Fuente: Elaboración propia.

El 89% de los encuestados considera que las demás empresas trabajan juntas para lograr los objetivos empresariales, sin embargo, existe una condición interesante en esta percepción, ya que las áreas tienen como norma dentro del Reglamento Interno de Trabajo y como prohibición a los trabajadores el visitar otras áreas de trabajo sin la autorización de su jefe inmediato (AZDF, 2019), esto se da porque el 55% del personal en planta trabaja bajo el concepto de productividad (entre más superen la tarea base, mayor será su ingreso salarial), esta condición mantiene a todos los colaboradores en sus puestos de trabajo aislados, en cierta manera, de los demás departamentos y sus actividades. Durante el levantamiento de la información de campo se pudo evidenciar esto ya que sus comentarios fueron “yo digo que sí, porque todo marcha bien”. De tal manera que sus respuestas fueron a base de la percepción de los resultados como tal.

Pregunta 7. Mi jefe inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra realizado

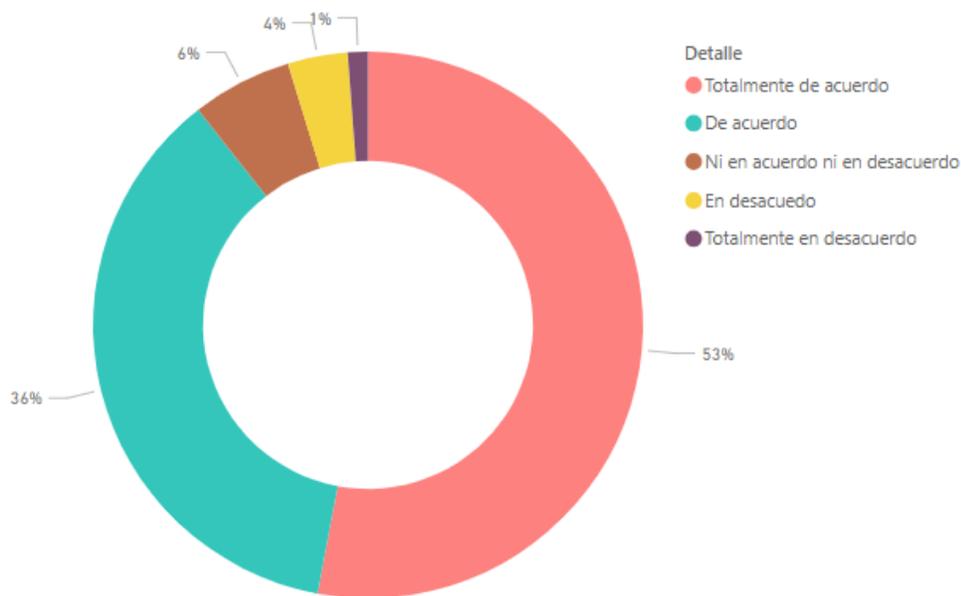


Figura 17. Reconocimiento del jefe inmediato en relación al trabajo realizado

Fuente: Elaboración propia.

El 89% de los encuestados está satisfecho con la manera en que su jefe inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra realizado. El 11% de las personas manifiestan

insatisfacción y de ese porcentaje el 7% está en el departamento de Producción de Puros, el 2.5% está en el departamento de Materia Prima y el 1.5% está en el departamento de Empaque de Puros, tal como se ve reflejado en la figura 18.

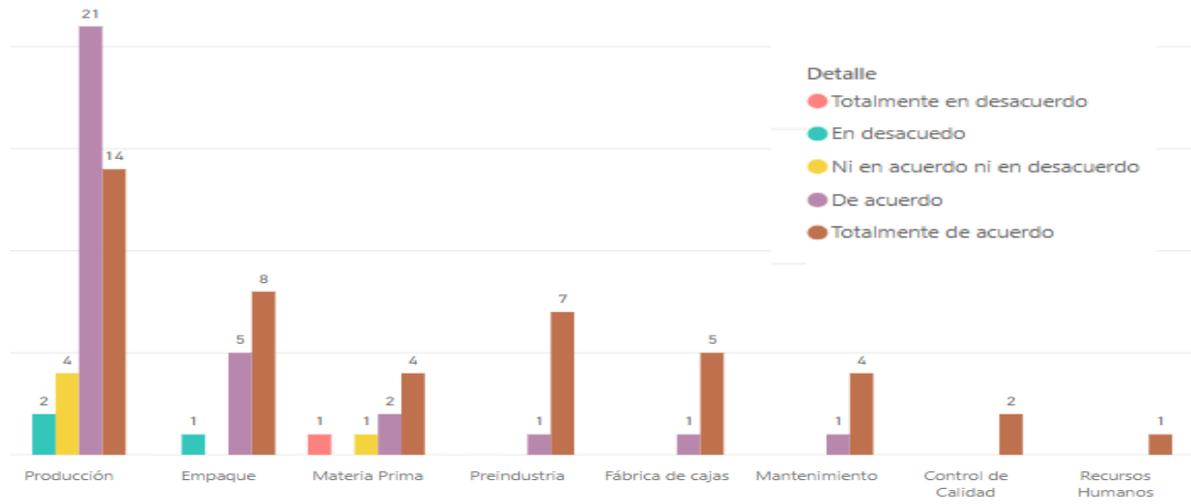


Figura 18. Nivel de insatisfacción por ausencia de reconocimiento al trabajo realizado

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8. Puedo comunicarme con confianza con mi jefe inmediato

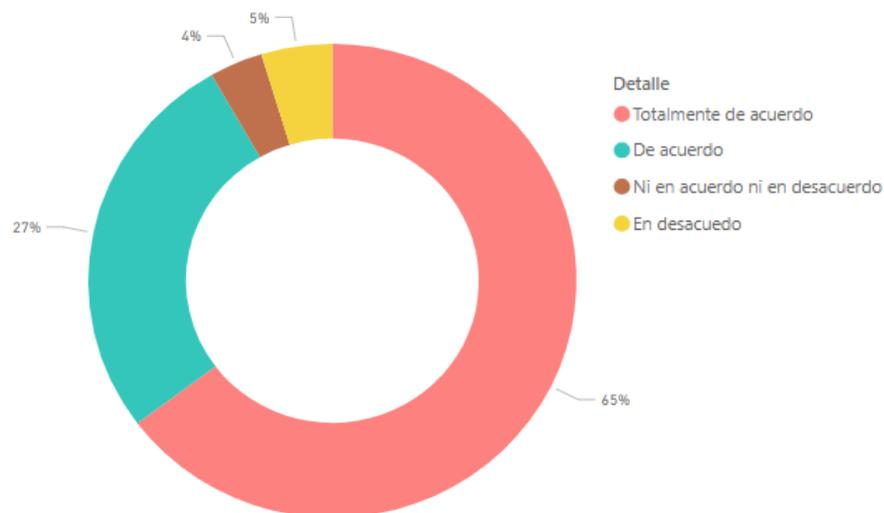


Figura 19. Comunicación con jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia.

El 92% de los encuestados manifiesta sentir la confianza para exponer sus opiniones o situaciones laborales a sus jefes inmediatos, de este porcentaje el 58% son hombres y el 42% son mujeres, los más satisfechos son los hombres, como se observa en la figura 20.

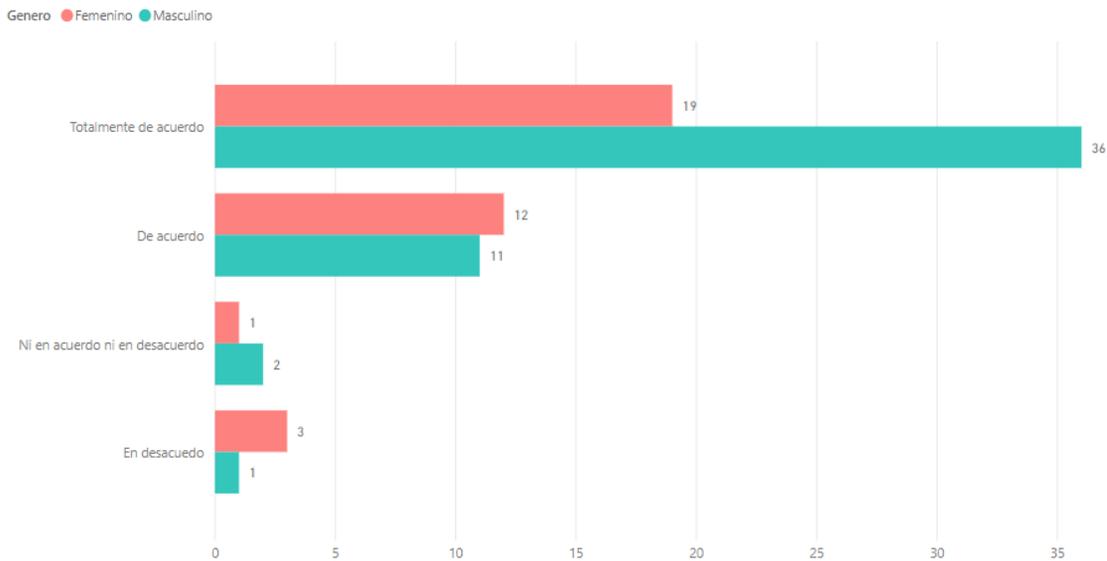


Figura 20. Nivel de satisfacción en la comunicación con jefe en relación al género

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido cabe mencionar que la participación demográfica de los encuestados representa el porcentaje real de la empresa en la cual está distribuida la fuerza laboral, un porcentaje mayor es representado por hombres y el menor es representado por las mujeres, esto no tiene vínculos con la igualdad laboral para el género femenino, sino que está íntimamente ligado con el tipo de labor que se desarrolla en el sector del tabaco y la fuerza física que se requiere en algunos puestos en particular para poder ejecutar la labor con mayor eficiencia. En esta pregunta los hombres reflejan ser más comunicativos con sus jefes y recibir de esa manera una atención recíproca.

Pregunta 9. Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo

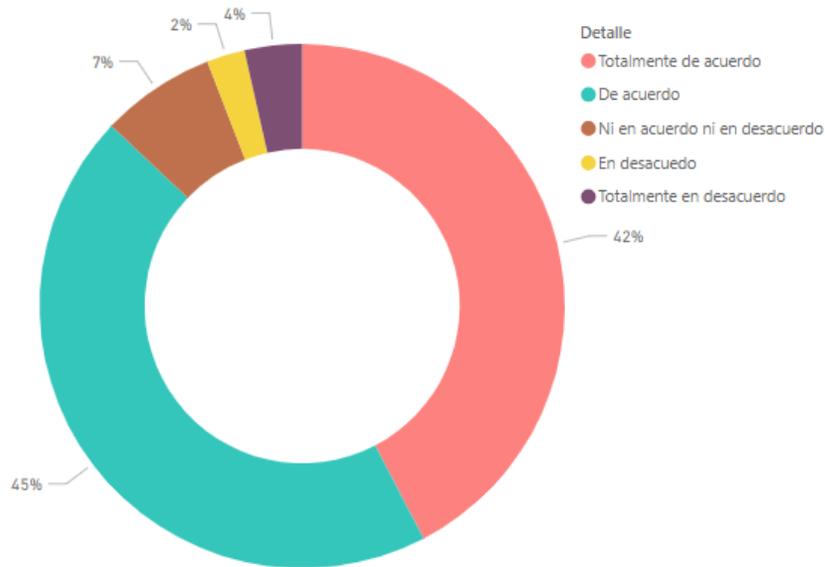


Figura 21. Comunicación entre áreas de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

El 87% de la población encuestada manifiesta que existe una buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, validando los resultados de la pregunta 6 que hizo referencia a si las demás áreas de la empresa contribuyen al logro de los objetivos empresariales, al tener una comunicación favorable los resultados serán palpables y no habrá interferencias o retrasos. En el rubro del tabaco, todos los departamentos tienen una dependencia directa y secuencial; el departamento de Preindustria recibe el tabaco y extrae el amoniaco y los demás químicos naturales que la planta trae, se generan las condiciones agroindustriales del material; posteriormente pasa al departamento de Materia Prima, donde se generan las condiciones de textura, presentación visual y flexibilidad del tabaco; al tener la materia prima lista y con la alta calidad exigida puede pasar al departamento de Producción de Puros y elaborar los puros con la calidad exigida y deseada, posteriormente pasan a control de calidad y de aquí pasan a ser empacados y encajados para su exportación. De tal manera que la cadena de suministros interna evidencia la buena comunicación que deben mantener las diferentes áreas de trabajo.

Pregunta 10. En la empresa se comunican oportunamente los avisos y las noticias importantes

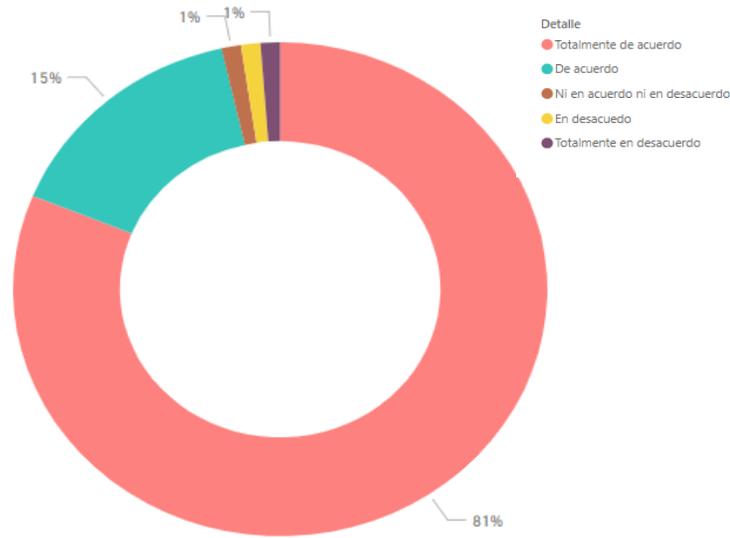


Figura 22. Comunicación empresarial

Fuente: Elaboración propia.

El 96% del personal encuestado afirma estar satisfecho con la estrategia de comunicación empresarial, manifiestan estar informados de todos los eventos y avisos en el tiempo prudente, es interesante destacar que el 100% de la población femenina encuestada manifestó estar satisfecha con la estrategia de información de la empresa, tal como lo manifiesta la figura 23.

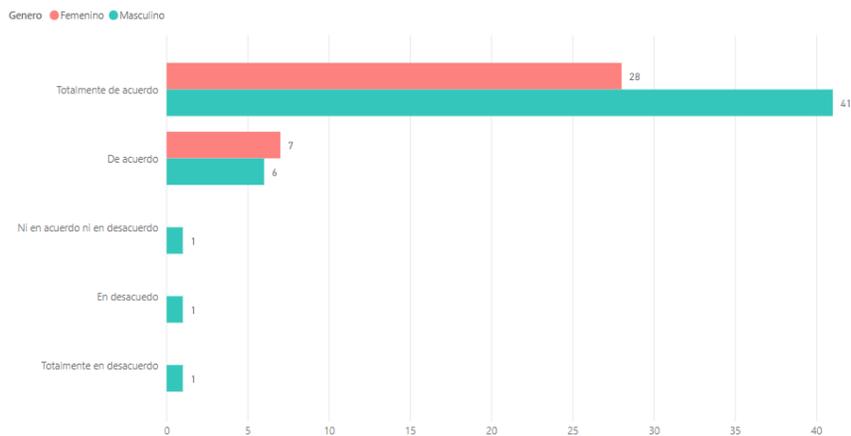


Figura 23. Nivel de satisfacción por género en relación a la comunicación empresarial

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 11. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales de forma equilibrada

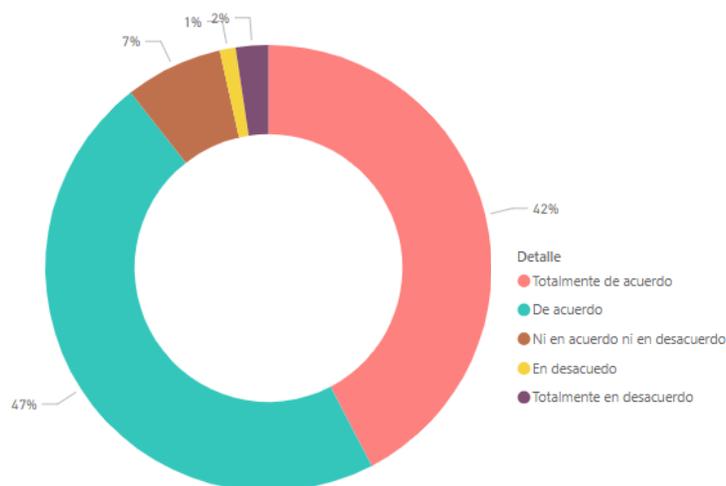


Figura 24. Satisfacción por el horario de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

El 89% del personal encuestado manifiesta tener tiempo prudente para desarrollar sus labores y atender sus asuntos personales, consideran que los horarios son equilibrados. Durante la aplicación del instrumento en el campo, los encuestados manifestaron estar más conformes con este horario de trabajo que el sostenido en 2018; durante el año 2018, la empresa sufrió algunas modificaciones inesperadas en el alza de los pedidos de producción que llevaron a contratar a más personal y amentar la jornada laboral a las horas extras posibles, de tal manera que el horario era el máximo legal permitido por el Código del Trabajo y manifestaron tener problemas en sus hogares por su poca presencia en la vida familiar y estudiantil de sus hijos, no por razones voluntarias, sino por necesidades de producción de la empresa. El horario actual es una jornada de lunes a viernes, cubriendo las 44 horas laborables establecidas por la ley en los cinco días de la semana, y dejando el fin de semana para atender las necesidades personales.

Pregunta 12. La cantidad de trabajo que tengo que hacer es razonable

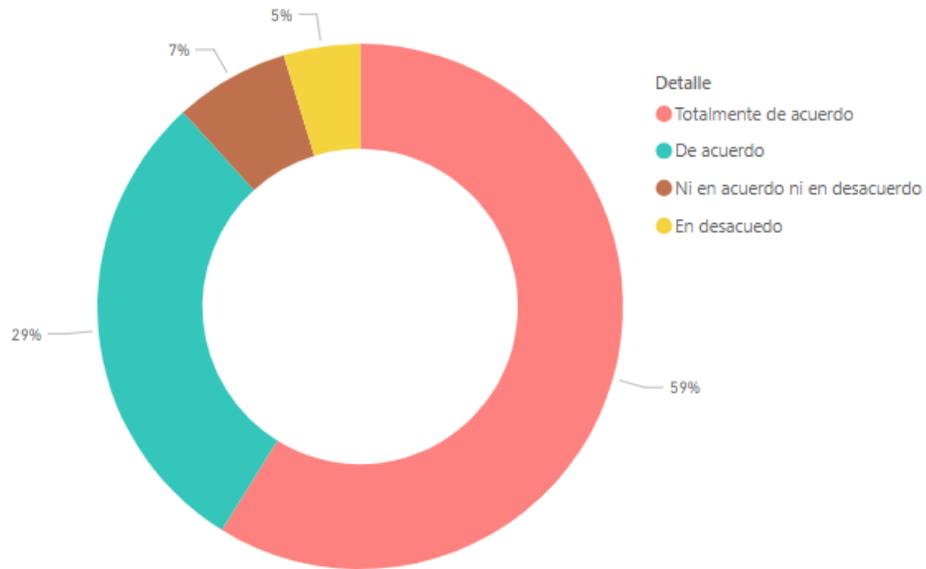


Figura 25. Satisfacción por la cantidad de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

El 88% de la población está conforme con la carga laboral asignada, manifiestan ver la distribución justa y la ausencia de favoritismos, sin embargo, el 12% restante expresa con su opinión no estar satisfecho con la distribución de responsabilidades y tareas, pueden observar preferencias o injusticias que los lleven a manifestar su opinión.

Pregunta 13. Hay oportunidades para crecer en esta empresa

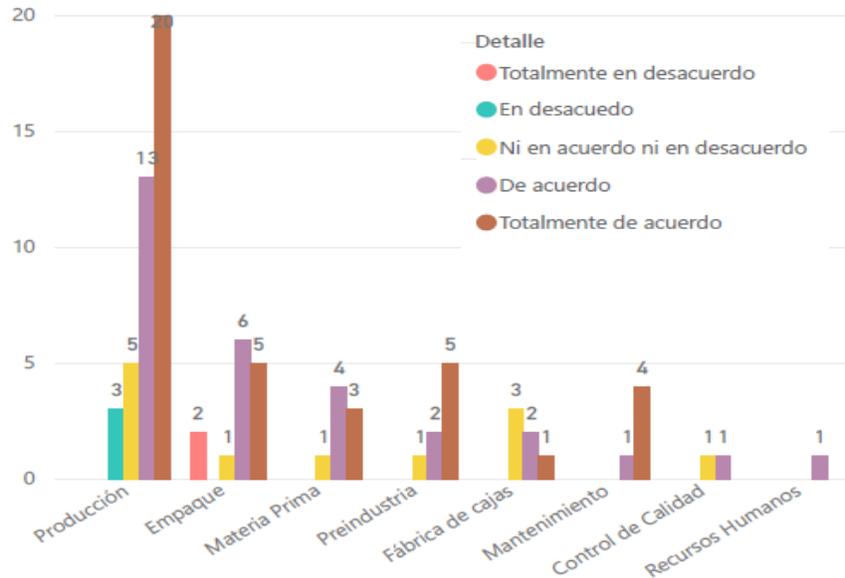


Figura 26. Percepción sobre la oportunidad de crecimiento en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los encuestados considera que existe oportunidades para crecer dentro de la compañía, que se les brinda facilidades para escalar de puesto a otro, siempre y cuando cumplan con los perfiles del puesto y las competencias que estos requieran; sin embargo, el 30% restante, que equivale a dos departamentos que son Fábrica de Cajas y Control de Calidad, expresan neutralidad en este punto, es decir, que indican que así como puede existir oportunidades para escalar, también existen limitantes. Cabe recalcar que, la compañía le da prioridad al personal interno en un proceso de reclutamiento y de no encontrar un candidato para optar a una vacante, buscan personal externo. Otro factor interno de la empresa es que, durante muchos años, estos puestos (nivel de supervisor) estuvieron ocupados por personas que no contaban con las habilidades de gestión de personal apropiadas para el puesto, por lo cual, las personas adoptaron una postura de recelo ante la idea de obtener un ascenso y llegar a ser supervisores de producción. Sin embargo, a partir de 2016, las condiciones para aplicar y obtener un espacio en este puesto de trabajo en particular se reforzaron, de tal manera que los ocupantes debían pasar por un proceso más riguroso de selección. El mensaje fue claro, se toman en consideración habilidades técnicas, trayectoria dentro de la empresa y aceptación de las personas ante el candidato propuesto.

Pregunta 14. Los programas de capacitación o indicaciones de mi jefe responden a mis necesidades en el puesto de trabajo

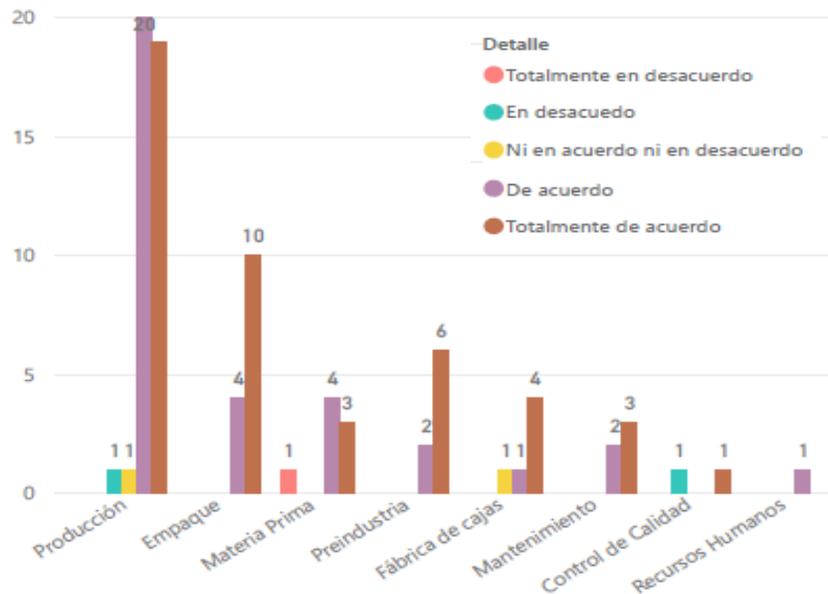


Figura 27. Efectividad de capacitaciones por departamento

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores de cada uno de los departamentos de Agroindustrias Diadema Zona Franca reciben capacitación al momento de ingresar a la compañía, con el objetivo de adiestrarlos para que ejerzan su función con eficiencia y eficacia. Sin lugar a dudas, cada departamento es clave dentro de la compañía, pero la labor del departamento de Producción requiere de una capacitación más minuciosa para cumplir con el volumen de ventas estimado para determinado periodo de tiempo, por lo que, el 90% de los encuestados de este departamento recibe instrucciones directas y demostraciones por parte de su jefe inmediato para cumplir con las exigencias de calidad en la elaboración de puros.

Por otro lado, la figura 27 muestra que el 98% de los hombres encuestados aceptan recibir la capacitación adecuada para el cumplimiento de sus labores, esto ya que los que laboran en el Departamento de Producción debe seguir los lineamientos previamente establecidos en la elaboración de cada vitola y de cada tipo de puro. En el caso de las mujeres, el 88% de las encuestadas también aceptan recibir las indicaciones puntuales de sus jefes inmediatos para mejorar la calidad de su producción.

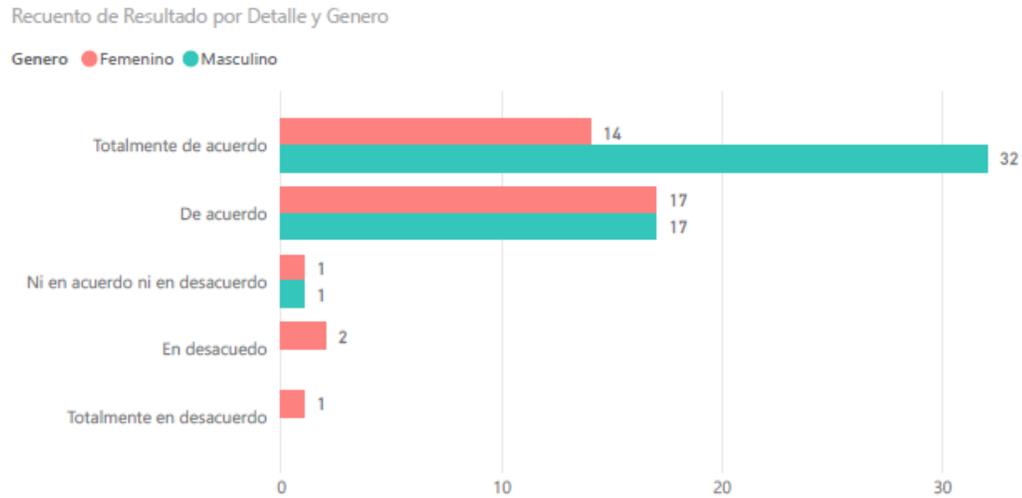


Figura 28. Nivel de satisfacción de las instrucciones recibidas por género

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 15. Recibo la capacitación o instrucción que necesito para crecer y desarrollarme en mi puesto de trabajo

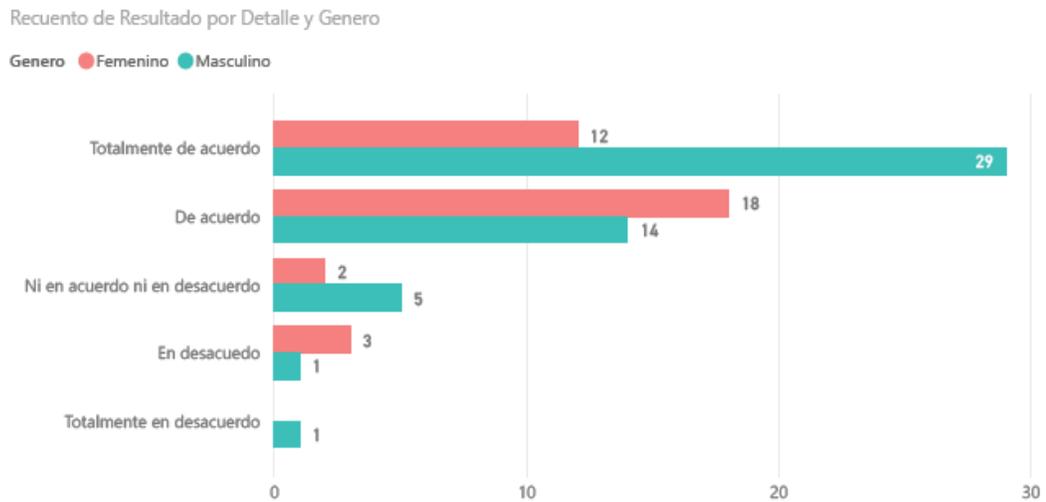


Figura 29. Nivel de satisfacción por género de la efectividad de la instrucción recibida en el puesto

Fuente: Elaboración propia.

El 86% de los hombres encuestados que equivale a un total de 50 personas, indican recibir las capacitaciones necesarias que les permite ser más competentes en su puesto de trabajo y les ayudan a desarrollar o fortalecer competencias que le permitirán ascender dentro de la compañía. De igual forma, el 85% de las mujeres encuestadas consideran tener esta misma oportunidad gracias a las capacitaciones que reciben de acuerdo a lo demandado por su jefe inmediato. En general, el 86% de los encuestados manifiesta recibir las indicaciones necesarias para desarrollarse dentro de su puesto de trabajo, tal como lo expresa la figura 30.

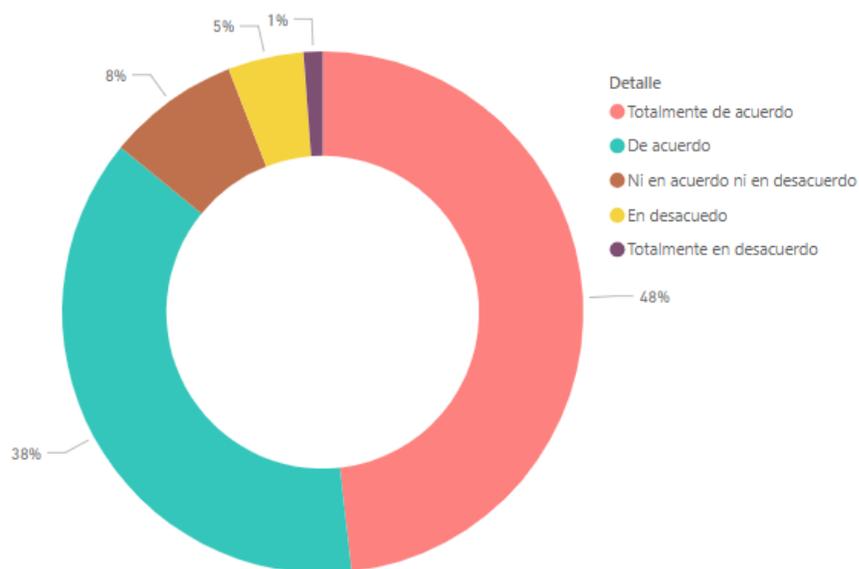


Figura 30. Nivel de satisfacción por la efectividad de la instrucción recibida en el puesto

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 16. En mi área de trabajo existe un ambiente agradable

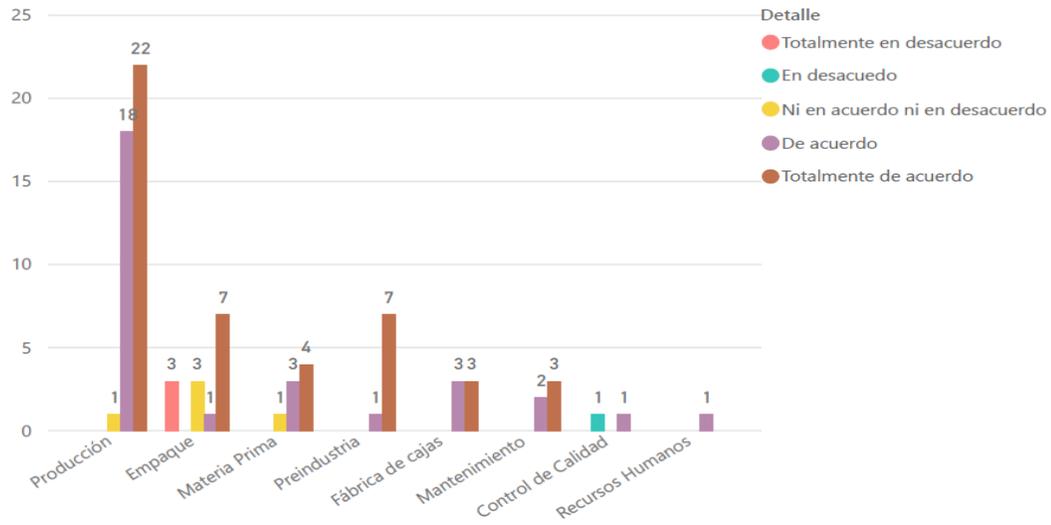


Figura 31. Nivel de satisfacción del ambiente de trabajo por área

Fuente: Elaboración propia.

El ambiente de trabajo que impera en el 75% de los departamentos, los encuestados afirman que es agradable y productivo, expresan tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, existe armonía y compañerismo entre ellos, así como también respeto, solidaridad y unidad en cada uno de los departamentos. Sin embargo, es importante recalcar que en los departamentos de Empaque (43%) y Control de Calidad (50%) de encuestados respectivamente, indican que no existe un ambiente totalmente agradable, por relaciones entre los mismos colaboradores del departamento, carecen hasta cierto punto de empatía. En general, el 86% de la población encuestada está satisfecha con el ambiente de trabajo que se vive en sus respectivas áreas, tal como lo refleja la figura 32.

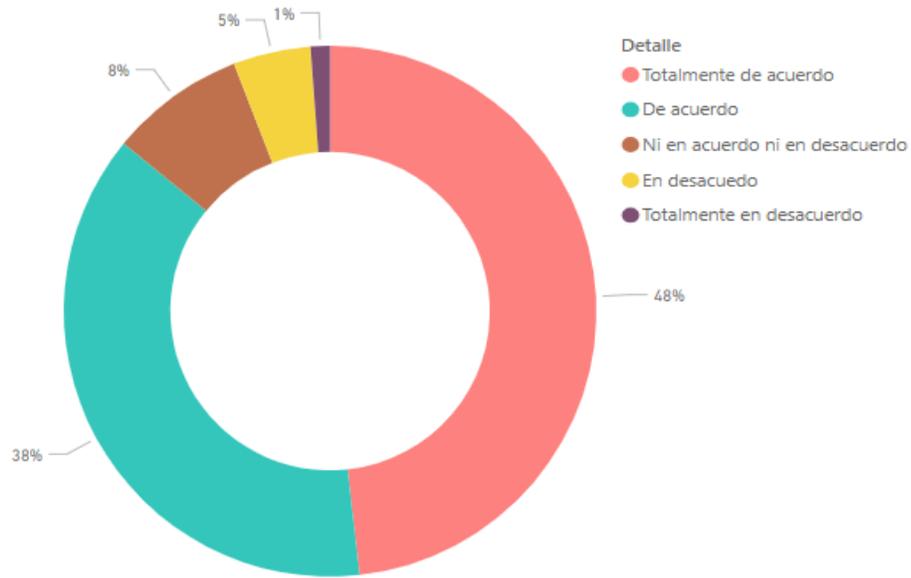


Figura 32. Nivel de satisfacción general por el ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 17. Las condiciones físicas del lugar de trabajo están en buen estado (higiene, infraestructura, climatización)

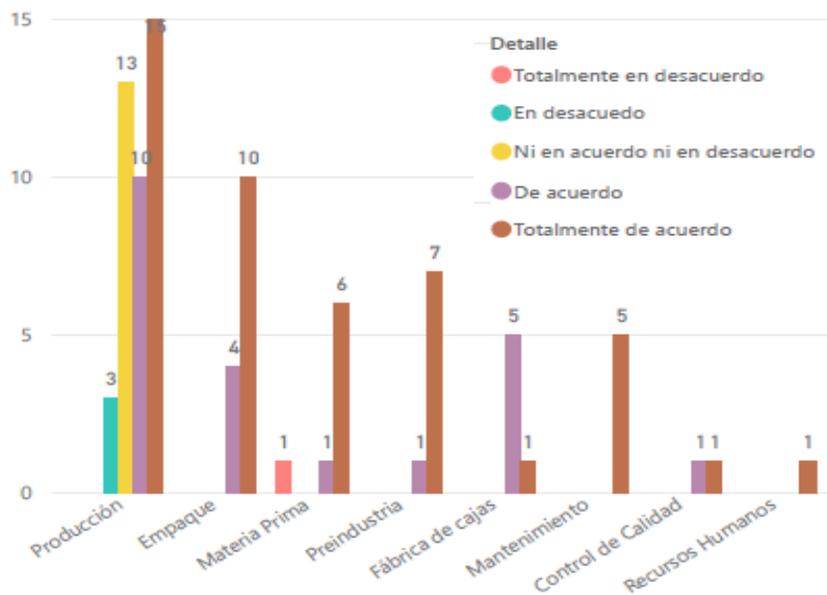


Figura 33. Nivel de satisfacción de las condiciones físicas de la empresa por departamento

Fuente: Elaboración propia.

El 65% del personal encuestado de cada uno de los departamentos consideran el entorno de trabajo, la disponibilidad de servicios básicos y materiales de trabajo están en buen estado, sin embargo, existe un 20% de los encuestados concentrados en los Departamentos de Producción y Materia Prima que expresan inconformidad con el entorno de trabajo, debido a las condiciones de climatización del lugar físico en el que están ubicados. Durante el levantamiento de la información manifestaron sentir las altas temperaturas y padecer por ello.

Enfatizaron en que las condiciones físicas y de higiene están altamente aceptables, sin embargo, el calor que se genera en la planta de producción les incomoda constantemente, y la situación se agrava cuando el verano está en su punto máximo, llegando a registrarse hasta 32 grados o más, dependiendo de la ola de calor que afecte la zona geográfica del país donde está ubicada la empresa.

El 80% de la población en general, está satisfecha con las condiciones de infraestructura e higiene que la planta ofrece a sus colaboradores.

Pregunta 18. La gente que trabaja en mi área cumple con todas las reglas y los procedimientos de seguridad

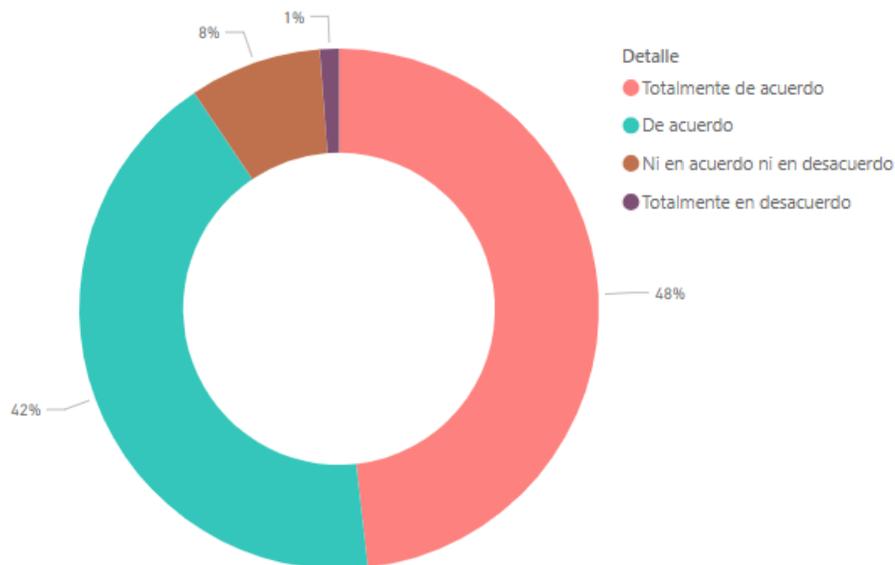


Figura 34. Percepción del cumplimiento de las reglas y procedimientos de seguridad

Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los encuestados manifiesta observar el cumplimiento de las normas y medidas adoptadas para prevenir accidentes laborales, ellos mismos afirman cumplir con el respeto a los pasos de cebra, a las demarcaciones de espacios permitidos para circular, al uso del equipo de protección personal en las áreas que lo requieran y aseguran, mediante su percepción, que los demás compañeros del área, que están en su alcance visual, cumplen también con las medidas. Durante el levantamiento de la información en el campo, los encuestados manifestaron notar un avance significativo en el tema de la higiene y la seguridad laboral y observan que hay señalizaciones y advertencias que les ayudan a prevenir accidentes, destacan esta información porque antes no se realizaba.

Pregunta 19. La salud y seguridad de los colaboradores son prioridad de esta empresa

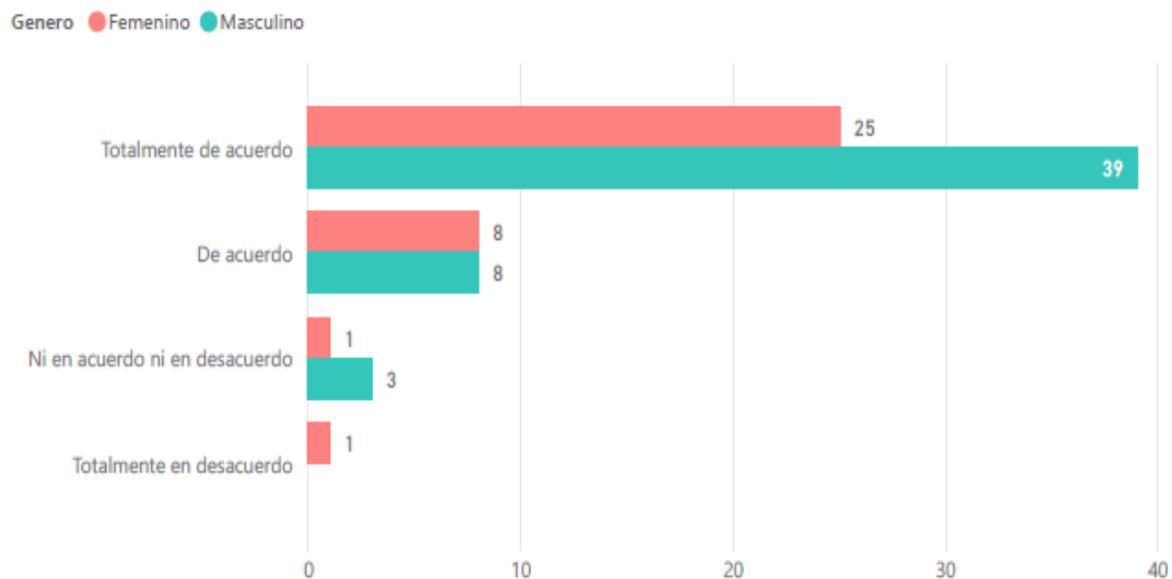


Figura 35. Percepción sobre la importancia de la salud y la seguridad de los colaboradores por parte de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

El 94% de la población encuestada considera que la salud y seguridad de los colaboradores son de alta prioridad para Agroindustrias Diadema Zona Franca. Manifiestan ser partícipes de los programas de prevención y las campañas de concientización que la empresa brinda a través del personal de servicios médicos en el que se incluyen advertencias y procedimientos recomendados para cuidar de su salud y de la salud de sus familias, para evitar ausencias por incapacidades y alcanzar el nivel deseado por ellos en la producción de los puros, así como también charlas para orientar a los colaboradores la importancia del uso de equipos de protección y toda acción que se prohíba realizar dentro de la compañía por temas de seguridad.

El departamento que mostró un total desacuerdo ha sido el departamento de Materia Prima, departamento en el cual las medidas de seguridad son más estrictas por las diferentes funciones que se realizan, la aparición de un totalmente en desacuerdo evidencia que esta persona no siente que su salud y su seguridad sean prioridad, la figura 36 evidencia esta total inconformidad.

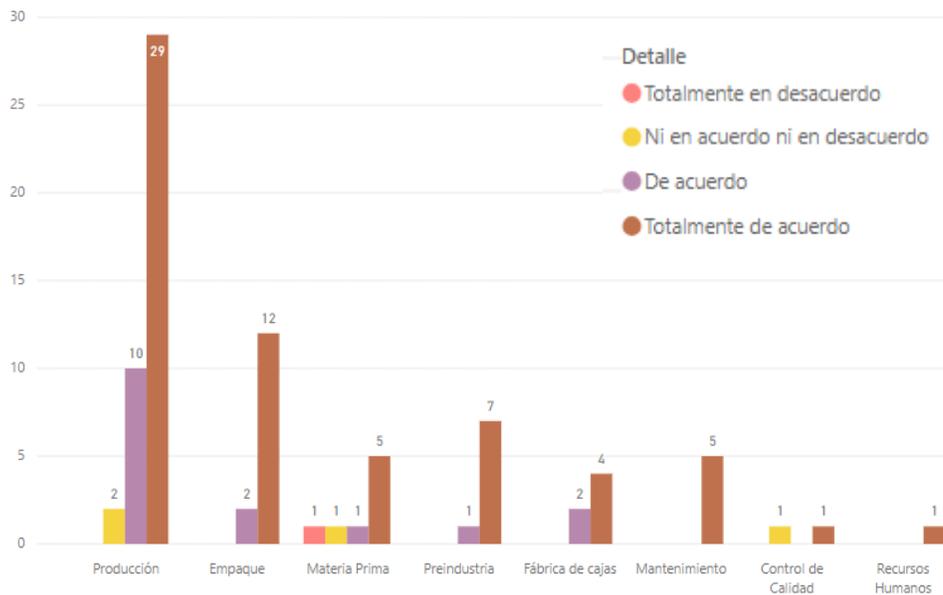


Figura 36. Nivel de conformidad sobre la importancia que la empresa brinda a la salud y la seguridad de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 20. La remuneración / Salario está de acuerdo con mi puesto o nivel de responsabilidad

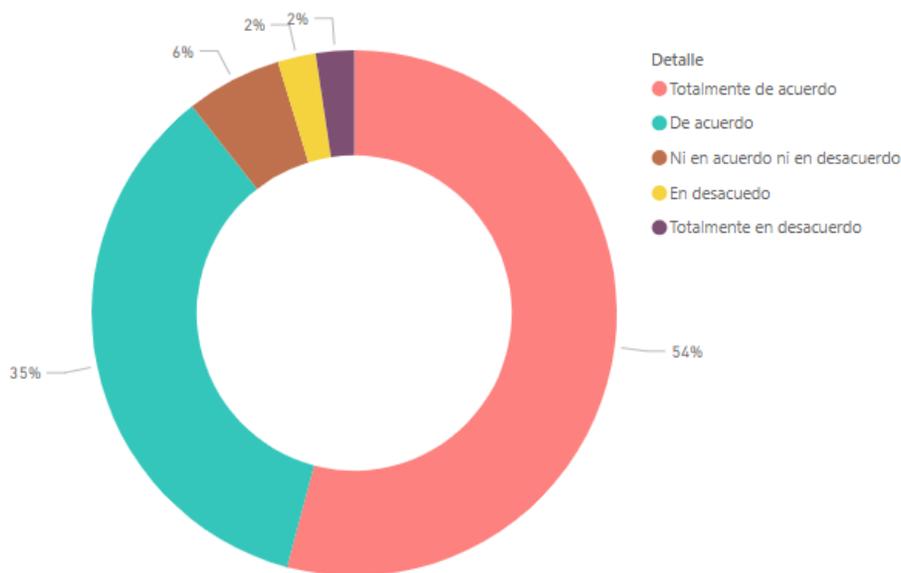


Figura 37. Satisfacción sobre el salario recibido

Fuente: Elaboración propia.

El 89% del personal encuestado manifiesta estar conforme con el salario que percibe de acuerdo a su puesto de trabajo, el 16% restante, aunque no esté de acuerdo con la remuneración que recibe se siente motivado en continuar laborando en Agroindustrias Diadema Zona Franca debido al ambiente de trabajo, estabilidad laboral y otros factores que imperan en la compañía. El 99% del personal en el departamento de producción manifiesta estar satisfecho con el salario que reciben. Durante el levantamiento de la información, los colaboradores manifestaron que el salario depende de cada uno, al estar bajo la modalidad de producción cada colaborador decide, con su habilidad técnica y la capacidad de producción, cuál será su salario semanal o mensual. Fueron enfáticos en que el salario depende del desempeño de cada uno en puesto de trabajo. Esta información se evidencia en la figura 38.

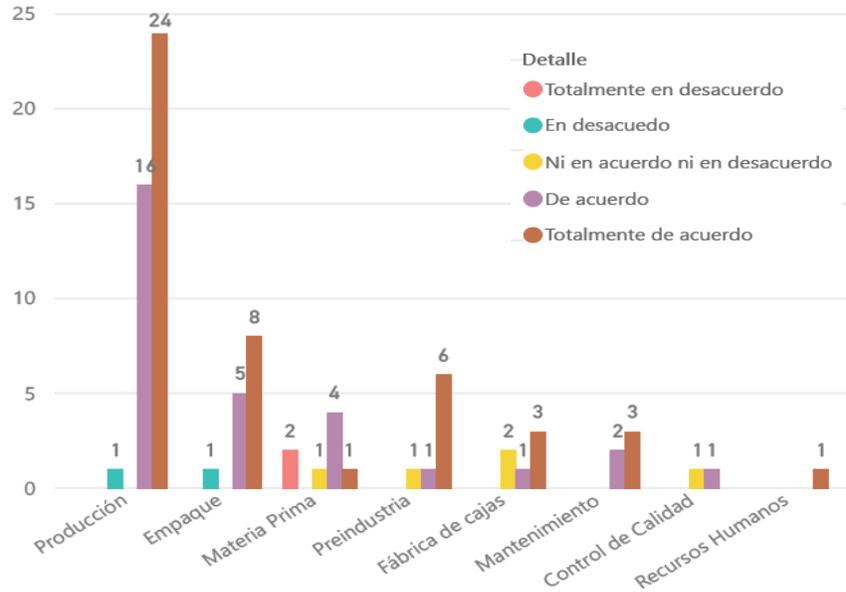


Figura 38. Nivel de satisfacción salarial por departamento

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 21. La empresa me paga el salario en el tiempo y de la manera correcta

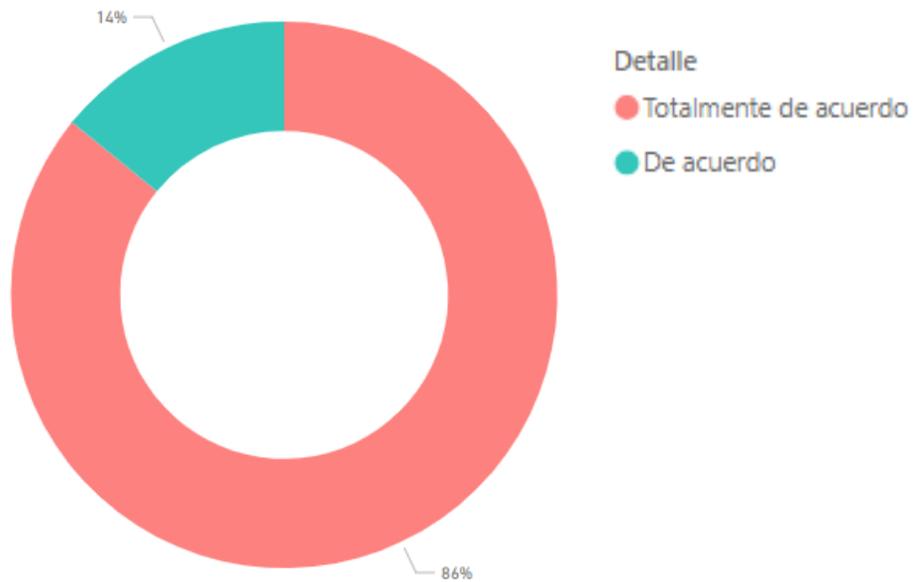


Figura 39. Satisfacción por recibir el salario en tiempo y forma

Fuente: Elaboración propia.

El 100% del personal encuestado de Agroindustrias Diadema Zona Franca manifiesta que la compañía le paga el salario en tiempo y forma a los operarios semanalmente y a los administrativos mensualmente, lo cual indica claramente que las probabilidades de rotación por efectos de cumplimiento salarial son nulas. Todos los encuestados en cada departamento, de cada planilla y de todas las edades que laboran en la empresa están satisfechos en este sentido. La planilla semanal se paga puntualmente el miércoles de cada semana en horas de la tarde, el personal acude al banco a retirar su salario el miércoles al finalizar su jornada laboral o el jueves durante todo el día. El personal administrativo y mensual reciben su salario en dos pagos, quincenalmente, el día 15 y el 30 de cada mes, puntualmente, o en su defecto el viernes antes de las fechas establecidas.

Pregunta 22. La empresa valora a sus colaboradores

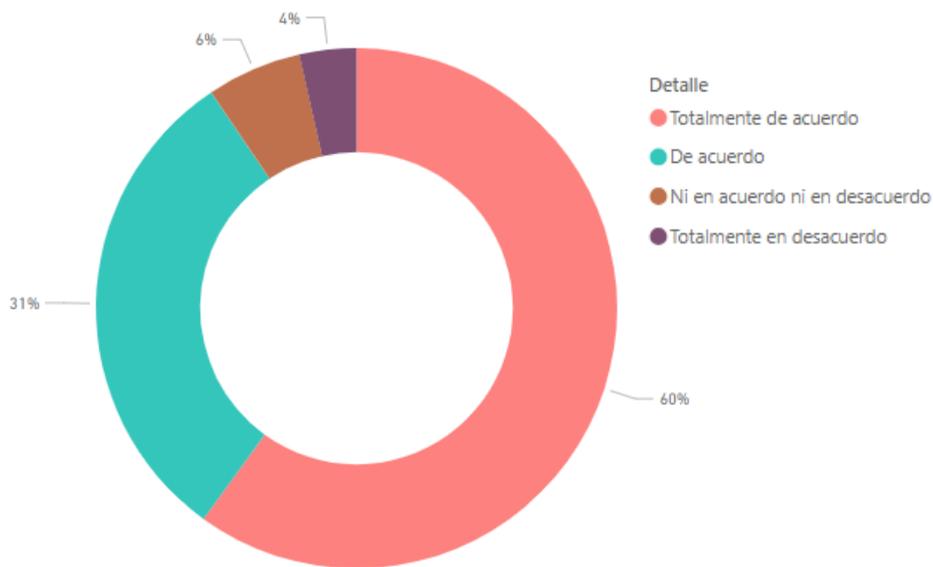


Figura 40. Percepción de los colaboradores sobre su valor para la empresa

Fuente: Elaboración propia.

El 91% de los encuestados se sienten valorados por la empresa. El 88% de los hombres 94% de las mujeres encuestados en Agroindustrias Diadema Zona Franca, están conscientes que su trabajo es importante para el logro de los objetivos de la compañía y su jefe reconoce el trabajo

bien hecho que cada uno de ellos realiza, esto los hace ser parte de equipos altamente motivados y que se esmeran día con día en ejecutar su labor de una manera eficiente y eficaz.

Por otro lado, existe una inconformidad en parte del Departamento de Materia Prima ya que el 37% de ellos indican que no están siendo valorados por la compañía, esta observación se puede observar en la figura 41.

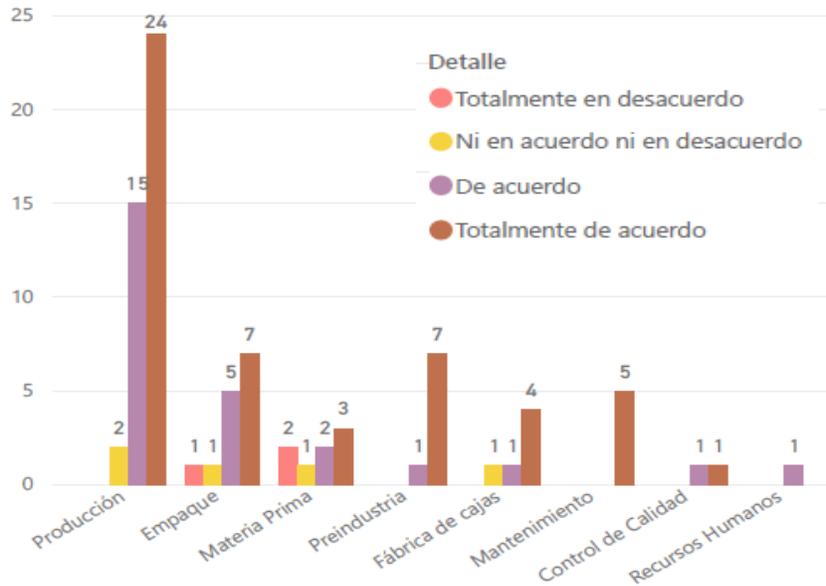


Figura 41. Nivel de insatisfacción por departamento en relación al valor que perciben tener para la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 23. La empresa me ha ofrecido estabilidad laboral

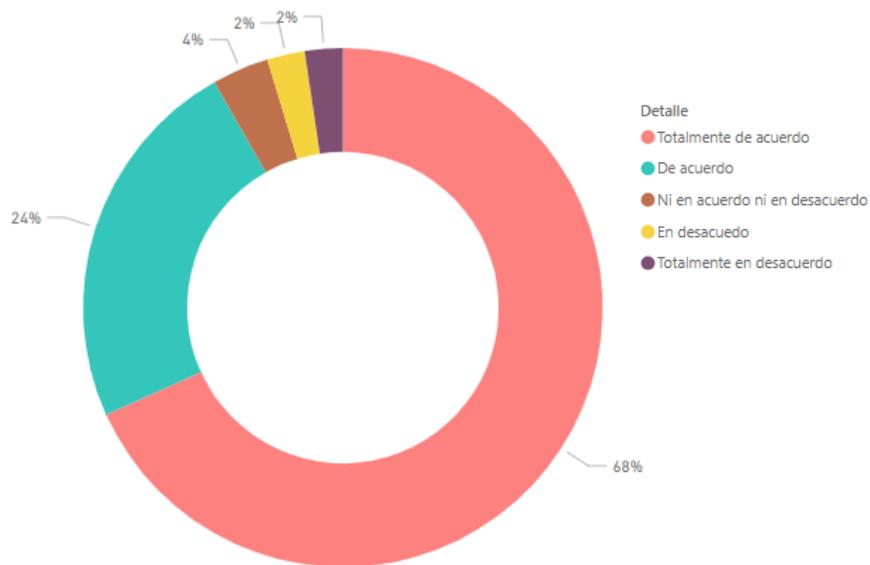


Figura 42. Percepción de estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia.

El 92% de las personas encuestadas independientemente de su antigüedad en la compañía percibe que ésta les ofrece estabilidad laboral. El Grupo Oettinger Davidoff, a quien pertenece Agroindustrias Diadema Zona Franca, Honduras, S.A., tiene 143 años en el mercado del tabaco, lo cual emana y transmite la solidez de la empresa a nivel mundial y el liderazgo que ha alcanzado en el mercado a través de su historia, esta coyuntura alcanza a los colaboradores que pertenecen a la empresa en Honduras y es evidenciada en la estabilidad laboral que ha ofrecido a sus colaboradores. Sin embargo, se hacen evidentes 3 inconformidades en personas que tienen de 1 a 10 años de laborar en la empresa, la figura 43 evidencia este dato. Un hombre de Materia Prima y dos de Fábrica de Cajas son los que manifiestan no sentir estabilidad laboral. En Fábrica de Cajas, esta situación se puede explicar, debido a que en el mes de marzo se efectuaron seis salidas (despidos) por reestructuración de personal (Personal fuera de presupuesto), lo que probablemente genere en los demás colaboradores la percepción de inestabilidad.

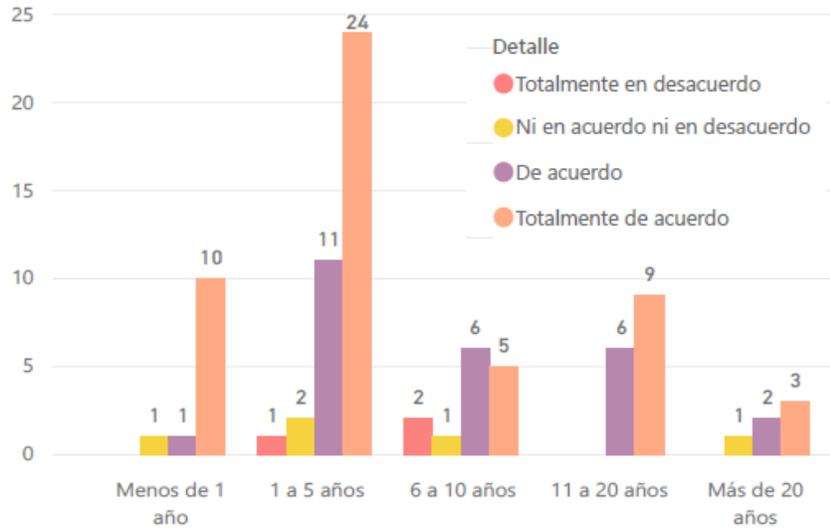


Figura 43. Nivel de percepción de inestabilidad laboral por departamento

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 24. Los siguientes factores te motivan a continuar laborando en la empresa

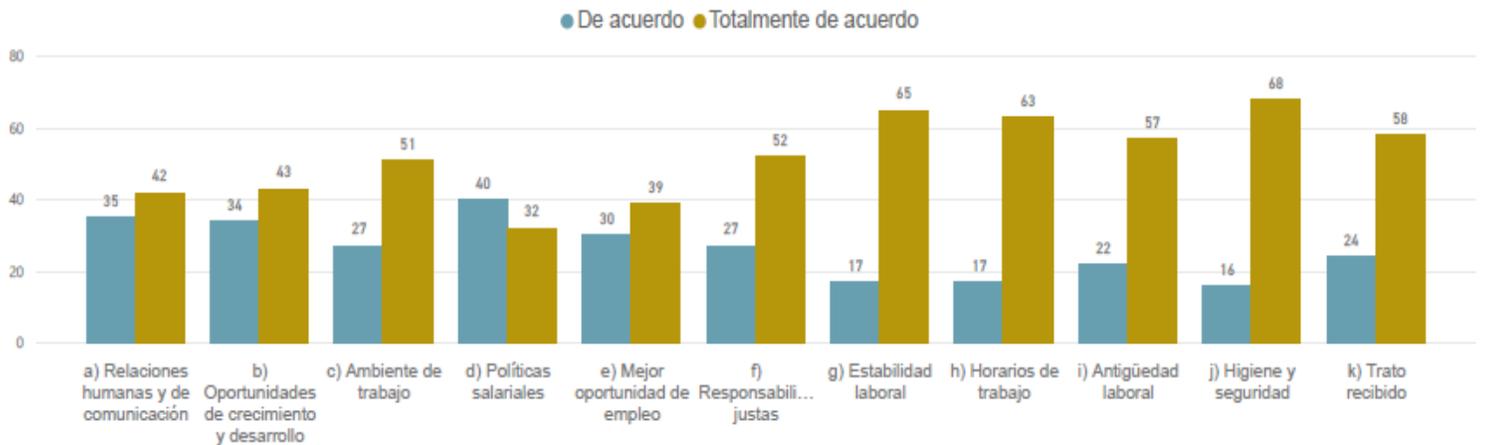


Figura 44. Factores que motivan al personal a continuar laborando en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Los principales factores que al personal de Agroindustrias Diademas Zona Franca le motivan continuar laborando en la empresa con un 96% es la estabilidad laboral, Higiene y seguridad (96%) y el trato que cada uno de ellos recibe (96%) en sus departamentos. El 94% es motivado por los horarios de trabajo que comprende de lunes a viernes de 6:30 a. m. a 4:30 p. m. para el personal operario en la planta de producción y para el personal que labora en el edificio administrativos de 7:30 a. m. a 5:30 p. m.; el 93% indica que continúa laborando en la compañía porque considera que las responsabilidades o distribuciones son justas entre los puestos de trabajo (92%); el 92% de los encuestados manifiesta querer seguir dentro de la empresa porque vienen trabajando en la empresa desde hace muchos años y se sienten parte de la misma o porque han comenzado con altas expectativas y pretenden alcanzar más antigüedad laboral.

Al 92% del personal lo alienta el ambiente de trabajo en su departamento; el 91% de los encuestados se siente motivado a continuar laborando en Agroindustrias Diadema Zona Franca por las relaciones humanas y de comunicación y las oportunidades de crecimiento y desarrollo que ofrece la compañía. Al 85% le parece motivante la política salarial de la compañía y el 81% sigue laborando en Agroindustrias Diadema Zona Franca porque consideran que ofrece una excelente oportunidad de trabajo. En general, el 92% de los colaboradores se sienten motivados a continuar laborando en la empresa por las condiciones de clima organizacional que se ofrecen, tal como lo refleja la figura 45.

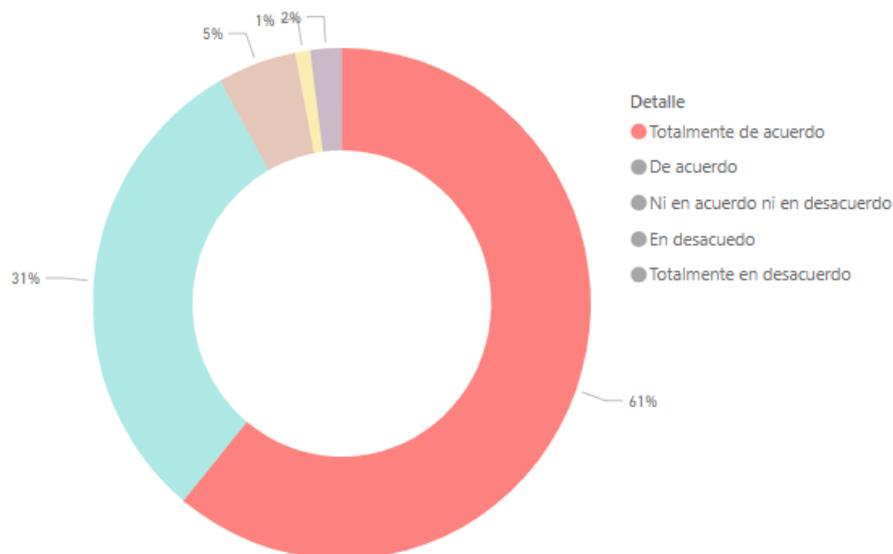


Figura 45. Nivel de motivación laboral para continuar laborando en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Para ahondar más en el análisis de esta pregunta, se ha extraído el dato acumulado de registro de respuestas del personal por departamento, los cuales se presentan a continuación.

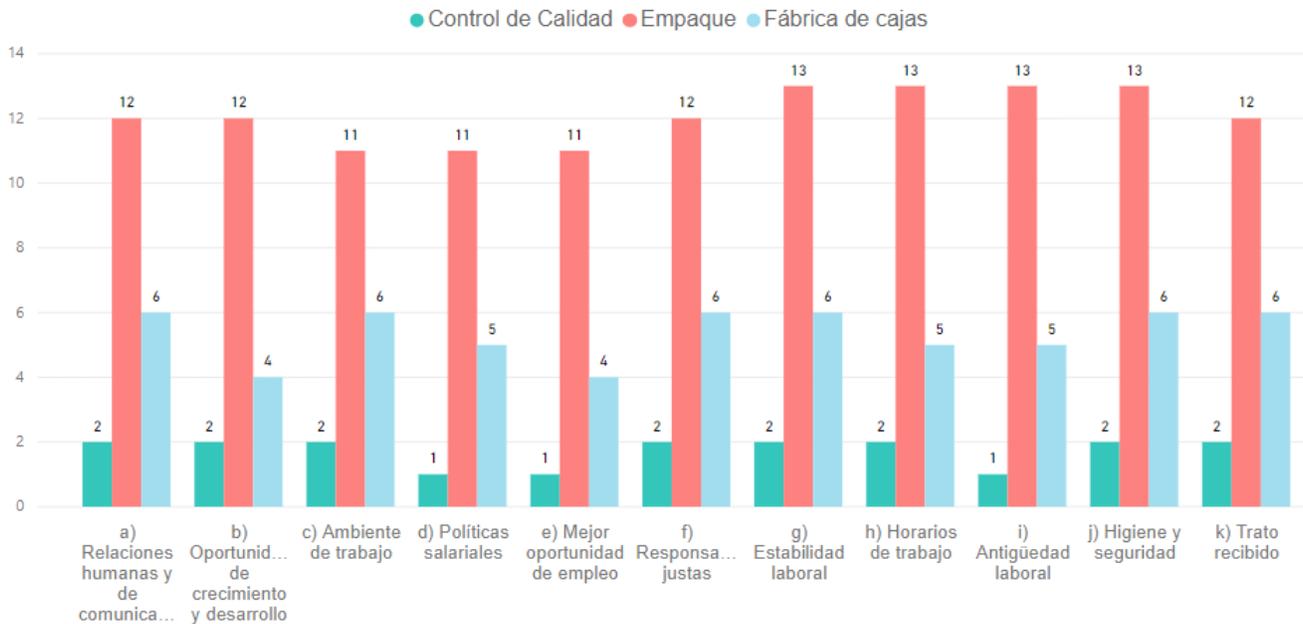


Figura 46. Departamentos con mayor motivación para continuar laborando en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la figura 46, el 100% del personal en las áreas de Control de Calidad, Empaque y Fábrica de Cajas están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las opciones ofrecidas para quedarse laborando en la empresa. Al igual que los departamentos de Mantenimiento, Materia Prima, Preindustria y Producción. Sin duda, estos resultados son altamente positivos para la empresa y su estrategia de retención laboral.

Pregunta 24. Principales razones por las cuales abandonaría la empresa; esta pregunta no está formulada como tal, se infiere en consecuencia a las respuestas positivas de la pregunta 24 y responde a la pregunta de investigación que cuestiona ¿Cuáles son las principales causas por las cuales renunciaría o abandonaría el personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019?.

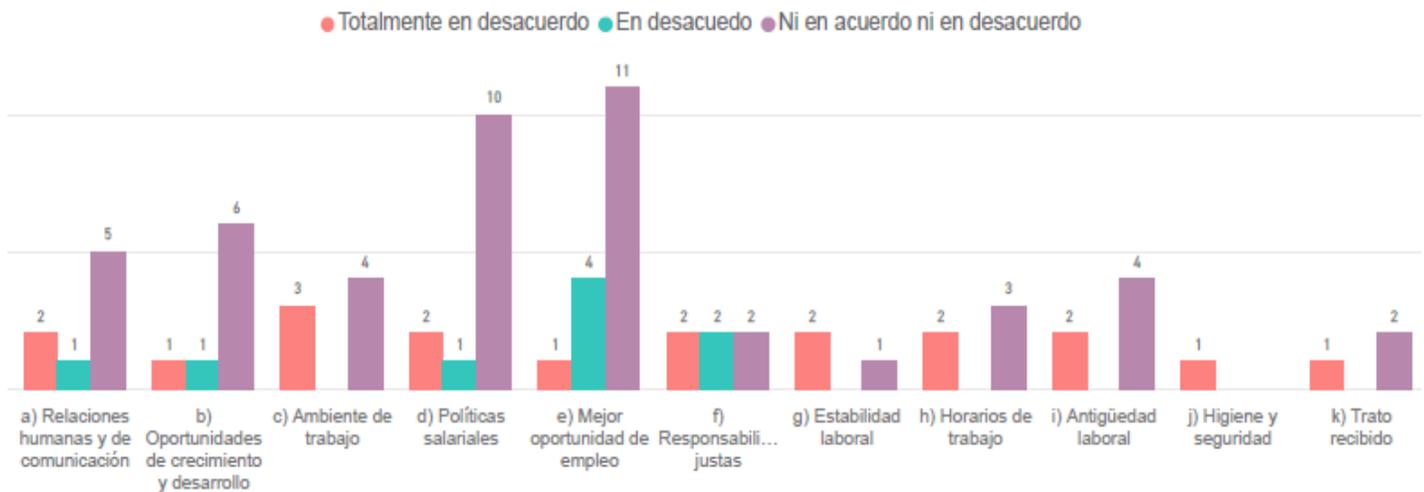


Figura 47. Factores que motivan al personal a dejar de laborar en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

El 19% de los colaboradores encuestados indican que se pueden ir de la compañía por razones de una mejor oportunidad de empleo en otra compañía, el 15% desertaría por el bajo salario que pueda percibir en Agroindustrias Diademas en comparación al que le ofrecen en otro lugar; el 9% por las defectuosas relaciones humanas y de comunicación en el departamento y por la carencia de oportunidades de desarrollo y crecimiento. El porcentaje global representa que un 7% de la población encuestada podría abandonar la empresa por estas causas, tal como lo presenta la figura 48.

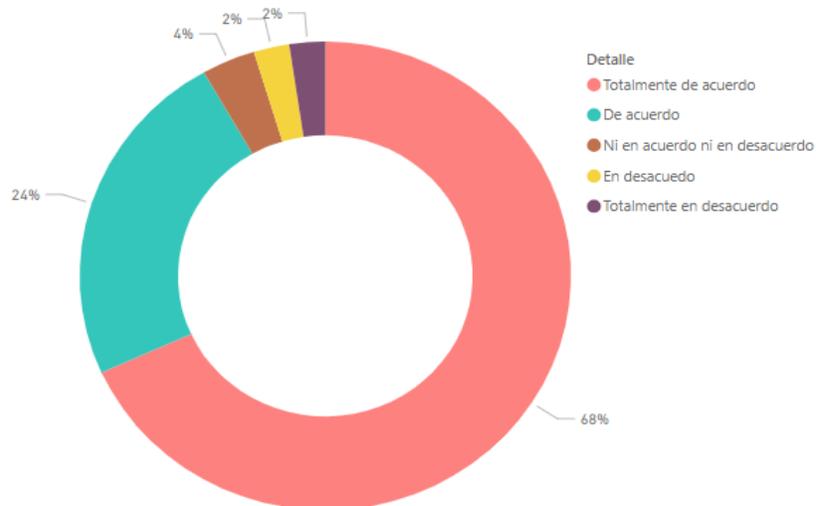


Figura 48. Porcentaje de personal que podría abandonar la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Para añadir más información y profundizar en el análisis de las causas por las cuales los colaboradores de Agroindustrias Diadema podrían abandonar la empresa, se presentan en la figura 49, las causas que fueron registradas en las respuestas del instrumento de investigación, particularmente en los departamentos donde se registraron las respuestas alerta del presente estudio.

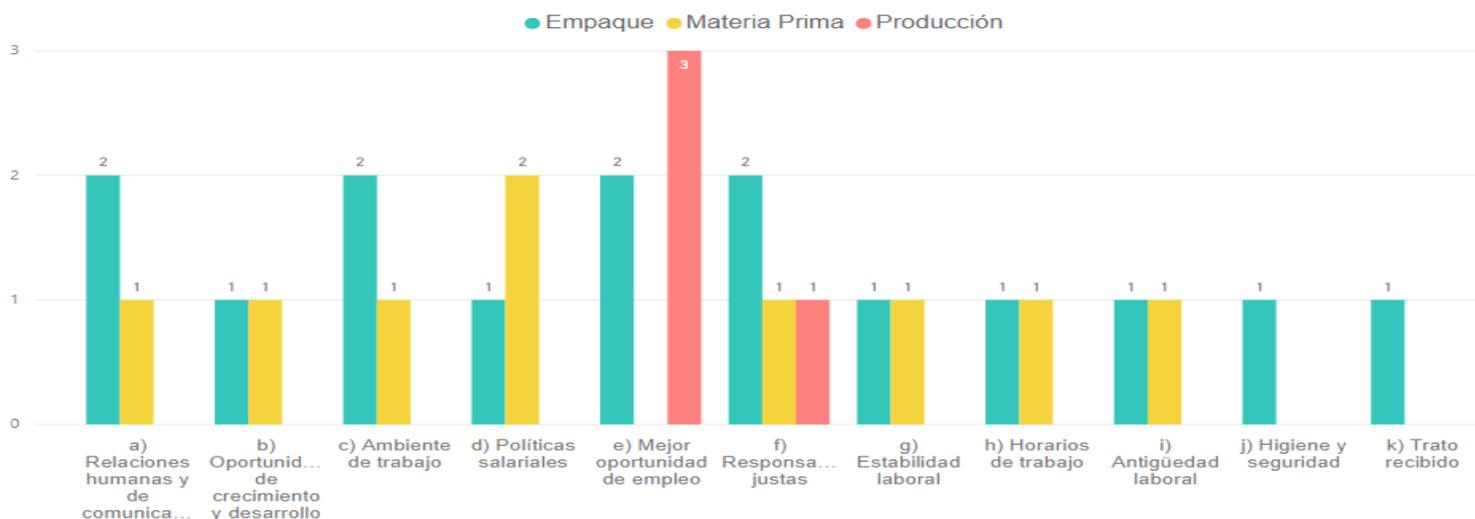


Figura 49. Departamentos con mayor probabilidad de presentar registros de renuncia

Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que los departamentos que podrían presentar salidas de personal son: empaque, materia prima y producción de puros. El personal con mayor alerta de abandonar la empresa es Producción de Puros y las principales causas que los encuestados expresan son: encontrar una mejor oportunidad de empleo y una persona expone que abandonaría la empresa porque observa que no hay justicia en la repartición de responsabilidades.

Es interesante hacer notar que el salario mínimo en la industria de la manufactura en el régimen de Zona Libre al cual pertenece la empresa es de L 7,652.46 y ningún empleado del área de producción de puros se queja del salario que recibe, en el levantamiento de la información, el 100% estuvo de acuerdo en que el salario depende del esfuerzo que cada uno dedica a la productividad. Una persona del departamento de producción considera que las responsabilidades no son justas, en el levantamiento de la información, esta persona mencionó que no consideraba justo que a las personas nuevas les asignaran los tipos de puro más caros, expresó identificar

favoritismo en esas decisiones de la empresa o sus representantes en el área.

En el Departamento de Materia Prima y de Empaque, donde el 75% del personal está en base a producción y un 25% de la población con labores al día, ambos departamentos presentan quejas por el salario. Sin embargo, no todos superan el 80% base de la productividad individual que se ha determinado para alcanzar el salario mínimo (L 7652.46).

Los departamentos de Empaque y Materia Prima presentan inconformidades con las relaciones humanas y de comunicación y el ambiente de trabajo en sus respectivas áreas; se ha registrado un fenómeno interesante en ambas áreas y es que se han registrado salidas de personal por afectar el clima organizacional y han ocurrido despidos por faltas graves al Reglamento Interno de Trabajo, particularmente por conflictos entre compañeros y faltas de respeto, estas situaciones también han llevado a registrar suspensiones y llamados de atención, según el Coordinador de Compensaciones y Beneficios.

Los departamentos de Empaque y Materia Prima no ven oportunidad de crecimiento y desarrollo en la empresa; hay un registro por cada uno de estos departamentos en relación a su insatisfacción por sentir inestabilidad laboral; dos registros de personas insatisfechas por los horarios de trabajo; una persona insatisfecha por temas de higiene y seguridad y una persona insatisfecha por el trato que recibe, éste último dato es de alerta para la investigación.

Clima organizacional global de Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.

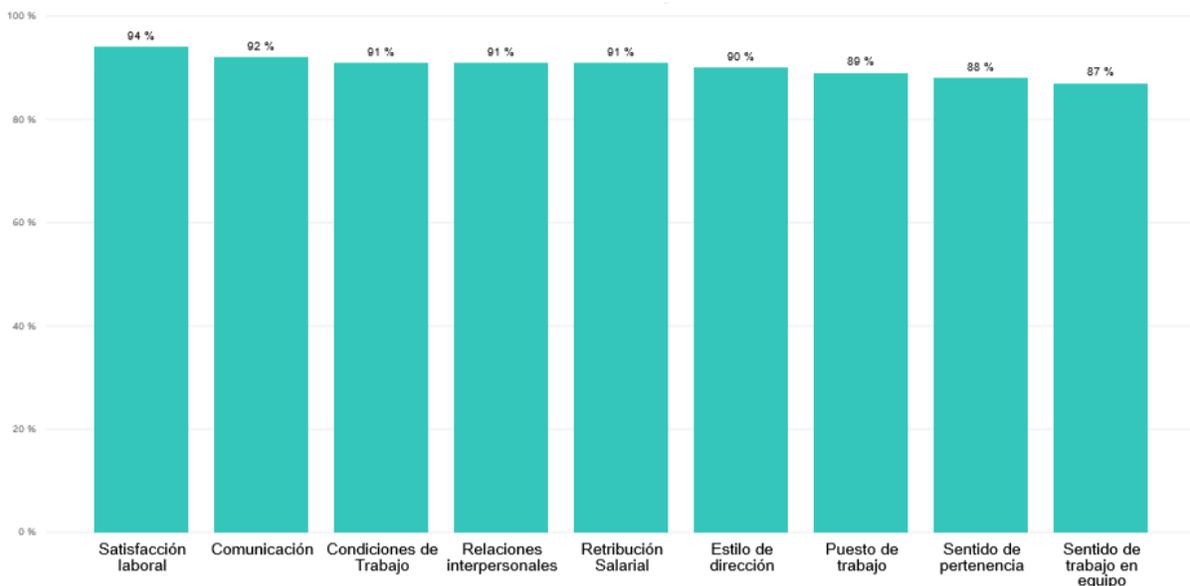


Figura 50. Nivel global de Clima Organizacional de Agroindustrias Diadema

Fuente: Elaboración propia.

El Clima Organizacional en agroindustrias Diadema Zona Franca, alcanza un 90% de satisfacción laboral, proyectando que el clima organizacional es favorable y el personal se siente cómodo en la empresa. Un 55% de caballeros está satisfecho, un 37% de las mujeres están satisfechas. En comparación con el año 2017 (74% de Clima organizacional), en el año 2018 (84% de Clima Organizacional) y en la fecha actual un 90% se puede evidenciar el avance y la eficiencia de las diferentes estrategias planteadas en el Plan de Acción de Clima Laboral y el Plan Estratégico Anual de Recursos Humanos de la empresa.

Se presentan a continuación los datos del Clima Organizacional en cada departamento.

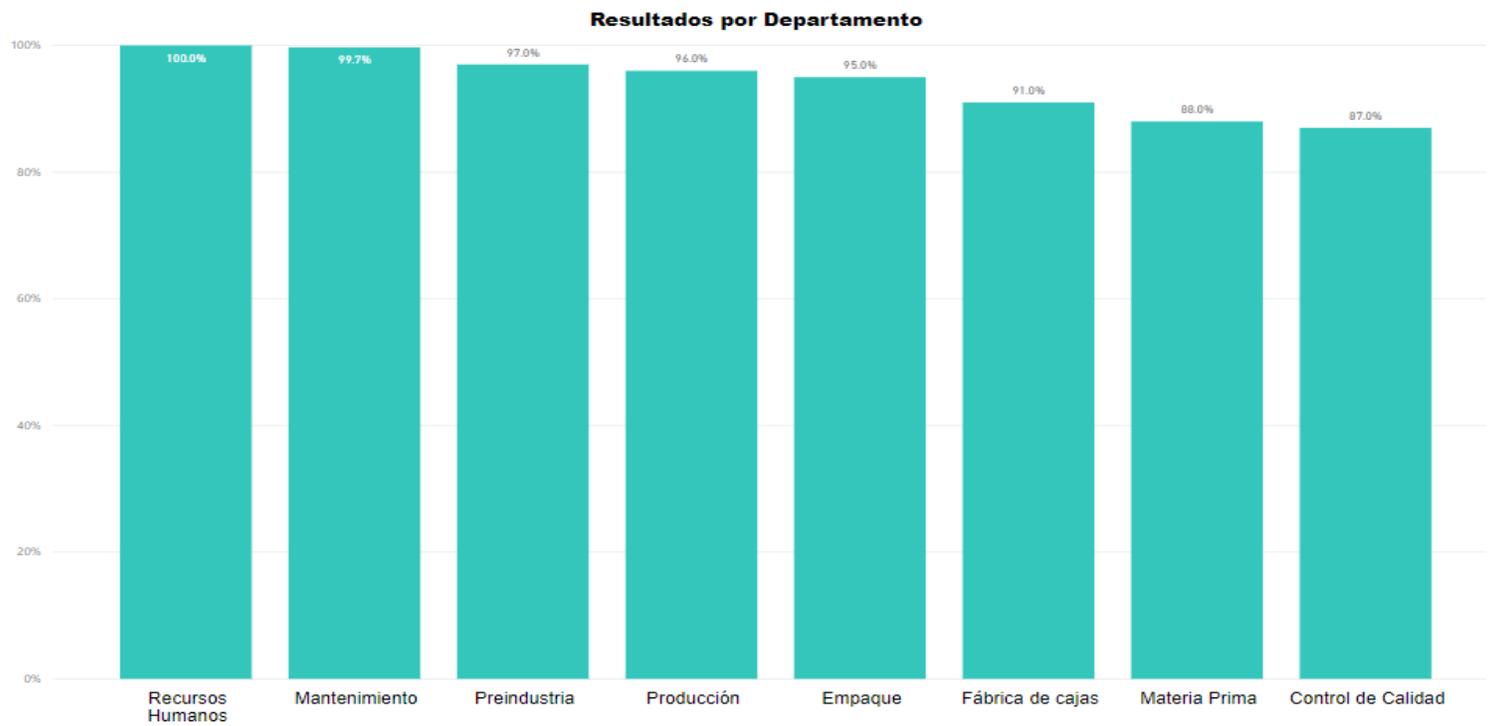


Figura 51. Nivel de Clima Organizacional por departamento

Fuente: Elaboración propia.

Para lograr este resultado, cada una de las áreas expresó su satisfacción en los ejes que la empresa ha establecido como importantes, las cuales son: comunicación, condiciones de trabajo, estilo de dirección, puesto de trabajo, relaciones interpersonales, retribución salarial, satisfacción laboral, sentido de pertenencia y sentido de trabajo en equipo.

4.2.1 Validez y confiabilidad del instrumento

A continuación, se presentan los datos tomados para validar la muestra piloto de 25 encuestas:

Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad total de la muestra piloto

Fuente: Elaboración propia

Estadísticas de fiabilidad total	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.929	34

Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad para las primeras 23 variables

Fuente: Elaboración propia

Estadísticas de fiabilidad para las primeras 23 variables	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.895	23

Tabla 8. Estadísticas de fiabilidad para los factores que motivan a continuar laborando en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Estadísticas de fiabilidad para los factores que motivan a continuar laborando en la empresa

Alfa de Cronbach	N de elementos
.830	11

4.3 Entrevista con Coordinación de Compensaciones y Beneficios

El coordinador de Compensaciones y Beneficios es el responsable del proceso de nóminas, beneficios y derechos laborales y beneficios gestionados por la empresa. Durante la entrevista mencionó que el fenómeno de rotación de personal ha sido registrado hasta este año, y se ha evidenciado en el primer trimestre del año por las particularidades del rubro del tabaco que, por la alta oferta de mano de obra, los colaboradores pueden elegir entre una y otra fábrica de tabaco en ese lapso de tiempo. La entrevista ofreció los siguientes datos relevantes para determinar el Índice de Rotación de Personal actual en Agroindustrias Diadema Zona Franca.

Tabla 9. Causas de la rotación de personal en Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Entradas			Salidas			
Enero						
Entradas	Contrataciones	Salidas	Despido	Causa	Renuncia	Causas
53	Necesidad de Mano de Obra	26	2	Faltas graves	21	Regresan a sus trabajos, laboran solo una semana
			1	Bajo desempeño	1	Emprender negocio propio
					1	Mejor oportunidad de empleo (salario)
	Total	26	3		23	
Febrero						
Entradas	Contrataciones	Salidas	Despido	Causa	Renuncia	Causas
25	Necesidad de mano de obra	4	0		3	No reúne requisitos técnicos
					1	Cambio de domicilio
	Total	4	0		4	
Marzo						
Entradas	Contrataciones	Salidas	Despido	Causa	Renuncia	Causas
9	Necesidad de mano de obra	24	4	Bajo rendimiento	4	Viaje a otro país
			12	Reestructuración de personal	3	Cuidar de sus hijos

					1	Emprender negocio propio
Total	24	16			8	

Abril

Entradas	Contrataciones	Salidas	Despido	Causa	Renuncia	Causas
9	Necesidad de mano de obra	4	1	Reestructuración de personal	2	Emprender negocio propio
			1	Falta grave		
Total		4	2		2	

Mayo

Entradas	Contrataciones	Salidas	Despido	Causa	Renuncia	Causas
5	Necesidad de mano de obra	14	1	Bajo rendimiento	6	Viaje a otro país
			6	Reestructuración de personal		
			1	Generar mal clima organizacional		
Total		14	8		6	

Tabla 10. Índice de rotación de personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.

Fuente: Elaboración propia.

	Mes	Entradas	Salidas	Headcount		Porcentaje de rotación	Índice de Rotación
Global	Enero	53	26	672	2653	3.95	2.20
	Febrero	25	4	672	425	0.63	
	Marzo	9	24	658	2409	3.66	
	Abril	9	4	664	409	0.62	
	Mayo	5	14	658	1405	2.14	

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El clima organizacional en Agroindustrias Diadema incide positivamente en la rotación de personal, los colaboradores prefieren quedarse o llegar a la empresa y llamar a sus compañeros y conocidos para que se vayan a trabajar con ellos.
2. El clima organizacional en Agroindustrias Diadema presenta un índice de 90%, resultado favorable basándonos en los parámetros establecidos por Great Place To Work que plantea como base mínima un 70%.
3. A través de la encuesta aplicada se identificó que las principales razones que motivan a los colaboradores continuar laborando en Agroindustrias Diadema Zona Franca son: estabilidad laboral, higiene y seguridad, trato recibido tanto por jefes como demás compañeros, horarios de trabajo y ambiente de trabajo que impera en cada uno de los departamentos de la compañía.
4. El índice de rotación de personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca es de 2.20% de enero a mayo 2019.
5. El departamento en el que ha existido mayor rotación de personal en el tiempo transcurrido de enero a mayo 2019 es Producción de Puros, esto debido a la oferta laboral en el primer mes del año en la zona con más de 16 fábricas de tabaco para elegir. Otras de las razones son; emprender un nuevo negocio; una mejor oportunidad de empleo en otra empresa; inmigración hacia España e Inglaterra; no reúnen requisitos técnicos y; finalmente porque la compañía ha decidido prescindir de sus servicios por un bajo rendimiento, reestructuración de personal, la comisión de una falta grave y por generar mal clima laboral.
6. Las principales razones por las cuales un colaborador dejaría de trabajar para Agroindustrias Diadema Zona Franca son: una mejor oportunidad laboral en otra compañía (un puesto con mayor categoría), una oferta laboral que, aunque los mantenga en el mismo nivel jerárquico les ofrezca un mejor salario; abandonarían la

empresa porque no ven la oportunidad de avanzar, desarrollarse o crecer en sus puestos, áreas de trabajo o profesionalmente.

5.2 Recomendaciones

1. Medir clima laboral de manera semestral, considerar un equipo de personas de todas las áreas para crear planes de acción realistas y ejecutables en el mismo año considerando la opinión de los participantes, después de conocer los resultados de esa medición.
2. Ejecutar las actividades descritas en el Plan de Mejora del Clima Organizacional situado en la página # 114 de este informe, con el objetivo de fortalecer el clima organizacional dentro de la compañía.
3. Crear alianzas con colegios y universidades para que ofrezcan becas y descuentos para los colaboradores de Agroindustrias Diadema Zona Franca con el objetivo de impulsarlos a estar en una continua preparación y aprendizaje y tener mayores oportunidades de crecimiento dentro de la compañía, con el propósito de contribuir a la retención del personal.
4. Implementar un sistema de cumplimiento de metas (medición de KPI's) que sirva como método para evaluar el desempeño de los puestos claves de la compañía con el objetivo de ejecutar acciones que evidencien el cumplimiento de cada meta y llevar a la compañía a una mejora continua.
5. Convocar a los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa trimestralmente con la finalidad de establecer un círculo de calidad con base a una guía estratégica que permita identificar oportunidades de mejora, necesidades y obtener una referencia real del clima organizacional que se está viviendo en cada área representada. Asegurarse que el Departamento de Producción de Puros esté presente en cada reunión, debido que es el departamento en el que existe más rotación de personal.
6. Se recomienda utilizar la entrevista de salida propuesta al momento que un colaborador salga de la compañía, con el objetivo de poder identificar oportunidades de mejora que ayuden en un futuro a reducir el índice de rotación de personal.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Introducción

El proceso de investigación y estudio del impacto del clima organizacional en la rotación de Agroindustrias Diadema Zona Franca en el año 2019 ha ofrecido resultados interesantes que podrán añadir nuevas ideas al plan estratégico del departamento de Recursos Humanos de la empresa. En base a los hallazgos y las recomendaciones se ha realizado un Plan de Mejora de Clima Organizacional enfocado en los ejes que la empresa ha establecido como importantes.

6.2 Plan de Mejora de Clima Organizacional)

PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
AGROINDUSTRIAS DIADEMA ZONA FRANCA HONDURAS SA

OBJETIVOS	DIMENSIÓN	PROYECTO	METODOLOGÍA
Facilitar el acceso a los currículos de los aspirantes a un puesto en las diferentes áreas.	SENTIDO DE PERTENENCIA	Base de Datos de CV	Creación de base de datos en el sistema interno de la empresa
Complementar el requisito legal y extender copia a cada colaborador.		Firma de contratos, entrega de copias y archivar.	Firma de contratos
Ofrecer a los colaboradores información importante sobre la empresa y generar en ellos satisfacción por pertenecer a la empresa.		Inducción General	Sesiones mensuales a personal de nuevo ingreso
Actualizar el perfil de puesto de cada área de forma masiva para que	PUESTO DE TRABAJO	Actualizar perfiles	Entregar el perfil a cada ocupante del puesto, firmar y archivar.

todos conozcan sus responsabilidades.			
Implementar campañas preventivas en lugar de correctivas para evitar el contagio de enfermedades y contribuir con la salud general del personal.	CONDICIONES DE TRABAJO	Campañas preventivas	Sujeta a la planificación de la clínica para el año 2020.
Generar comparaciones entre los datos de los años 2017 y 2018 y los nuevos resultados para analizar el avance.		Informes de encuestas de satisfacción	Análisis de los datos en base a los resultados anteriores
Potenciar el trabajo en equipo dentro de la empresa.	TRABAJO EN EQUIPO SENTIDO DE PERTENENCIA COMUNICACIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	Campaña "Soy del Equipo Camacho"	Círculos de reflexión.
Motivar al personal a través de la música con la participación especial de un mariachi en fechas especiales.		Celebremos en familia	Mariachis en fechas especiales
Fomentar el compañerismo y la unidad entre los compañeros mensuales.		Camacho Trip	Deducción vía planilla
Conocer la percepción de los colaboradores sobre la calidad de los servicios prestados por nuestros proveedores.	SATISFACCIÓN LABORAL	Mi Opinión Vale	Encuestas de satisfacción de servicios (Proveedores)
Conocer la percepción del personal sobre el profesionalismo en			Estilos de Dirección

el trato de los supervisores.			
Medir el nivel de satisfacción de las diferentes áreas sobre los servicios internos ofrecidos.			Satisfacción de Servicios Internos, Clínica
Medir el nivel de satisfacción del personal que labora en ADZFHSA:			Encuesta global de Clima Organizacional
Mostrar condolencias ante la pérdida física de un pariente del núcleo familiar.		Camacho te acompaña	Notas de condolencias
			Acuerdos de Duelo
Informar al personal en general sobre las actividades gestionadas desde Recursos Humanos para beneficio de todas las áreas.	COMUNICACIÓN	Boletín Informativo	Plan de Boletín Informativo 2020
Felicitar a los cumpleaños de cada mes al inicio del mes a través de un correo electrónico masivo.		Correo de cumpleaños	Calendarización de fecha en Outlook
Explicar de forma general las obligaciones de los trabajadores y las faltas para evitar la incidencia de amonestaciones.		Socialización de RIT	Sesiones mensuales a personal de nuevo ingreso

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización por parte del Director General de la empresa



Agroindustria Diadema, Zona Franca, Honduras, S.A.

Plantel San Marcos, Danlí, El Paraíso, Honduras

RTN. 07039015800393

27053020

AUTORIZACIÓN

Yo, Manuel de Jesús Batista Liriano, en mi condición de Director General de Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A., ubicada en la ciudad de Danlí, El Paraíso, por este medio autorizo a las licenciadas Ligia Consuelo Sosa Sosa con número de registro 11743058 y Anarda Alejandra Maldonado García con número de registro 11723152, ambas estudiantes de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC, para que puedan realizar su investigación sobre el “Impacto del Clima Organizacional en la rotación de personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca de Danlí, El Paraíso, Honduras, en el año 2019”, con el fin exclusivo del uso de dicha información para fines académicos y como requisito para desarrollar el Proyecto de Graduación.

Y para los fines a las interesadas convenga, se firma la presente en la ciudad de Danlí, El Paraíso a los 03 días del mes de junio de 2019.

Manuel de Jesús Batista

Director General Agroindustrias Diadema Zona Franca Honduras S.A.

Anexo 2. Encuesta de evaluación de clima organizacional y rotación de personal



Encuesta de evaluación de clima organizacional y rotación de personal

Buen día, solicitamos su colaboración realizando una corta evaluación acerca del clima organizacional y rotación de personal de Agroindustrias Diadema Zona Franca en Danlí, El Paraíso, Honduras.

La encuesta tiene como finalidad datos específicos sobre factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en esta compañía. Toda la información recolectada será confidencial.

Agradecemos su valiosa ayuda y honestidad al llenar la encuesta.

Instrucciones: Responda marcando con una "X" lo que más se adapte a lo que piense o sienta en relación a cada enunciado. Las opciones de respuesta son: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo ni desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

1. Departamento	
<input type="checkbox"/> Informática	<input type="checkbox"/> Operaciones
<input type="checkbox"/> Empaque	<input type="checkbox"/> Producción
<input type="checkbox"/> Fábrica de cajas	<input type="checkbox"/> Materia Prima
<input type="checkbox"/> Finanzas	<input type="checkbox"/> Mantenimiento
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Preindustria
<input type="checkbox"/> Control de Calidad	
2. Tipo de planilla	
<input type="checkbox"/> Mensuales	<input type="checkbox"/> Semanales
3. Edad	
<input type="checkbox"/> 21 a 30 años	<input type="checkbox"/> 41 a 50 años
<input type="checkbox"/> 31 a 40 años	<input type="checkbox"/> 51 años en adelante
4. Género	
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino
5. Nivel Educativo	
<input type="checkbox"/> Primaria incompleta	<input type="checkbox"/> Estudios medios sin terminar
<input type="checkbox"/> Primaria completa	<input type="checkbox"/> Diversificado/Técnico completo
<input type="checkbox"/> Universidad incompleta	<input type="checkbox"/> Universidad completa
6. Tiempo de trabajar en la organización	
<input type="checkbox"/> Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> De 11 a 20 años
<input type="checkbox"/> De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/> Más de 20 años
<input type="checkbox"/> De 6 a 10 años	

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Me siento orgulloso de trabajar en esta compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recomendaría esta compañía como un buen lugar para trabajar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entiendo de forma clara y precisa qué es lo que se espera de mi en el trabajo que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mis opiniones e ideas son escuchadas en esta compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Como equipo de trabajo todos nos ponemos en el lugar del otro y damos soluciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Los demás departamentos cooperan para el logro de los objetivos de la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mi jefe inmediato reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra realizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Puedo comunicarme con confianza con mi jefe inmediato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. En la compañía se comunican oportunamente los avisos y noticias importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales de forma equilibrada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La cantidad de trabajo que tengo que hacer es razonable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Hay oportunidades para crecer en esta compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Los programas de capacitación responden a las necesidades de mi departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Recibo la capacitación que necesito para crecer y desarrollarme dentro de la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. En mi departamento existe un ambiente agradable y productivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Las condiciones físicas del lugar de trabajo están en buen estado (higiene, entorno de trabajo, infraestructura).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. La gente que trabaja en mi departamento cumple con todas las reglas y los procedimientos de seguridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La salud y seguridad de los colaboradores es prioridad de esta compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. La remuneración está de acuerdo con mi puesto /nivel de responsabilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. La compañía me paga el salario en el tiempo y de la manera correcta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. La compañía valora a sus colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23. La compañía me ha ofrecido estabilidad laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Los siguientes factores me motivan a continuar laborando en la empresa :					
a) Relaciones humanas y de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Oportunidades de crecimiento y desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Políticas salariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Mejor oportunidad de empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Responsabilidades justas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Horarios de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Antigüedad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Higiene y seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Trato recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3. Formato entrevista de salida

Encuesta de salida de empleados

Para poder tener un mejor entendimiento sobre las razones que rodean la partida de empleados, hemos preparado una encuesta que pretende saber su opinión y razones del alejamiento. Por favor, bríndenos su ayuda respondiendo esta breve Encuesta de Salida de Empleados.

Toda la información a esta encuesta de salida permanecerá confidencial.

Puesto: _____ Departamento: _____

Jefe Inmediato: _____

Tiempo de trabajar en la empresa: _____ Fecha: _____

¿Cuáles eran sus expectativas cuando ingresó a trabajar a la empresa?

¿Cuál es la razón por la cual decide retirarse de la empresa?

()	Bajo salario	()	Demasiada presión o estrés
()	Baja productividad	()	Incumplimiento de lo ofrecido
()	Falta de reconocimiento	()	Falta de oportunidad de desarrollarme
()	Ambiente físico	()	Horario de trabajo muy extenso
()	Relaciones laborales dañadas	()	Me ofrecen otro trabajo mejor
()	Ambiente de trabajo pesado	()	Me voy para otro país
()	Enfermedad	()	Motivos familiares
()	Me ofrecen un puesto mejor	()	Me ofrecen un salario mejor
()	Mucho cambio de vitola	()	Veo injusticias
()	Mi pareja pierde mucho		

Agradecemos que nos especifique la razón por la cual se retira de la empresa:

¿En qué lugar ha decidido trabajar ahora?

¿Qué condiciones le ofrecen que le atraen?

¿Le recomendaría a algún amigo suyo trabajar en esta empresa?

Si No ¿Por qué?: _____

¿Cuál es su opinión sobre su jefe inmediato?

¿Cuál es su grado de satisfacción en relación a los siguientes aspectos de la empresa?

Aspecto de la empresa	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
Relaciones interpersonales en general	()	()	()
Condiciones ambientales del trabajo	()	()	()
Puesto de trabajo	()	()	()
Salario	()	()	()
Comunicación empresarial	()	()	()
Higiene y seguridad	()	()	()
Relación con mis superiores	()	()	()
Relación con mis compañeros de trabajo	()	()	()
Carga de trabajo	()	()	()
Beneficios gestionados por la empresa	()	()	()
Trabajo en equipo	()	()	()

Mencione lo que más le gustaba del trabajo

Mencione lo que no le gustaba del trabajo

¿Qué cambios podríamos hacer en su puesto o área de trabajo para mejorar la situación?

¿Volvería a la empresa si tuviera la oportunidad de hacerlo?

¡Muchas gracias por su tiempo y amabilidad!

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon, H. R., & Cea, B. G. A. (2007). Diseño y validacion de un modelo de medicion del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 5.
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Estado de México, México: Red Tercer Milenio S. C.
- Bordas, M (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D. F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S. A. DE C. V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D. F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S. A. DE C. V.
- Chiavenato, I. (s. f.). *CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ra Edición. McGraw Hill*. Recuperado de https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill
- Chiavenato, I., García Madariaga, R., & Villamizar, G. A. (2000). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá[etc: McGraw Hill.
- Concepto y Dimensiones de Clima Organizacional*. (s. f.). Recuperado de https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Cuatrecasas, I (2017). *Nuevas tecnologías y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Wolters Kluwer España.
- Feist, J., Feist, G., & Roberts, T.-A. (2014). *Teorías de la personalidad (8a. ed.)*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3221246>
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- García-Ramos, T., Díaz-Juarbe, R. O., & Santiago-Estrada, S. (2013). Historicidad crítica de la Psicología Industrial/Organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 146-176-176.
- Hacia un concepto ampliado del trabajo*. (s. f.). Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/coedicion/neffa1/07.pdf>
- INE. (s. f.). Instituto Nacional de Estadística Honduras, INE. Recuperado 10 de mayo de 2019, de Instituto Nacional de Estadística Honduras, INE website: <http://www.ine.gob.hn/Informe-Anual-Mercado-de-Trabajo-y-Salario-Minimo-2018-2019.pdf>. (s. f.). Recuperado de

- <http://201.220.133.199/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Anual-Mercado-de-Trabajo-y-Salario-Minimo-2018-2019.pdf>
- Los empleados felices ¡son más productivos! | ConnectAmericas. (s. f.). Recuperado 11 de mayo de 2019, de <https://connectamericas.com/es/content/los-empleados-felices-%C2%A1son-m%C3%A1s-productivos>
- Lugares de trabajo de clase mundial - Great Place to Work® Central America and Caribbean. (s. f.). Recuperado 4 de mayo de 2019, de <http://www.greatplacetowork-ca.com/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/835-lugares-de-trabajo-de-clase-mundial>
- Maslow, A. H. (2005). *El Management Según Maslow: Una Visión Humanista para la Empresa de Hoy*. Grupo Planeta (GBS).
- Maximiliano Zuccarino. (2004). Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas?.pdf. Recuperado 17 de mayo de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/hisca/v7n21/v7n21a09.pdf>
- Mondy, R (2010). *Administración de recursos humanos*. Estado de México, México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Newstron, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo (13a. ed.)*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=4676067>
- Openmet Group. *Cómo medir y gestionar el clima laboral*. Recuperado de <https://www.openmet.com/como-medir-y-gestionar-el-clima-laboral.htm/>
- Psicología Organizacional: El Comportamiento Del Individuo En Las Organizaciones - Adrian Furnham - DescargaLibros. (s. f.). Recuperado 21 de mayo de 2019, de <https://descargalibros.xyz/psicologia-organizacional-el-comportamiento-del-individuo-en-las-organizaciones-adrian-furnham-OTc4OTcwNjEzNjEyMS84MTIyMzg.html>
- Ranking. (s. f.). Recuperado 18 de mayo de 2019, de GPTW CA & CARIBE website: <https://greatplacetowork-cayc.com/ranking/>
- Riquelme, M. (2018). *Rotación de Personal (qué es y cómo evitarla)*. Recuperado de https://www.webyempresas.com/rotacion-de-personal/#Tipos_de_rotacion_de_personal
- Rubió Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtual-ebooks/detail.action?docID=4824323>
- Solís, Jaime (2016). *Abandono de trabajo*. Recuperado de: <https://enfoquejuridico.org/2016/09/28/abandono-de-trabajo/>
- StarMeUp (2018). *Índice de Rotación de Personal: Conoce las 5 métricas Claves de RRHH*. Recuperado de <https://www.starmeup.com/blog/es/buenas-practicas-de-rrhh/indice-de-rotacion-de-personal/>

User, S. (s. f.). Comportamiento organizacional (8va Edición) (PDF) - Stephen P. Robbins. Recuperado 25 de mayo de 2019, de <https://www.mincraft.cl/index.php/es/libros-pdf/administracion/item/3437-comportamiento-organizacional-8va-edicion-pdf-stephen-p-robbins>