

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



MEDICIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Y LA INTENCIÓN CONDUCTUAL DE PERMANECER
EN EL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA
DEL RAMO DE LA TRANSPORTACION DE VALORES
DEL AREA METROPOLITANA DE MONTERREY, N. L.

PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL
EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

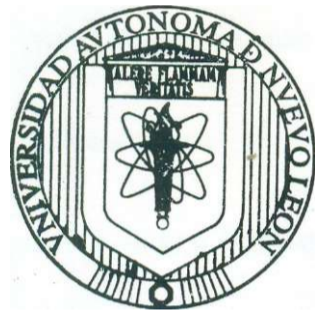
PRESENTA
SELENE REBOLLEDO TENDRICO

ASESOR
MTRO.: J. ALFREDO SALINAS ALANIS

MONTERREY, N. L. MEXICO DICIEMBRE DE 2008

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSTGRADO E INVESTIGACION
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



MEDICION DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Y LA INTENCION CONDUCTUAL DE PERMANECER
EN EL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA
DEL RAMO DE LA TRANSPORTACION DE VALORES
.. ' DEL AREA METROPOLITANA DE MONTERREY, N. L

PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL
EL TITULO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA
SELENE REBOLLEDO TENORIO

ASESOR
MTRO.: ALFREDO SALINAS ALANIS

MONTERREY, N. L. MEXICO DICIEMBRE DE 2008

índice de contenido	2
Agradecimientos	4
Capítulo 1. Introducción	6
1.1 Ubicación del Problema	8
Injustificación	10
1.3 Propósito del Proyecto	11
1.4 Delimitaciones	12
Capítulo 2. Marco Teórico	13
Capítulo 3. Método	27
3.1 Intervención	28
3.2 Cronograma	29
3.3 Resultados	30
3.4 Conclusiones	37
3.4 Recomendaciones	40
Capitulo 4. Referencias	43
Anexo 1 -Resultados Encuesta de Clima Laboral	46
Anexo 2 - Cuestionario Compromiso Organizacional	47

Anexo 3 - Entrevista Compromiso Organizacional	50
Anexo 4 - Entrevista de Salida	51
Anexo 5 - Resultados Encuesta de Compromiso Organizacional e Intención	
Conductual de Permanecer	53

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo Rodolfo quien estuvo todo el tiempo apoyando el logro de esta meta a pesar de ser personal y de tomar una buena parte del tiempo que debía ser de pareja.

Porque dicen que detrás de un gran hombre siempre hay una gran mujer y en mi caso creo que sólo basta caminar al lado de un gran hombre entrelazados fuertemente mano a mano para sobrellevar momentos difíciles y derrumbar barreras que se van apareciendo a lo largo del camino.

A Bruno que a partir de que supe de su existencia ha sido mi motor.

A mis padres por haberme dado toda una educación con bases firmes que me volvieron la mujer que ahora soy, y que han sido un ejemplo de integridad y entrega, un ejemplo difícil de no seguir y traicionar.

A mi hermano que ha sido mi compañero y cómplice a lo largo de nuestra vida.

A mi prima Jocelyn y todas las jóvenes a quienes les reitero que las mujeres debemos luchar hasta cumplir nuestros objetivos y estar convencidas que ningún sueño es muy grande a pesar de lo que cualquiera nos pueda decir. Por lo que podemos ser perseverantes, dedicadas, proactivas y excelentes profesionistas.

A toda mi familia y amigos que han sido fuente de mi felicidad con todo el amor que me han brindado.

A mis queridos profesores quienes han dado su mejor esfuerzo para que sea mejor profesionista y mejor persona, en especial a Alfredo Salinas, quien además de ser un

excelente facilitador del aprendizaje, siempre me ha compartido experiencias que han sido de mucha utilidad en mi vida laboral y personal, además de darme asesoría para lograr este proyecto final de campo.

Al Dr. Eduardo Leal, quien intachablemente guía esta maestría.

INTRODUCCION

En los últimos años la psicología organizacional ha tenido un impulso considerable tanto en su desarrollo teórico como en su aplicación en las empresas, tanto públicas como privadas. Sin embargo, en nuestro medio se observan aun rezagos importantes en cuanto al establecimiento de prácticas organizacionales que impidan que el recurso humano continúe en el penoso proceso de deambular de una organización a otra, tratando de encontrar en aquella lo que en esta no ha podido alcanzar la satisfacción.

Por prácticas organizacionales se entiende el conjunto de mecanismos mediante los cuales la empresa procura hacer llegar a sus trabajadores los valores, políticas, normas, metas, procedimientos, etc., que constituyen los cimientos de su quehacer. Sin embargo, en algunas organizaciones hay ausencia total de los mismos y si los hubiese, pareciera que no hay una correspondencia entre las necesidades de la organización y aquellas que motivan a sus trabajadores para continuar laborando en la misma. El alto nivel' de rotación del personal es el signo inequívoco de la falta de armonía entre las partes.

La carencia de incentivos, el poco reconocimiento sobre el trabajo o la ausencia de promociones constituyen, entre otros, algunos de los factores que son percibidos por los trabajadores como prácticas organizacionales carentes de equidad y falta de transparencia.

Por el contrario, en la medida que un trabajador percibe imparcialidad acerca de los métodos, mecanismos y procesos para tomar decisiones que afectan a los empleados, en esa medida la organización refuerza el grado de compromiso que este adquiere para con la

empresa y sus propósitos. Si esto sucede, naturalmente habrá como resultado una disminución del deseo de conocer las políticas, prácticas y procedimiento de otras empresas que se sabe ofertan el mismo tipo de productos y/o servicios en la localidad.

Para los estudiosos del comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones, la búsqueda de aquellos indicadores que permitan predecir con un alto grado de probabilidad el buen desempeño de sus empleados y, por su puesto, su permanencia dentro de las mismas, es, ha sido y será una de sus principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente, es decir, que sus colaboradores tengan muy bien puesta la "camiseta" y que den todo por su empresa.

Investigadores de todo el mundo se han dado a la tarea de identificar cual es la naturaleza de aquellos aspectos que facilitan la estrecha relación del empleado con su empresa. ¿Cuáles con las actitudes, valores y comportamientos que hacen que un trabajador desee permanecer en su empresa? ¿Qué es aquello que hace que se eleve en el empleado su Compromiso para con la organización?

En el presente estudio se pretende aportar algunas respuestas a estas interrogantes al evaluar el grado de compromiso organizacional y la intención conductual de permanecer o irse de los empleados de una organización dedicada al transporte de valores, en su unidad de negocios ubicada en la ciudad de Monterrey, N. L.

1.1 Ubicación del Problema

Esta organización de transportación de valores es una empresa de seguridad privada que surgió debido al crecimiento del sector económico y financiero de México.

Se fundó el 22 de Marzo de 1965, siendo la idea principal del John S. Rowe y que hace alianza con Brinks Incorporated, empresa americana líder en el ramo, iniciando operaciones con 54 trabajadores, 13 unidades blindadas y dos clientes en la Cd. de México. Con la apremiante necesidad que existía, creció rápidamente y en cinco años se expandió hacia Guadalajara y Monterrey, aumentando su parque blindado en un 630%, llegando a 83 vehículos y 344 trabajadores.

En 1970, los bancos eran los principales usuarios de este servicio, por lo que catorce instituciones bancarias se asocian para adquirir esta empresa, volviéndose la empresa líder en soluciones para los miles de clientes en todo el país.

Actualmente esta organización cuenta con 96 sucursales que dan servicio a 16,000 clientes ubicados en 1,600 poblaciones, cuyos domicilios comerciales llegan a 30,000. Contando con 1,500 unidades blindadas con capacidad de blindaje IV, que las hace prácticamente impenetrables a todo tipo de proyectiles.

La empresa ofrece traslado y custodia de valores desde el Banco de México o la oficina matriz de la institución bancaria, hacia o desde todas sus sucursales del país, tanto en billetes como en moneda metálica, en cualquier denominación o cantidad. Para ello cuentan

con las modalidades de transportación terrestre o aérea, además de que el personal cuenta con la licencia federal colectiva para la portación de armas de fuego.

Adicional al servicio a Bancos para la Industria y el Comercio, es de vital importancia el servicio de traslado de valores desde sus domicilios hacia las sucursales bancarias o la dirección en donde se indique la entrega.

La organización cuenta también con una gama de Servicios Integrales, que se entrelazan para dar un servicio integral a sus clientes, siendo la mas completa en el mercado en cuanto a Servicios de Proceso de Valores se trata. Entre estos Servicios de Proceso de Valores se encuentran los siguientes: Proceso Integral de Depósitos, Administración de Caja General, Proceso y ensobrado de Nomina, Pagos Físicos y Directos al personal, Recuento de moneda, Encartuchado de moneda metálica y Proceso de Clasificación de Efectivo.

Otro servicio de gran importancia en nuestros tiempos es la Atención Integral a Cajeros Automáticos con los siguientes servicios: recolección de remesas, recuento y preparación de cassetes de billetes, dotación de efectivo, reemplazo de cassette de efectivo, revisión de cassette "divertidor" y retiro de billete defectuoso, corte y arqueo de caja, lectura e impresión de contadores, recolección y entrega de tajetas retenidas, colocación de suministros, recolección y entrega de depósitos y entrega de saldos de la dotación anterior.

Esta organización de traslado de valores también cuenta con una marca de mensajería, ubicada en 1,600 poblaciones con servicios de paquetería y mensajería.

Con toda esta gama de servicios podemos ver que es el líder en el ramo de Seguridad Privada en nuestro país.

Aunado a este crecimiento de la empresa, también se ha visto afectada por un notable número de bajas, principalmente en el nivel operativo. Al verse afectados por esta situación, se han dedicado a contratar para cubrir rápidamente a esta demanda, al grado de tener que recurrir al outsourcing de personal. Sin embargo no han visto resuelto este problema.

Tomando como base lo anterior, se ve la conveniencia por parte de la organización de tener un análisis detallado de las circunstancias que dan lugar a estas bajas, de manera que puedan diseñarse estrategias tendientes a reducir en lo posible este problema y que se eleve el nivel de retención de talento.

1.2 Justificación

Debido a que en esta organización tiene que haber personal capacitado y altamente calificado por el nivel de responsabilidad que tiene, el contratar personal, hacerlo pasar por un proceso de inducción y adaptación y luego la capacitación, es un ciclo con un costo bastante elevado.

Por otro lado, las estadísticas, mediciones y análisis en cuestiones de rotación, debería ser un estándar en todas las organizaciones, ya que a menudo vemos que se repite la situación que vive esta empresa actualmente, y la solución que generalmente se implementa es hacer contrataciones express que normalmente no son las adecuadas, pero que hacen cubrir las vacantes rápidamente. De allí que investigar el compromiso organizacional y la intención conductual de permanecer en la organización es de vital importancia.

1.3 Propósito del Proyecto

El presente proyecto tiene como propósito principal identificar el grado de compromiso organizacional y la intención conductual de permanecer del personal de esta empresa de transportación de valores ubicada en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey y que les impide generar estrategias que lleven a una toma de decisiones adecuada para la retención del personal operativo.

En el presente estudio se establecen las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Cuál es el nivel de compromiso de los empleados con la organización?
2. ¿Qué percepción tienen los trabajadores de la empresa sobre el clima presente?
3. ¿Qué es aquello que en opinión de los empleados son las causas de que la gente abandone a la organización?
4. ¿Qué recomendaciones o sugerencias hace el personal para mejorar el ambiente de trabajo en general?

En el presente trabajo se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis Nula

"Existe entre los empleados de esta organización de transportación de valores un compromiso con la organización y la intención conductual de permanecer en ella".

Hipótesis Alterna

"No existe entre los empleados de esta organización de transportación de valores un compromiso con la organización y la intención conductual de permanecer en ella".

Para el logro de este propósito, se procederá a implementar las siguientes acciones:

1. Aplicar un instrumento tipo encuesta diseñada para este propósito, que pretende medir tanto el grado de compromiso organizacional así como la intención conductual de permanecer o irse de la empresa por parte del personal operativo.
2. Llevar a cabo una entrevista semidirigida en una muestra no probabilística con el personal operativo de la organización, para indagar las posibles causas que en su opinión dan lugar a la rotación así como algunas sugerencias para lograr disminuirla.
3. Analizar los resultados de un estudio de clima organizacional recientemente efectuado por la propia empresa para detectar las áreas de oportunidad y establecer la correlación con el compromiso organizacional y la intención conductual de permanecer o irse.

1.4 Delimitaciones

La presente investigación se llevará a cabo exclusivamente en el área de Operaciones y Seguridad de la Cd. de Monterrey que actualmente cuenta con 387 personas y los resultados solamente serán aplicables a la misma.

MARCO TEORICO

Para este análisis es necesario incluir lo que fue revisado en alguna literatura, lo cual nos sería útil para encontrar fundamentos de esta investigación y propuestas.

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Si la rotación es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa, el índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad). índice ideal es aquel que permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Según Arias (2000) la fórmula más común para establecer el índice de rotación de personal es la siguiente:

Rotación = Número de bajas en el año X 100 / Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa.

Bohlander (2008) afirma que la rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización. En Estados Unidos se cita a menudo como uno de los factores detrás del fracaso en los índices de productividad de los empleados para mantener el ritmo de los competidores extranjeros. Es también uno de los principales determinantes de la oferta de trabajo. Incluso, si todo lo demás permanece igual en una organización, cuando los empleados se van, su oferta de trabajo disminuye. Esto le supone a la organización costos directos e indirectos.

Por otro lado Berryman-Fink (1996) define la rotación como el número total de separaciones durante un periodo de tiempo determinado. Las separaciones pueden ser voluntarias (renuncias y retiros) e involuntarias (terminaciones).

Según Carrillo y Santibáñez (2001), la perspectiva de los empresarios está cambiando pues la rotación no es solamente un problema económico sino de optimización de los recursos humanos. En un proceso global de amplia modernización en las formas de administración del trabajo y en una industria intensiva en mano de obra, se requiere de cierta estabilidad de la misma para poder utilizarla eficientemente.

Los efectos negativos potenciales de la rotación son muchos. Claramente hay costos tangibles e indirectos asociados a la misma. Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- 1) El proceso de reclutar, seleccionar y contratar nuevo personal
- 2) Realizar las entrevistas de salida al personal que abandona a la organización.
- 3) Entregar la indemnización de beneficios correspondiente.
- 4) Los costos directos generados por la disminución de la productividad mientras las posiciones están vacantes.
- 5) La capacitación de las nuevas contrataciones.
- 6) Los empleados que se quedan podrían quedarse con más trabajo hasta que la persona que se fue sea reemplazada.
- 7) Proyectos especiales y equipos de trabajo se pueden ver perjudicados cuando la rotación afecta a sus miembros.
- 8) Cuando una persona valiosa y aceptada deja la organización, la moral del grupo, la cohesión y la comunicación del grupo puede verse afectada negativamente.

Las separaciones ponen a las compañías en un estado temporal de desbalance. Los empleados que se quedan pueden verse preocupados por los cambios y ocupar tiempo de su trabajo en discusiones sobre los antiguos compañeros y las causas de separación. Viene un periodo de ansiedad e incertidumbre. Se puede dar rotación adicional cuando algunos empleados descontentos se identifican con las personas que se fueron y los que siguen dejando la organización. La rotación es especialmente perjudicial si existe dificultad para reemplazar ciertos puestos calificados.

Así mismo, los empleados que se quedan podrían quedarse con más trabajo hasta que la persona que se fue sea reemplazada. Proyectos especiales y equipos de trabajo se pueden ver perjudicados cuando la rotación afecta a sus miembros. Cuando una persona valiosa y aceptada deja la organización, la moral del grupo, la cohesión y la comunicación del grupo puede verse afectada negativamente.

Las organizaciones con altos índices de rotación ganan reputación como ambientes laborables indeseables. Los reemplazos se vuelven aun más difíciles y costosos. Debido a que la rotación puede perjudicar profundamente una organización, tiene que ser manejada y controlada. El manejo de la rotación incluye no solo el conocer las consecuencias de este alto índice, si no conocer las razones y saberlas controlar.

Continuando con los efectos negativos, Branham (2000) habla de que la rotación es costosa, qué tanto lo vas a determinar dependiendo lo que consideres que son parte de los costos de rotación. Para tener algo significativo, la empresa debe iniciar por enfocarse en aquellos que son más difíciles de reemplazar, es decir, personal con alto desempeño, ya que son los que menos puedes permitir que se vayan. Cuando se calculan costos se deben considerar los directos e indirectos, de contratación y reemplazo. Para tener un mejor indicio de lo que cuesta la rotación hay que ir hacia atrás y ver los costos directos de índices anteriores y tratar de calcular los indirectos. Muchos de los aspectos más costosos son los que no podemos calcular, por ejemplo, aquellos que nos dejó dar un mal servicio al cliente mientras estamos buscando un reemplazo.

Generalmente las empresas no son conscientes de lo costoso que puede llegar a ser el tener altos índices de rotación. García (2007) menciona que en primera instancia hay que tener en

cuenta que la rotación de personal trae consigo muchas erogaciones entre las que se encuentran:

1. Liquidación o finiquitos. Importe que debe pagar a la persona que se va ya sea por liquidación o finiquito.
2. Periódicos. Pago de anuncios en periódicos para solicitar la vacante.
3. Reclutamiento y selección de personal. Inversión en personal de recursos humanos para revisar la curricula y solicitudes de empleo que lleguen, asimismo la inversión en tiempo para evaluar a los candidatos.
4. Contratos y trámites. Al tener seleccionado al candidato, deberá elaborar su contrato, darlo de alta en el sistema de la nómina de la empresa y ante el IMSS.
5. Inducción y capacitación. Cuando se incorpora un nuevo elemento, hay que alinearlos a las políticas de la empresa. Así mismo, en la parte técnica hay que instruirlo para que lleve a cabo su labor.
6. Costo por falta de experiencia. Es importante evaluar que una persona nueva no va a rendir igual que una persona que lleve en el puesto cierto tiempo, tanto en niveles operativos, mandos medios y altos, lo que dejan de hacer representa un costo de operación. En este mismo punto podemos medir los costos por errores en producción, los accidentes de trabajo (siempre el índice es mas alto en gente que se acaba de incorporar a las empresas). Por ello le sugerimos la afiliación previa al IMSS, por lo menos un día antes de incorporarse.

Abeysekera (2007) comenta que la intención de ejecutivos de mercadotecnia para dejar la empresa esta influenciada por seis practicas de Recursos Humanos. Las seis prácticas de Recursos Humanos son información real sobre el trabajo, análisis de puestos, oportunidades de carrera, compensación, apoyo del supervisor, balance entre familia y trabajo.

Otro de los aspectos mas críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben el negocio las personas que se quedan. Esta sensación de temor y desconcierto se da tanto si usted despide a un trabajador como si él decide irse y con ello, la empresa siempre pierde.

Cuesta (1990) asegura que uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de la economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración. Si estos pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Pasado cierto tiempo, esto da a lugar que esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Por todo lo anterior, no se puede llamar a la rotación como costosa si nos referimos únicamente a algo monetario, si no a algo que tiene otro valor y que nos cuesta desde el punto de vista humano. Por ejemplo, Cuesta (1990) menciona que es conocido el hecho de que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo. Por ello, un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Hay una clasificación según García (2007) de los tipos de rotación de personal:

1. **Baja inevitable.** Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.
2. **Baja necesaria.** Es cuando debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal, puede ser un fraude, robo, etcétera.
3. **Baja por cuestiones personales.** En este caso el empleado decide ya no trabajar por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.
4. **Baja por cuestiones laborales.** El trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en la organización.

Además de tener una base clara para el cálculo de índices, Tyson (1989) habla de que los registros y estadísticas de personal aportan una reserva total de información sobre la cual se basan decisiones importantes acerca del uso de los recursos humanos.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Muchas de las investigaciones dirigidas con el propósito de identificar las posibles causas de la rotación, se orientaron en la probable correlación entre esta (la rotación) y el clima organizacional prevaleciente en el momento de presentarse el abandono por parte de los empleados.

Kurt Lewin allá por el año de 1939 fue de los primeros investigadores en utilizar el término de clima organizacional, fundamentando sus estudios en el axioma de que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. De esta forma, el clima laboral viene a ser ese fenómeno molar basado en los patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de una organización.

La primera definición de clima organizacional y que alcanzó una amplia aceptación fue la propuesta por Forehand y Gilmer (1964) (citado en: Woodman y King, 1983) quienes sostienen que clima organizacional:

"...es el conjunto de características que describen a una organización a) que las distingue de otras organizaciones, b) que son relativamente permanentes en el tiempo y c) que influyen en el comportamiento de las personas en la organización." (pág. 817).

Litwin & Stringer (1968) y citado por Marín (2003) se refieren al clima organizacional como al "conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser

medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación" (pág. 31).

El concepto de clima organizacional remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización tales como el poder, el liderazgo, los conflictos y las comunicaciones. (Brunet, 1987)

En este sentido, el clima organizacional constituye las percepciones que se tienen acerca de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, tanto formal como informal, y que son ampliamente compartidas por todos los miembros de la misma. Estas percepciones pueden adoptar connotaciones favorables o desfavorables, dependiendo de las condiciones prevalecientes en un momento dado. Estas percepciones derivan en actitudes específicas que influyen, -directa o indirectamente-, en los aspectos más importantes de toda organización: la productividad, el ausentismo, la rotación del personal, los accidentes de trabajo y la satisfacción en el trabajo

Los estudios sobre el Clima Organizacional se han orientado a medir los niveles de satisfacción en el trabajo, considerada esta como la actitud general de un individuo hacia su empleo, que se manifiesta como un estado emocional afectivo placentero como resultado de una situación o experiencia de trabajo. Si la experiencia es positiva, la persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Entre las dimensiones o variables organizacionales más frecuentemente medidas en los estudios de clima organizacional, se pueden mencionar: el salario y las prestaciones, la

política de ascensos y promociones, la actividad laboral misma, los compañeros de trabajo, la supervisión y el trato con sus jefes inmediatos, la comunicación, etc.

La forma más común de medir el clima organizacional de una empresa, es a través de la aplicación de un cuestionario que incluye diversas preguntas sobre los factores antes mencionados y con opciones de respuesta tipo Likert. Entre los cuestionarios mas usados en la actualidad en otros países podemos mencionar:

The Job Satisfaction Survey

The Job Descriptive Index

The Minnesota Satisfaction Questionnaire

The Job Diagnostic Survey

The Job in General Scale

Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale.

Según Robbins (1999) satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir. Es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se mencionan: trabajos interesantes, las recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Se han encontrado resultados interesantes, como Terry (1984) asegura que la investigación indica que los grupos de alta producción están dirigidos por gerentes caracterizados por una dirección centrada en el subordinado-empleado. Además se encontró que el ausentismo, la rotación laboral, y los trabajos defectuosos eran menos cuando se utilizaba la dirección

centrada en el empleado. Así pues, parece que un gerente capaz utilizara y desarrollara la dirección centrada en el empleado siempre que sea posible.

Berryman-Fink (1996) nos dicen que las organizaciones deben analizar el reclutamiento y selección; evaluaciones de desempeño y sistema de recompensas; planes de compensaciones; los programas de desarrollo y promociones; las relaciones y estilos de los supervisores; los ambientes laborales; y el manejo de necesidades especiales para ciertos segmentos de la fuerza laboral.

Werther (2000) menciona que la administración de prestaciones y servicios con frecuencia es uno de los puntos débiles de muchos departamentos de personal. A menudo ello se debe a la forma poco metódica en que se expanden las prestaciones y servicios de varias organizaciones. Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales de muy amplia difusión hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato. Resulta muy complejo establecer un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido y será una de sus principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la "camiseta" y que den todo por su empresa.

Investigadores en distintas partes del mundo se han dado a la tarea de identificar cuál es la naturaleza de cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y no sólo eso, también se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que se derivan de cada una de estas relaciones y, por supuesto, qué variables o factores influyen en el desarrollo de estos vínculos. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, se le ha llamado compromiso organizacional. A diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

Robbins (1999) define al compromiso organizacional, como el nivel o grado en que un empleado se identifica con la organización y sus metas, deseando participar activamente en ella y mantener su membresía.

Hellriegel (1999:56) citado en Edel, García y Casiano (2007) sostiene que el compromiso organizacional "es la intensidad de participación de un empleado y su identificación con la organización" (p. 17). Este compromiso organizacional se caracteriza por:

- 1) Creencia y aceptación de las metas de la organización,
- 2) Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y,
- 3) El deseo de pertenecer a la organización.

Hay diversas investigaciones que demuestran que cuando existe un alto grado de compromiso organizacional entre los empleados de una organización, mayor es el deseo de permanecer en ella (Mowday, Porters & Steers, 1982) citado en Cohén (1993).

En diversos trabajos se han podido demostrar que el compromiso organizacional suele ser un mejor predictor de la rotación y la puntualidad, que la misma satisfacción laboral.

El compromiso organizacional tiene tres dimensiones: **compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo.**

El **compromiso afectivo** refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización.

El **compromiso continuo** se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización,

El **compromiso normativo** revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa.

En el año 2001 Arias Galicia (citado en Edel, García y Casiano, 2007), realizó una investigación con 177 empleados de una empresa privada, en la que se investigó el compromiso personal hacia la organización, así como la intención conductual de permanecer dentro de la misma. Para la realización del estudio, el investigador utilizó un conjunto de herramientas entre ellas: el Cuestionario de Compromiso Personal hacia la Organización de Meyer & Allen; el Cuestionario de Intención de Permanencia de Ko, Price & Muller; el instrumento para medir el Clima Organizacional de Brown y Leigh; el Cuestionario de Apoyo Organizacional Percibido de Eisenberg y Cois y Socialización de Taromina.

Los resultados preliminares de estudio indican un dominio del Apoyo Organizacional Percibido (AOP) sobre el **compromiso afectivo** en el que el apego emocional, la

implicación y la identificación con la organización se ven ampliamente fortalecidos. Además el Apoyo Organizacional Percibido demostró tener el mayor impacto sobre la Intención de Permanecer dentro de la organización.

En otra investigación recientemente realizada a partir de una muestra de 982 empleados de distintos niveles organizacionales de más de 23 empresas del noreste de México, en la que se consideraron variables independientes (variables causa), factores organizacionales tales como: comunicación, empowerment, etc., y otras variables actitudinales como la satisfacción con la compensación, con la estabilidad laboral, etc. Se pudo identificar cuál podría considerarse como el perfil del empleado mexicano que tiene bien puesta la camiseta. En síntesis se puede decir que un colaborador que tiene un alto **compromiso afectivo** es aquel que percibe que conoce hacia donde va su empresa, y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona. Como puede observarse todo director tiene la capacidad de influir en forma directa sobre éstas variables, la receta está dada, sólo falta ponerse a cocinar Arcienega (2002).

MFJDDO

Diseño de la investigación.

Se realizó una investigación descriptiva transversal ex post facto.

Sujetos

La unidad de análisis del presente estudio se centró en una muestra no probabilística constituida por 80 trabajadores del personal operativo de la organización de traslado de valores adscritos a la unidad de negocios ubicada en la Ciudad de Monterrey, N. L. y con las siguientes características demográficas:

EDAD (Rangos)	Cantidad de personas
-21	22
21 -34	33
35-44	16
45-54	5
55 +	3

ESTADO CIVIL	Cantidad de personas
Soltero	26
Casado	28
Divorciados	8
Viudos	0
Unión Libre	18

ESCOLARIDAD	Cantidad de personas
Ninguna	0
Primaria	11
Secundaria	41
Técnica	9
Preparatoria	19

ANTIGÜEDAD	Cantidad de personas
0-4 años	38
5-9 años	19
10 -14 años	14
15 -19 años	5
20 o +	4

Instrumentos.

El presente estudio se realizó a través de diferentes intervenciones:

INTERVENCION 1: Diseño y aplicación de un cuestionario (ver anexo 2) constituido por 25 ítems con opciones de respuesta tipo Likert, orientado a medir tanto el grado de Compromiso Organizacional como la Intención Conductual de Permanecer o Irse de la empresa, en una muestra no probabilística formada por 80 trabajadores del nivel operativo de la unidad de negocios ubicado en la Ciudad de Monterrey, N. L.

INTERVENCION II. Se realizó una entrevista directa (ver anexo 3) con 20 personas del nivel operativo de la empresa seleccionados al azar, en donde se les formuló cinco preguntas abiertas sobre las posibles causas del abandono del personal de la empresa, así como sus sugerencias para mejorar las condiciones generales de trabajo.

INTERVENCION III. Análisis de los resultados de una encuesta de Clima Organizacional realizada por los propia empresa (ver anexo 1), para detectar las áreas de oportunidad y establecer las posibles correlaciones con los resultados obtenidos tanto en la FASE I como en la FASE II.

INTERVENCION IV. Diseño y elaboración de un formato de entrevista de salida (anexo 4) que pudiera ser utilizado por la empresa para llevar un mejor control sobre las posibles causas de la rotación de personal.

CRONOGRAMA

La realización del proyecto se sujeto a al siguiente calendario de actividades

**CRONOGRAMA
PROYECTO FINAL
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

RESPONSABLE: SELENE REBOLLEDO TENORIO

Np.	Actividades	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Oic
1	Presentación con la empresa	X					
2	Identificación del problema para el cual se llevará a cabo la intervención	X					
3	Entrega de propuesta a la empresa	X					
4	Identificación de información que se requerirá de la empresa	X					
5	Recopilación de información de la empresa tal como historia de la empresa, plantilla, bajas durante el año, etc.		X	X			
6	Elaboración de la justificación, propósito y delimitación del problema		X				
7	Recopilación de información para la formación del Marco Teórico		X	X	X		
8	Diseño de cuestionario y entrevista a aplicar				X		
9	Aplicación de cuestionario y entrevista en la empresa				X	X	
10	Preparación de recomendaciones para la empresa					X	

RESULTADOS

INTERVENCION I. Cuestionario.

Para efectos de identificar rápidamente las áreas de oportunidad obtenidas mediante la aplicación del cuestionario, en el siguiente cuadro se sintetizan los resultados obtenidos mostrando solamente aquellos que rebasaran el 30 % del personal en desacuerdo o insatisfecho con lo que se les preguntaba en el reactivo. De las cinco opciones de respuesta, se hizo la sumatoria de las opciones "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo". El criterio del 30 % es el límite inferior arbitrario que en opinión del investigador del presente estudio debe ser considerado como un área de oportunidad que debe ser tomada en cuenta. Los resultados completos pueden ser consultados en el anexo # 5

Item	% personas
1. Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa	51.25%
2. Esta empresa tiene un gran significado para mí	56.25%
3. Me siento mal cuando la empresa atraviesa por algún problema	48.75%
4. Mi intención es permanecer en esta empresa	52.50%
5. Actualmente estoy buscando un mejor trabajo en otra compañía	35.00%
6. Yo estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa	53.75%
7. Yo disfruto hablar de mi empresa con gente ajena a la misma	50.00%
8. Permanecer en esta empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo	43.75%
9. Es difícil que me vaya de esta compañía, ya que estoy a gusto con el ambiente que se vive aquí.	53.75%
10. Me voy a quedar aquí porque creo que es difícil que en otra compañía me traten como en esta	55.00%
11. Buscaría otra posibilidad de trabajo, pero me iría hasta que lo tuviera seguro	*52.5%
12. Me sentiría culpable si renunciara a la empresa en este momento	51.25%

13. Renunciaría a este trabajo aunque no tuviera otro seguro	* 30%
14. Esta organización merece mi lealtad	53.75%
15. Esta organización realmente se preocupa por sus trabajadores	57.50%
16. Mucho de lo que yo soy se lo debo a esta empresa	57.50%
17. Me siento como parte de una familia en esta organización	51.25%
18. Me siento en la obligación de permanecer en esta empresa	50.00%
19. Sería difícil para mí dejar en este momento a mi organización	51.25%
20. Me siento orgulloso por trabajar en esta empresa	48.75%
21. En esta empresa hay oportunidades de crecimiento	38.75%
22. Me siento emocionalmente ligado a esta organización	53.75%
23. Realmente no tengo intención de renunciar a esta compañía a corto plazo	48.75%
24. Voy a seguir aquí porque mucho de lo que se hacer se lo debo a esta empresa	53.75%
25 No me siento en la obligación de permanecer en esta empresa	*37.50%

Tabla 1. Porcentaje de personas que se muestran en desacuerdo con lo la afirmación del ítem. En los ítemes con asterisco se debe leer como el porcentaje sumado obtenidas de las respuestas de acuerdo con lo que se dice en la afirmación.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Los ítems 1, 2, 3, 6 ,7, 12, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, y 22 están orientados a medir el grado de compromiso organizacional que los empleados tienen hacia su empresa. El porcentaje promedio de todos ellos no arroja un 47.58 % de desacuerdo con lo que se afirma en el ítem, rebasando el punto de corte del 30 % para ser considerado como un área de oportunidad.

INTENCION CONDUCTO AL DE PERMANECER O IRSE,

Los ítems 4, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 18, 23 y 24 están orientados a evaluar la intención conductual de permanecer o abandonar a la organización. Al sumar los porcentajes individuales obtenidos en cada uno de estos ítems, nos da una promedio de 48.50. De igual manera que con el aspecto anteriormente analizado, casi la mitad del personal encuestado tiene la intención de abandonar a la organización.

INTERVENCION II. Entrevista

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante las entrevistas al personal operativo, para cada una de las cinco preguntas:

1. En su opinión ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo en esta empresa? se obtuvieron las siguientes respuestas con los porcentajes correspondientes:

<i>En general bueno.</i>	<i>15%</i>
<i>Nos llevamos muy bien todos los compañeros.</i>	<i>10%</i>
<i>Los jefes se creen mucho.</i>	<i>20%</i>
<i>Tenemos mucho trabajo.</i>	<i>20%</i>
<i>Es estresante.</i>	<i>15%</i>
<i>Bien pero tenemos que cubrir a los compañeros nuevos que se van.</i>	<i>20%</i>

2. Se ha observado que algunas personas renuncian voluntariamente a seguir trabajando en esta organización. En su opinión, ¿cual cree que es la o las razones por las cuales las personas se van de la empresa?

<i>Es que nos los traen y no saben nada.</i>	20%
<i>Cuando son nuevos se ponen nerviosos porque manejamos dinero.</i>	15%
<i>Se estresan por manejar dinero.</i>	15%
<i>Les da miedo este trabajo.</i>	20%
<i>Los jefes no les dicen de qué se trata el trabajo.</i>	15%
<i>Los jefes son muy exigentes y no saben pedir las cosas.</i>	15%

3. La mayoría de las personas que trabajan en una empresa tienen excelentes sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo. En lo que usted ha escuchado en comentarios con sus compañeros, ¿qué es lo que ellos sugieren para que exista un mejor ambiente de trabajo?

<i>Debería contratar gente con más experiencia.</i>	10%
<i>Que les expliquen bien lo que es el trabajo.</i>	15%
<i>Que contraten gente lista porque luego les falta dinero y se ponen nerviosos.</i>	10%
<i>Nos tienen que explicar más como le hacemos para tener un mejor puesto.</i>	20%
<i>Que nos digan cuando nos van a pagar lo mismo que a los otros.</i>	15%

Que haya más información de todo lo que pasa en toda la empresa. 20%

Los muchachos ya no son como antes, no quieren que les digan nada. 10%

4. Si le dieran a usted la oportunidad de cambiar el estado actual de la organización, ¿qué es aquello que haría?

Que los jefes les expliquen bien el trabajo antes de que entren. 15%

Que les digan bien que hacer a los nuevos. 15%

Diría bien cuando van a entrar en la otra nomina. 10%

Informaría como podemos tener mejores puestos. 20%

Pagaría lo mismo a los que tienen el mismo puesto. 15%

Les diría a los jefes como tratar a la gente. 20%

Que se den más oportunidades a todos. 5%

5. ¿Algún comentario o sugerencia adicional?

Que los jefes sean un poco más amables. 20%

Que nos hagan caso a lo que les decimos aquí porque ya nos han preguntado y no pasa nada. 15%

Que nos den el bono a todos. 20%

<i>Un curso de servicio al cliente.</i>	10%
<i>Que nos informen las cosas que pasan a los que andamos fuera.</i>	20%
<i>Capacitación.</i>	15%

INTERVENCION III. Clima Organizacional.

En la siguiente tabla se sintetizan los resultados obtenidos al analizar los datos del estudio de clima organizacional realizado por la propia empresa y que fueron proporcionados al investigador. De igual forma, solamente se expresan aquellos datos en donde el 30 % o más del personal muestran inconformidad con aquello con lo que se afirma en el ítem.

ítem	% de personas
La empresa nos hace sentir valiosos	58.18%
Confío en mi supervisor	39.00%
Todos conocemos claramente las metas y objetivos de la empresa	40.00%
La Dirección siempre nos comunica los resultados	32.73%
Siempre estoy informado de los cambios y sus consecuencias	38.18%
Yo influyo en las decisiones que se toman en mi área	47.27%
En esta empresa me dan retroalimentación sobre mi trabajo	43.64%
Soy alentado a mejorar mi desempeño	32.73%
Somos alentados a resolver problemas de la organización	36.36%
Hay suficiente reto para sentirme motivado	58.18%
Existe un programa de Inducción para el personal de nuevo ingreso	44.44%
La inducción tiene información muy útil	32.73%
En esta organización tratan a todos igual de acuerdo a su desempeño	34.55%
El personal de esta empresa esta motivado	32.73%

Tabla 2. Resultados sumarizados del clima organizacional

INTERVENCION IV. Cuestionario de salida

Se entregó al departamento de Recursos Humanos de esta empresa de traslado de valores un formato del cuestionario de salida (ver anexo 4 para su uso interno y que les permita llevar un mejor control sobre las posibles causas de abandono de su personal.

CONCLUSIONES

Una vez analizados los datos obtenidos de las tres primeras intervenciones del estudio, se obtuvieron las siguientes conclusiones siguiendo del mismo orden secuencial:

En primer lugar se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir:

"No existe entre los empleados de esta organización dedicada al traslado de valores un compromiso con la organización y la intención conductual de permanecer en ella".

INTERVENCION I.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Por los datos arrojado del estudio, el 47.58% del personal operativo de esta empresa no posee una identidad con la organización, no siente compromiso hacia ella y no está interesada ni en su éxito ni en su futuro.

INTENCION CONDUCTUAL DE PERMANECER O IRSE DE LA ORGANIZACIÓN.

Casi la mitad de las personas que formaron parte de la muestra objeto de estudio (48.50 %) manifiestan abiertamente su deseo de abandonar a la organización, constituyendo esto un grave problema para la misma, ya que de llevarse a cabo, el índice de rotación de personal alcanzaría proporciones muy altas, con las consecuencias ya mencionadas en el apartado del marco teórico del presente estudio.

INTERVENCION II. Entrevista directa

A través de los informes obtenidos en las entrevistas directas se pueden concluir los siguientes aspectos:

- a) Que en general hay un buen ambiente de trabajo, pero que este es estresante y hay que realizar las labores de aquellos que se van.
- b) La organización carece de un programa de inducción objetivo, claro y preciso que indique al nuevo personal en que consiste el trabajo, cuales son sus tareas y obligaciones.
- c) Programa de reclutamiento de personal ineficiente.
- d) Poca supervisión para la realización del trabajo.
- e) Ausencia de una programa claro sobre la política de ascensos y promociones.
- f) Implementar programas de capacitación al personal.

INTERVENCION III. Clima organizacional.

Los datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional ponen en evidencia los siguientes aspectos:

- 1) La ausencia por parte de la organización de las estrategias necesarias para incrementar el compromiso e identidad por parte de los empleados.
- 2) Canales de comunicación inadecuados
- 3) Falta de reconocimientos por el desempeño de la tarea.
- 4) Ausencia de un programa de inducción al trabajo.

OBSERVACIONES ADICIONALES

Entrevistas realizadas con personal de recursos humanos nos permitieron extraer las siguientes consideraciones adicionales:

- a) No hay un proceso estandarizado de reclutamiento y selección, empezando porque no son claros los perfiles requeridos para cada puesto, además del peso que tiene la rapidez con que se deben cubrir las vacantes.
- b) Hay políticas y procedimientos que no han sido revisados desde hace más de veinte años.
- c) Por otro lado, no hay indicadores de medición de Recursos Humanos, por consecuencia, tampoco hay datos históricos, para poder investigar años anteriores, tendrían que revisar los expedientes de baja, persona por persona, para obtener únicamente datos de fechas y tratar de buscar algún documento que nos diera información adicional, ya que tampoco se maneja una Entrevista de Salida formal.

RECOMENDACIONES

Habiendo analizado la información recabada durante el estudio, se ofrecen a la organización las siguientes recomendaciones:

1. Lo primero por hacer es un procedimiento de reclutamiento y selección estandarizado para que sea aplicado por la empresa. Aunado a este, tendrán que definir el perfil requerido para cada puesto, tomando los siguientes factores a consideración:

Nivel de madurez

Manejo del estrés

Experiencia requerida

Lo anterior debido a que por el giro de la empresa se requiere personal con cierto temple y madurez, sobre todo por el manejo de valores.

2. Se requiere crear un Programa de Inducción formal, en el que se brinde toda la información necesaria sobre la empresa y el puesto al personal de nuevo ingreso, de tal manera que se logre una adaptación rápida y se empiece a generar en ellos el sentido de pertenencia a la organización.

3. Se recomienda un curso de Supervisión y Liderazgo para las personas que tengan gente a su cargo, ya que si bien confían en sus conocimientos y sus procesos, no están de acuerdo con las formas, en general hay un ambiente de niveles muy marcados y un sentimiento de superioridad y poder sobre el personal a cargo.

4. Se debe revisar el Programa de Capacitación existente, ya que se detectaron diferencias entre los conocimientos sobre el trabajo que tiene el personal con mayor antigüedad sobre el que tienen los de más reciente ingreso. Por otro lado, hubo sugerencias de los mismos trabajadores de cursos sobre los puestos en específico, servicio al cliente, manejo del estrés y manejo del conflicto.

5. Es necesario iniciar con la medición de indicadores de Recursos Humanos, primordialmente el de rotación, así como las causas de esta, para lo cual se requiere aplicar la Entrevista de Salida que les propongo y concentrar los datos mes a mes, y el global anual, para ir conservando los datos históricos.

6. Se requiere establecer medios de comunicación adecuados para todo el personal. La información corporativa y nacional llega únicamente al personal administrativo que cuenta con los medios electrónicos necesarios para recibirla, no sucediendo lo mismo con el personal operativo que no tiene acceso a dichos medios. Además existe personal que sale de la sucursal y normalmente no se entera de lo que esta pasando en la empresa. Se sugiere un pizarrón en donde se publiquen todos lo eventos importantes, días festivos, consejos a los trabajadores, etc. Un pizarrón es una herramienta que se puede utilizar para involucrar a todo el personal, haciendo campañas en las que todos participen, o publicando reconocimientos, bienvenida al personal de nuevo ingreso, etc.

7. Es urgente la revisión del Sistema de Compensaciones, con esto se atacan varios puntos:

- El procedimiento de evaluación de desempeño
- El sistema de reconocimientos

- Nivelación de salarios entre el personal perteneciente a la nómina directa de la empresa y el personal por outsourcing, definiendo con exactitud los requisitos y período para pasar de una nómina a otra.
- Revisión de prestaciones.

Lo más importante sobre este punto es que posterior a este arduo trabajo, se haga una campaña de comunicación para que todo el personal conozca a fondo toda esta información, aclare dudas y pueda aplicarse de manera transparente desde su percepción.

REFERENCIAS

Arias F. (2000) Administración de Recursos Humanos (4ª. Edición), México: Editorial Trillas.

Berryman-Fink C y Fink C (1996) Manager's Desk Reference. (2 sub edition), New York: AMACOM Books.

Bohlander G. y Smell S. (2008) Administración de Recursos Humanos, (14ª. Edición), México: Thomson editores S.A. de C.V.

Branham L (2000) Keeping the people who keep you in business, New York: AMACOM Books.

Brunet L. (1997) El clima de trabajo en las organizaciones, México: Trillas

Carrillo J. y Santibáñez J. (2001) Rotación de personal en las maquiladoras, México: Plaza y Valdés editores.

Cohén, Aaron. (1993) Organizational Commitment and turnover: a meta-analysis. Academy of Management Journal; Oct 1993; 36, 5; Academic Research Library, pg 1140

"Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta" (en línea). Arcienega, L.

<http://direccionestrategicajtam.mx/Administrador/Uploader/material/ArticuloLuisArciniegaCOMPRO MiSOORGANIZACIONAL.pdf> (consulta 07 de Noviembre de 2008).

"Contemporary Management Research" (en línea). Abeysekera, R.

<http://www.cmr-iournal.org/article/viewFile/94/1873> (consulta 18 de Septiembre de 2008).

Cuesta A. (1990) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (5ª. Edición), La Habana: ISPJAE.

Edel, R. García, A y Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>

Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Trabajo de grado para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Noviembre 10.

Robbins S. (1999) Comportamiento Organizacional, (8ª. Edición), México: Prentice Hall.

"¿Qué es el índice de rotación y cual es su formula?"

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm> (consulta 01 de Octubre de 2008)

"Rotación del personal" (en línea)

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page4.html> (consulta 01 de Octubre de 2008)

"Rotación del personal: problemática y soluciones" (en línea). García, F.

http://www.franquiciasvnegocios.com.mx/articulos.php?id_sec=8&id_art=40 (consulta 20 de Septiembre de 2008).

"Rotación y Ausentismo Causas" (en línea)

<http://www.mitecnologico.com/Main/RotacionYAusentismoCausas> (consulta 07 de Octubre de 2008).

Terry G. (1984) Principios de Administración (7ª. Edición), México: Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V.

Tyson S. y York A. (1989) Administración de Personal (1ª. Edición), México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Werther W. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos (5ª. Edición), México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Woodman, R & King. D. (1978) Organizational Climate: Science or Folklore. Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986); Oct 1978; 3; 000004; p. 816.

ANEXO 1

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL MARZO 2008
SUCURSAL MONTERREY

Interpretación de Resultados	
Buena	70% o mas respuestas positivas (de acuerdo y totalmente de acuerdo)
Atención	Menos del 50 % en completamente de acuerdo y de acuerdo y menos del 40 % en desacuerdo y completamente en desacuerdo
Preocupante	40 % o mas respuestas negativas (desacuerdo y totalmente en desacuerdo)

No. de participantes **374**

Pregunta	Resultados						Puntos
	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total	
01 Disfruto trabajar para esta compañía	3.64%	9.09%	7.27%	41.82%	38.18%	100%	4.0
02 La empresa nos hace sentir valiosos	38.18%	20.00%	14.55%	12.73%	14.55%	100%	2.4
03 Siento que soy tratado con respeto	5.45%	12.73%	23.64%	40.00%	18.18%	100%	3.5
04 Confío en mi supervisor	21.18%	17.82%	16.36%	25.45%	19.18%	100%	3.0
05 Esta es la mejor empresa para trabajar	0.00%	5.56%	14.81%	40.74%	38.89%	100%	4.1
06 Todos conocemos claramente las metas y objetivos de la empresa	18.18%	21.82%	16.36%	25.45%	18.18%	100%	3.0
07 Conozco mi trabajo y como se relaciona con las metas de la compañía	5.45%	12.73%	20.00%	40.00%	21.82%	100%	3.6
08 Se de que manera contribuyo al logro de los objetivos de la empresa	5.45%	5.45%	9.09%	56.36%	23.64%	100%	3.9
09 Soy muy importante para el éxito de esta organización	1.85%	1.85%	11.11%	40.74%	44.44%	100%	4.2
10 Mi trabajo es reconocido	5.45%	18.18%	16.36%	41.82%	18.18%	100%	3.5
11 La Dirección maneja muy bien la organización	0.00%	7.27%	9.09%	38.18%	45.45%	100%	4.2
12 Yo se que la Dirección sabe como lograr el éxito	1.82%	5.45%	12.73%	34.55%	45.45%	100%	4.2
13 La Dirección siempre nos comunica los resultados	12.73%	20.00%	23.64%	32.73%	10.91%	100%	3.1
14 Siempre estoy informado de los cambios y sus consecuencias	7.27%	30.91%	14.55%	38.18%	9.09%	100%	3.1
15 En esta empresa puedo expresar mis opiniones	12.73%	12.73%	9.09%	43.64%	21.82%	100%	3.5
16 Yo influyo en las decisiones que se toman en mi area	25.45%	21.82%	20.00%	27.27%	5.45%	100%	2.7
17 En esta empresa me dan retroalimentación sobre mi trabajo	20.00%	23.64%	18.18%	23.64%	14.55%	100%	2.9
18 Soy alentado a mejorar mi desempeño	14.55%	18.18%	18.18%	36.36%	12.73%	100%	3.1
19 Somos alentados a resolver problemas de la organización	12.73%	23.64%	25.45%	29.09%	9.09%	100%	3.0
20 Todos tenemos muchos deseos de aprender	5.45%	5.45%	9.09%	43.64%	36.36%	100%	4.0
21 Hay suficiente reto para sentirme motivado	30.91%	27.27%	21.82%	5.45%	14.55%	100%	2.4
22 Existe un programa de Inducción para el personal de nuevo Ingreso	31.48%	12.96%	24.07%	25.93%	5.56%	100%	2.6
23 La Inducción tiene información muy útil	16.36%	16.36%	25.45%	34.55%	7.27%	100%	3.0
24 La empresa apoya mi desarrollo personal	7.27%	9.09%	30.91%	38.18%	14.55%	100%	3.4
25 En esta organización tratan a todos igual de acuerdo a su desempeño	20.00%	14.55%	20.00%	21.82%	23.64%	100%	3.1
26 He aprendido muchas cosas en esta empresa	1.82%	3.64%	12.73%	43.64%	38.18%	100%	4.1
27 Tengo los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo	0.00%	0.00%	7.27%	45.45%	47.27%	100%	4.4
28 El personal de esta empresa esta motivado	16.36%	16.36%	21.82%	36.36%	9.09%	100%	3.1
29 Hay trabajo en equipo en mi departamento	5.45%	5.45%	18.18%	36.36%	34.55%	100%	3.9
30 Hay trabajo en equipo entre los diferentes departamentos	5.45%	10.91%	30.91%	30.91%	21.82%	100%	3.5
31 Puedo contar con mis compañeros cuando los necesito	5.45%	9.09%	25.45%	32.73%	27.27%	100%	3.7
32 Todos tenemos la habilidad de cubrir a otros cuando se necesita	3.64%	5.45%	25.45%	40.00%	25.45%	100%	3.8
33 Tengo una buena relación con mis compañeros	0.00%	5.45%	7.27%	43.64%	43.64%	100%	4.3
34 En esta empresa el esfuerzo esta enfocado al servicio al cliente	0.00%	3.64%	10.91%	40.00%	45.45%	100%	4.3
35 Para mi lo mas importante es el cliente	1.82%	0.00%	20.00%	32.73%	45.45%	100%	4.2

ANEXO 2

Se les solicita de la manera mas atenta nos ayude contestando este cuestionario, mismo que será de carácter ANONIMO.

El llenado de este cuestionario dura aproximadamente 15 minutos y tiene como fin ayudar a la empresa a identificar áreas positivas y aquellas en las que se requiere poner atención, para de esta forma mejorar las condiciones de trabajo.

Para ayudarnos en este proceso, la única identificación que se requiere es que marque con una "X" en una de las siguientes opciones:

1. Antigüedad

- 0 - 4 años
- 5 - 9 años
- 10-14 años
- 15-19 años
- 20 años o mas

2. Edad

- Menos de 21 años
- 21- 34 años
- 35- 44 años
- 45- 54 años
- 55 o mas

3. Estado Civil

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo
- Unión libre

4. Escolaridad

- Ninguna
- Primaria
- Secundaria
- Técnica
- Preparatoria

A continuación hay una lista de preguntas sobre diferentes aspectos relacionados con su trabajo. Para cada pregunta usted tiene cinco opciones de respuesta: "Muy de acuerdo (1)", "De acuerdo (2)", "No se (3)", "En desacuerdo (4)" y "Muy en desacuerdo (5)", para que elija solamente una y cruce con una "x" en el cuadro que corresponda a su respuesta.

5 Totalmente en desacuerdo

4 En desacuerdo

3 No se

2 De acuerdo

1 Muy de acuerdo

1. Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa 1 2 3 4 5
2. Esta empresa tiene un gran significado para mí. 1 2 3 4 5
3. Me siento mal cuando la empresa atraviesa por algún problema. 1 2 3 4 5
4. Mi intención es permanecer en esta empresa. 1 2 3 4 5
5. Actualmente estoy buscando un mejor trabajo en otra compañía. 1 2 3 4 5
6. Yo estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa. 1 2 3 4 5
7. Yo disfruto hablar de mi empresa con gente ajena a la misma. 1 2 3 4 5
8. Permanecer en esta empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo. 1 2 3 4 5
9. Es difícil que me vaya de esta compañía, ya que estoy a gusto con el ambiente que se vive aquí. 1 2 3 4 5
10. Me voy a quedar aquí porque creo que es difícil que en otra compañía me traten como en esta. 1 2 3 4 5
11. Buscaría otra posibilidad de trabajo, pero me iría hasta que lo tuviera seguro. 1 2 3 4 5
12. Me sentiría culpable si renunciara a la empresa en este momento. 1 2 3 4 5
13. Renunciaría a este trabajo aunque no tuviera otro seguro. 1 2 3 4 5
14. Esta organización merece mi lealtad. 1 2 3 4 5

5 Totalmente en desacuerdo

4 En desacuerdo

3 No se

2 De acuerdo

1 Muy de acuerdo

15. Esta empresa realmente se preocupa por sus trabajadores.	2	3	4	5
16. Mucho de lo que yo soy se lo debo a mi empresa.	2	3	4	5
17. Me siento como parte de una familia en esta organización.	2	3	4	5
18. Me siento en la obligación de permanecer en esta empresa	2	3	4	5
19. Sería difícil para mí dejar en este momento a mi organización.	2	3	4	5
20. Me siento orgulloso por trabajar en esta empresa	2	3	4	5
21. En esta empresa hay oportunidades de crecimiento.	2	3	4	5
22. Me siento emocionalmente ligado a esta organización.	2	3	4	5
23. Realmente no tengo intención de renunciar a esta compañía a corto plazo.	2	3	4	5
24. Voy a seguir aquí porque mucho de lo que se hacer se lo debo a esta empresa.	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
25. No me siento en la obligación de permanecer en esta empresa.	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>

ANEXO 2

ENTREVISTA

Buenos Días (tardes)

Soy la licenciada Selene Rebolledo, consultora externa a esta empresa y fui llamada para colaborar en la identificación de las situaciones problemas y las posibles causas que las generan. Soy de la opinión de que los empleados que trabajan en esta empresa tienen una visión muy clara de que es lo que sucede y por qué. En este sentido, usted fue seleccionado para participar en este estudio y por lo tanto, su opinión es muy valiosa. De antemano le informo que su información sería de carácter confidencial y anónima y que puede sentirse totalmente seguro (a) de que nadie, fuera de nosotros dos, sabrá con exactitud que fue lo que se dijo en esta entrevista. ¿Nos podría ayudar contestando cinco breves preguntas acerca del trabajo en esta empresa? Le reitero que su opinión es muy importante para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa.

1. En su opinión, cómo considera que es el ambiente de trabajo en esta empresa.
2. Se ha observado que algunas personas renuncian voluntariamente a seguir trabajando en esta organización. En su opinión, ¿cuál cree que es la o las razones por las cuales las personas se van de la empresa.
3. La mayoría de las personas que trabajan en una empresa tienen excelentes sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo. En lo que usted ha escuchado en comentarios con sus compañeros, que es lo que ellos sugieren para que exista un mejor ambiente de trabajo.
4. Si le dieran a usted la oportunidad de cambiar el estado actual de la organización, ¿qué es aquello que haría?
5. Algún comentario o sugerencia adicional.

Le agradezco sinceramente que haya aceptado a colaborar en esta entrevista y tenga por seguro que sus opiniones serán tomadas muy en cuenta para la mejora de la organización. MUCHAS GRACIAS.

ANEXO 2

Cuestionario de Salida

Nombre:

Puesto:

Jefe Inmediato:

Fecha de Ingreso

Antigüedad:

Área

Puesto Jefe Inmediato:

Fecha de Salida:

Sueldo Final:

¿Cuál es la razón por la que se retira de la empresa?

1. Cambio de casa	PE	19. Poca comunicación en el departamento	0
2. Regreso a la escuela	PE	20. Problemas de comunicación en la Compañía	0
3. Matrimonio	PE	21. Poca seguridad en el trabajo	0
4. Embarazo	PE	22. Falta de promoción	0
5. Circunstancias familiares	PE	23. Problemas con el jefe	0
6. El trabajo está lejos Dde casa	PE	24. Mal ambiente de trabajo	0
7. No me gusta el horario	PE	25. Prestaciones poco competitivas	o
8. No me gustan alrededores	PE	26. Sueldo poco competitivo	0
9. Falta de recursos (uniforme, seguridad, etc.)	PE	27. Vencimiento del contrato	DC
10. No se alcanzaron objetivos personales	PE	28. Recorte de personal	DC
11. Desacuerdo con las funciones del pues	PE	29. Baja carga de trabajo	DC
12. Desacuerdo porque las condiciones de	o	30. Incumplimiento de "políticas	DC
13. Falta de reconocimiento en el trabajo	o	31. Abuso de confianza	DC
14. Falta de cooperación por los compañeros	o	32. Faltas injustificadas	DC
15. Falta de respuesta a quejas y problemc	o	33. Abandono de trabajo	DC
16. Tipo de supervisión del jefe	o	34. Indisciplina	DC
17. Falta de apoyo del jefe en ideas propue	o	35. Bajo desempeño	DC
18. Falta de entrenamiento para desempeñar	o	36. Personalidad conflictiva	DC

Comentarios :

1 6 6 1 6 7

Cuestionario de Salida

Marque con una "X" la respuesta que considere se parece más a lo que piensa

De amistad De apoyo Sólo trabajo De tensión
(1) (2) (3) (4)

37. Relación con sus jefes
38. Relación con compañeros
39. Relación con colaboradores
40. Relación con Recursos Humanos
41. Relación con el Cliente (Cuenta)

	SI (1)	NO
42. Le proporcionaron los recursos materiales para realizar su trabajo (papelería, montacargas, patín, computadora)		
43. Tuvo el Equipo de Seguridad (uniforme, equipo de protección personal, etc.)		
44. Se le pagó oportunamente sueldo y prestaciones		
45. Le atendieron cortés y oportunamente en Recursos Humanos		
46. Su trabajo o logros fueron reconocidos por el jefe		
47. Participó en los programas de capacitación de la Empresa		

	SI (1)	NO
48. ¿Cree que Exel es una buena empresa?		
49. ¿Tuvo alguna promoción en el tiempo que estuvo en esta empresa?		
50. ¿ Cuando platicaba con sus amigos, se sentía orgulloso de trabajar en esta empresa?		
51. ¿Le gustó formar parte del equipo de trabajo de esta empresa?		

En su nuevo trabajo considera que tendrá :

	SI (1)	NO
52. Un mejor futuro		
53. Mejor sueldo		
54. Mejores prestaciones		
55. Trabajo más interesante		
56. Trabajo con menos presión y estresante		
57. Mejor supervisión		

58. ¿Qué sugerencias puede dar al Área de Recursos Humanos?

Sólo contestar si la renuncia se debe al ofrecimiento de otro trabajo

59. Nombre de Empresa: _____
60. Puesto a Ocupar: _____
61. Sueldo a Percibir: _____
62. Porcentaje de diferencia: _____

Nombre Entrevistado!*

Fecha:

ANEXO 2

CUESTIONARIO NOVIEMBRE 2008
SUCURSAL MONTERREY

No. de participantes 80

Puntaje por pregunta	Porcentajes					Total
	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	
1. Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa	32.50%	18.75%	16.25%	13.75%	18.75%	100.00%
2. Esta empresa tiene un gran significado para mí	28.75%	27.50%	11.25%	15.00%	17.50%	100.00%
3. Me siento mal cuando la empresa atraviesa por algún problema	25.00%	23.75%	15.00%	18.75%	17.50%	100.00%
4. Mi intención es permanecer en esta empresa	27.50%	25.00%	10.00%	20.00%	17.50%	100.00%
5. Actualmente estoy buscando un mejor trabajo en otra compañía	16.25%	18.75%	8.75%	30.00%	26.25%	100.00%
6. Yo estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta empresa	31.25%	22.50%	12.50%	15.00%	18.75%	100.00%
7. Yo disfruto hablar de mi empresa con gente ajena a la misma	26.25%	23.75%	7.50%	22.50%	20.00%	100.00%
8. Permanecer en esta empresa es un asunto tanto de necesidad como de deseo	20.00%	23.75%	10.00%	25.00%	21.25%	100.00%
9. Es difícil que me vaya de esta compañía, ya que estoy a gusto con el ambiente que se vive aquí.	26.25%	27.50%	7.50%	18.75%	20.00%	100.00%
10. Me voy a quedar aquí porque creo que es difícil que en otra compañía me traten como en esta.	31.25%	23.75%	10.00%	16.25%	18.75%	100.00%
11. Buscaría otra posibilidad de trabajo, pero me iría hasta que lo tuviera seguro	12.50%	20.00%	15.00%	28.75%	23.75%	100.00%
12. Me sentiría culpable si renunciara a la empresa en este momento	25.00%	26.25%	11.25%	18.75%	18.75%	100.00%
13. Renunciaría a este trabajo aunque no tuviera otro seguro	30.00%	28.75%	11.25%	16.25%	13.75%	100.00%
14. Esta organización merece mi lealtad	30.00%	23.75%	15.00%	16.25%	15.00%	100.00%
15. Esta empresa realmente se preocupa por sus trabajadores	32.50%	25.00%	12.50%	18.75%	11.25%	100.00%
16. Mucho de lo que yo soy se lo debo a mi empresa	31.25%	26.25%	8.75%	15.00%	18.75%	100.00%
17. Me siento como parte de una familia en esta organización	28.75%	22.50%	13.75%	18.75%	16.25%	100.00%
18. Me siento en la obligación de permanecer en esta empresa	27.50%	22.50%	15.00%	17.50%	17.50%	100.00%
19. Sería difícil para mí dejar en este momento a mi organización	25.00%	26.25%	13.75%	16.25%	18.75%	100.00%
20. Me siento orgulloso por trabajar en esta empresa	26.25%	22.50%	8.75%	20.00%	22.50%	100.00%
21. En esta empresa hay oportunidades de crecimiento	18.75%	20.00%	15.00%	23.75%	22.50%	100.00%
22. Me siento emocionalmente ligado a esta organización	30.00%	23.75%	11.25%	16.25%	18.75%	100.00%
23. Realmente no tengo intención de renunciar a esta compañía a corto plazo	22.50%	26.25%	12.50%	18.75%	20.00%	100.00%
24. Voy a seguir aquí porque mucho de lo que se hacer se lo debo a esta empresa	26.25%	27.50%	8.75%	17.50%	20.00%	100.00%
2b. No me siento en la obligación de permanecer en esta empresa	20.00%	17.50%	10.00%	23.75%	28.75%	100.00%