UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

# FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA

**PRESENTA**
**ANA MARÍA DÍAZ MARTÍNEZ**

**DIRECTOR DE TESIS: MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGOMEZ GARCÍA**

**Ciudad Universitaria, D.F.** **Febrero, 2010**

® Facultad de Psicología

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**
**Tesis Digitales**
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

A mis padres por brindarme un hogar en donde crecí y me desarrollé como un ser humano feliz, rodeada de amor, cariño y apoyo. Por haberme inculcado valores y mostrarme con ejemplo que las cosas que valen la pena son aquellas por las que luchamos a diario, por guiarme y por enseñarme a ver el trabajo como un medio para conseguir mi desarrollo como persona y como profesionista.

A mis hermanas que son un ejemplo, Lucy por ser un importante punto de referencia personal y profesional, Gey por tu incansable espíritu de lucha y tenacidad, por ser impulsoras de mi crecimiento y compañeras de mi vida.

Miguel Ángel mi esposo y compañero, gracias por la paciencia, el apoyo y el ánimo por ayudarme a levantarme cada día sabiendo que los imposibles solo existen en mis pensamientos, por darme tu amor, cariño y ser parte de mi vida.

Morella gracias por la hospitalidad y los ánimos de cada día

Juan por impulsarme a cerrar este círculo tan importante.

A mis amigos Gustavo, Joan y Gerardo, que son aquellas personas que yo elegido como compañeros de vida, consejeros y confidentes, por animarme, por ser capaces de hacerme un ser especial en sus vidas, porque cada momento a su lado ha marcado mi vida y porque mis amigos son las personas que he elegido como parte de mi familia. De manera especial Joe gracias por el tiempo y apoyo técnico y moral durante los días de mas trabajo.

A todos aquellos compañeros, jefes y colegas que dedicaron su tiempo y compartieron sus conocimientos y experiencia conmigo, que nunca existieron labores imposibles cuando trabajamos juntos y en equipo.

A Prosegur, empresa que me dejo una huella imborrable en mi desarrollo profesional y personal, y que confío en cada una de mis decisiones y me abrió las puertas para concluir este trabajo.

A mis maestros y compañeros de clase, a José Luis por su invaluable cooperación y guía durante la elaboración de este trabajo, a Socorro quien en una conversación de 30 minutos me mostro mucho de lo que desconozco de la vida y enseñarme una luz diferente, a Humberto por las valiosas observaciones el tiempo que invirtió y su retroalimentación, a Juan Varela porque fue en su clase en donde ratifique mi vocación, y a María Patricia, por sus invaluables comentarios.

Finalmente a la Universidad Nacional Autónoma de México en donde crecí, en donde jugué, estudie, y me divertí siempre bajo un Goya y me siento orgullosa cada día al decir soy Puma de corazón, y “Que por mi raza hablará el espíritu”

INDICE


| | Página |
|---|---|
| Agradecimientos | |
| Resumen | 1 |
| Introducción | 2 |
| **Capítulo 1 Clima Organizacional** | 4 |
| 1.1. Conceptos y antecedentes | 5 |
| 1.2. El clima organizacional y sus antecedentes | 7 |
| 1.3. Clima Organizacional, aproximación a través de sus definiciones. | 9 |
| 1.4. Clima Organizacional, definiciones subjetivas y objetivas. | 12 |
| 1.5. Tipos de clima organizacional. | 18 |
| 1.6. Medición del clima organizacional. | 27 |
| 1.7. Cultura Organizacional. | 32 |
| 1.8. Trabajos de clima organizacional relacionados. | 33 |
| **Capítulo 2 Rotación de Personal** | 37 |
| 2.1. Antecedentes. | 38 |
| 2.2. Conceptos y definiciones de rotación de personal. | 47 |
| 2.3. Causas internas y externas de la rotación de personal. | 49 |
| 2.4. Fórmulas para calcular la rotación de personal. | 55 |
| 2.5. Ventajas y desventajas de la rotación de personal. | 56 |
| 2.6. Rotación de personal en la seguridad pública y privada. | 58 |
| **Capítulo 3 Las organizaciones de Seguridad Privada.** | 59 |
| 3.1. La Seguridad. | 60 |
| 3.2. La seguridad física domiciliaria. | 61 |
| 3.3. La seguridad personal. | 61 |
| 3.4. Tipos de organizaciones dedicadas a la seguridad privada. | 62 |
| 3.5. Procesos de reclutamiento y selección de las empresas de seguridad privada. | 66 |
| **Capítulo 4 Método** | 72 |
| 4.1. Planteamiento del problema. | 73 |
| 4.2. Hipótesis. | 74 |
| 4.3 Variables. | 74 |
| 4.4. Instrumento. | 76 |
| 4.5. Tipo de estudio. | 78 |
| 4.6. Diseño de estudio. | 79 |
| 4.7. Muestra. | 79 |
| 4.8. Procedimiento | 80 |
| **Capítulo 5 Resultados** | 81 |
| 5.1. Estadística descriptiva. | 82 |
| 5.2. Análisis cualitativo | 89 |
| **Capítulo 6 Conclusiones, discusión, limitaciones y recomendaciones.** | 94 |
| **BIBLIOGRAFIA** | 104 |
| **ANEXOS** | 108 |

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal conocer la percepción del clima organizacional dentro de una empresa de seguridad privada y saber si es qué existen diferencias en su percepción, para lo cual se conformaron dos grupos a los cuales se les aplicó la escala de clima social WES, el primer grupo conformado por trabajadores con mayor antigüedad dentro de la organización, y el segundo a personal que dejó de prestar sus servicios por diferentes causas.

Para poder comprender mejor el fenómeno de la percepción del clima organizacional y el impacto que éste tiene en la rotación de personal, se revisaron las principales teorías y postulados del clima organizacional y rotación de personal, así como un breve repaso sobre la seguridad privada en nuestro país y el impacto tanto económico como laboral que tiene dentro de las organizaciones el clima laboral.

El estudio se basó en un análisis estadístico básico donde se puede observar cuál es la percepción del clima organizacional por cada uno de los grupos y cuáles son las coincidencias entre ambos respecto al clima laboral, y de acuerdo a las hipótesis planteadas conocer cuáles de estos factores pueden estar teniendo alguna influencia en la rotación del personal, para lo cual se realizaron una serie de observaciones y recomendaciones respecto a los resultados obtenidos.

# INTRODUCCION

En la actualidad la Seguridad Privada ha cobrado un importante auge dentro del mercado de las empresas que prestan servicios, y a su vez contribuye a la sociedad generando un importante número de fuentes de empleo y apoyando a las autoridades en caso de desastres naturales o cualquier tipo de emergencia en que éstas así lo requieran. Sin embargo, al igual que otro tipo de instituciones y empresas, se enfrentan cada día a un fenómeno común en las organizaciones de este giro, y es el denominado rotación de personal, el cual como se analizará tiene un importante impacto en diversos ámbitos organizacionales, como lo son los factores económicos, de gestión, percepción de clima organizacional y calidad de los servicios prestados.

En el presente trabajo se analizan diferentes conceptos de clima organizacional, a través de diferentes autores y trabajos realizados en torno a este tema, lo cuales muestran la importancia que éste tiene en el desarrollo, crecimiento y mantenimiento de una organización.

Del mismo modo se analizaron los diferentes modos de definir y estimar la rotación de personal, considerando a los autores que han planteado distintas formas de calcular los índices de rotación, así como las consecuencias tanto positivas como negativas que tiene este fenómeno.

Como se define, el objetivo es conocer los factores de clima organizacional que pueden tener influencia en la rotación de personal en una empresa que presta servicios de seguridad en el ámbito privado, se revisan algunos puntos importantes sobre el giro en específico como lo es la historia de la seguridad privada en nuestro país, cuáles son las modalidades en que se tiene permitida la operación de estas empresas, la legislación que las regula y algunos conceptos de seguridad personal.

Los resultados fueron obtenidos por medio de la aplicación de la escala de clima social WES, la cual tiene como finalidad medir la percepción del clima social dentro de las organizacionales laborales; y dentro de la descripción del instrumento se presentan algunos datos que nos indican cuál es la validez de la encuesta y algunos datos sobre otras investigaciones en donde se hizo la aplicación de esta encuesta para medir el impacto del clima organizacional en la rotación de personal en instituciones, tanto públicas como del sector privado.

Finalmente las conclusiones y discusiones respecto a la investigación no sólo se enfocan a los resultados o datos duros, sino a una serie de recomendaciones derivadas tanto del estudio como de la experiencia, y las cuales tienen como objetivo brindar una orientación para poder realizar diagnósticos y programas de intervención dentro del campo de trabajo de los Psicólogos en las organizaciones de este giro.

# CAPITULO I
# CLIMA ORGANIZACIONAL

## CLIMA ORGANIZACIONAL

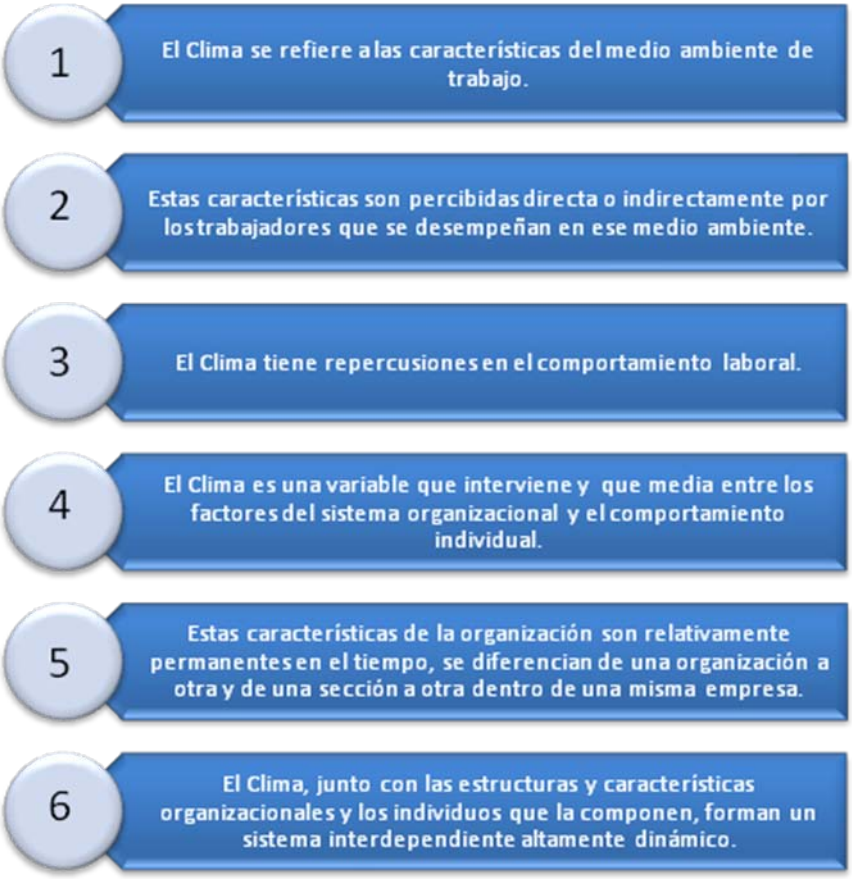
### 1.1. CONCEPTOS Y ANTECEDENTES

Cotidiana y frecuentemente es cada vez más común escuchar dentro las organizaciones conceptos como **el Clima Laboral, clima organizacional o clima social**, pero en muchas veces el concepto o término va enfocado tratar de atribuir una serie de características o encajar el comportamiento y motivación de los empleados a una escala, por lo que dentro del presente trabajo se empleará el término de clima organizacional.

Cuando una persona ingresa a una compañía lleva consigo una serie de ideas, expectativas sobre la organización y sobre sí mismo dentro de ésta, es decir, acerca de cómo su desempeño, su trabajo, cooperación y colaboración contribuirá a cumplir la misión de esta empresa y cómo es que ésta contribuirá a su desarrollo personal y a la satisfacción de sus necesidades.

Hoy en día se considera que una empresa u organización esta conformada no únicamente por las infraestructuras sino por un capital humano, el conjunto de valores y creencias, sus políticas y procedimientos, y se tiene que tomar en cuenta que el clima organizacional dentro de ellas es un factor muy importante para darle a éstas su propia personalidad y que en gran medida éstas podrán ser definidas por buenos o malos lugares para trabajar, de ahí encontramos que se entregan reconocimientos como **The Best Place to Work ( El mejor lugar para trabajar),** que tiene como objetivo medir entre los colaboradores los niveles de confianza, orgullo y camaradería.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: ( Brunet, 1997)




Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Tomando en cuenta lo anterior se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

**Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” Dessler (1993)**

## 1.2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS ANTECEDENTES.

Uno de los antecedentes de clima organizacional lo encontramos en las teorías de Lewin, Murria y Argyris mencionados por Silva (1992).

“La obra de Lewin ( 1935, 1939,1951) es la que sirve como estímulo para el desarrollo creciente por el interés por el concepto social.”

De acuerdo a Lewin (1951) el comportamiento del individuo en su trabajo debe considerarse de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$C=f(PxM)$$

En donde C es el comportamiento, F es el resultado de la función entre la persona P y su medio ambiente M

Por lo que de acuerdo a la fórmula anterior se puede decir que la forma de comportarse de una persona dependerá de sus características personales y la forma en que ésta percibe el clima organizacional y los diferentes factores que integran la organización.

Desde este punto, K. Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. (Lewin 1939 : 141) "La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada". Sostiene la amplitud de la información que se podría obtener así como la precisión de las conclusiones.

En la Teoría de Murria se encuentra un trabajo que ha tenido mucha importancia en el estudio del clima organizacional, ya que retoma las propuestas de Lewin, en el sentido de conceptualizar las fuerzas externas e internas, como una serie de necesidades y como presiones, y un entorno que influye en el clima psicológico de un individuo.

Para Argyris (1958) una organización se crea para conseguir un objetivo, que deriva de una serie de necesidades y requerimientos, y que los individuos llegan a las organizaciones con una serie de necesidades de tipo personal, y las cuales en ocasiones no coinciden con las de la organización, lo cual hace que el equilibrio entre los objetivos de las organizaciones y los objetivos y necesidades del individuo se vean afectados. Y para quien la solución a esta problemática es conseguir y crear la atmósfera interpersonal de apertura, interpersonalidad y compromiso.

Entre otros autores Brunet (1987) le ha dado un importancia fundamental a todos aquellos componentes físicos y la influencia que éstos tienen en el comportamiento de las personas, es así que para ellos el clima organizacional determina cómo las personas perciben su trabajo, la satisfacción de ellos respecto a éste, y por ende la productividad de las personas en su entorno laboral.

## 1.3. CLIMA ORGANIZACIONAL, APROXIMACIÓN A TRAVÉS DE SUS DEFINICIONES

Para Silva (1992) el concepto de clima organizacional se puede definir desde tres puntos de vista:

1. **El predominio de los factores organizacionales**

Desde el punto de vista del predominio de los factores organizacionales, se afirma que de acuerdo a las percepciones que tiene el individuo de sí mismo, es que crea sus percepciones del clima organizacional.

2. **El predominio de los factores individuales**

De acuerdo al predominio de los factores individuales se afirman de acuerdo al conjunto de creencias, valores y actitudes desarrolladas por el individuo en sus experiencias anteriores en relación a las expectativas que se tienen.

3. **Las interacciones de la persona – situación.**

Finalmente las interacciones de la persona con la situación, es decir, como el conjunto de estos factores individuales se empatan y adaptan a diferentes situaciones dentro de la organización.

De acuerdo con Katz y Kahn (1978) " el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total de la organización".

Glick (1985 retomado por Silva 1992 pag. 446), se dice que " el clima es el resultado de un proceso sociológico / organizacional, sin negar el papel de los procesos de interacción que juegan en la formación del clima"

Para Brow y Moberg ( 1990 citados por Marín 1997 pag. 37) El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por lo trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Palma (http://www.monografias.com, 2005 ) lo define como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Para Torecilla ( www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional 2006) el concepto de clima 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, el conflicto o las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una compresión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar de que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.
Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.

- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Como se observa en las definiciones revisadas y retomando la fórmula propuesta por Lewin el clima es algo externo a la persona, pero sin embargo, se conforma a través de sus percepciones sobre las realidades organizacionales.

## 1.4. EL CLIMA LABORAL DEFINICIONES SUBJETIVAS Y OBJETIVAS

Con el fin de comprender mejor lo qué es el clima organizacional y cómo este se desarrolla dentro de una organización, es necesario conocer los puntos de vista objetivos y subjetivos respecto al concepto.

Toda organización posee determinadas características que si bien se comparten con otras organizaciones, cada una de estas características es única debido a las propiedades exclusivas de cada una de ellas, el ambiente interno que se genera en las organizaciones lo conforman las personas que integran la organización y los sentimientos que estas desarrollan hacia el interior de éstas, el ambiente de confianza, progreso seguridad o inseguridad conforman lo que conocemos como clima organizacional, Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Para Dessler (1993) quien nos plantea que al no existir un consenso en cuanto al significado del termino , las definiciones que giran en torno al concepto de clima organizacional van mas allá de los factores puramente objetivos, como lo son las políticas, procedimientos y reglas, hasta llegar a los factores subjetivos como lo son la percepción del empleado de cordialidad y amabilidad dentro de su entorno laboral, se puede definir como : ***el conjunto de características permanentes que describen a una organización y que la distinguen de otras y a su vez influye en el comportamiento de las personas que la conforman***.

Un enfoque subjetivo respecto a lo que se define como clima laboral fue propuesto por Halpin y Crofts (1963): ***“La opinión que el empleado se forma de la organización”.***

Con fines prácticos y considerando los puntos de vista, se considerará la definición de clima laboral de manera objetiva como el medio ambiente, humano y

físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y como éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad y que está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Y si bien cada día las personas tienen acceso a mas satisfactores , y se encuentran rodeadas de mayor confort, éstos puntos toman un segundo plano cuando valores como lo son el reconocimiento en el trabajo, comunicación, trato justo, formación y sentido de pertenencia no son contemplados dentro de una organización y los factores objetivos que conforman el clima organizacional pueden verse afectados por percepciones subjetivas respecto a los sentimientos que desarrollan las personas respecto a la organización.

Para Orbegoso (http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm 2008) Las definiciones objetivas u objetivistas privilegian una comprensión del clima como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). Mañas, González y Peiró (1999) denominan a éste el enfoque estructural acerca de la formación del clima. Para este enfoque el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo. Al ser interrogados sobre él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Con esta perspectiva se asume una postura tan extrema como la anterior. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas (1999) lo denomina enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

De acuerdo a lo revisado anteriormente, podemos encontrar muchas definiciones de clima organizacional considerando los diferentes puntos de vista de los autores, que en su gran mayoría retoman a los principales autores y revisores de este concepto, por lo cual se presenta a manera de resumen el siguiente cuadro en donde se puede observar de manera cronológica ( tabla1) la definición de éste concepto.

Tabla 1 - DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| AÑO | AUTOR | DEFINICION |
|---|---|---|
| 1963 | Halpin y Crofts | La opinión que el empleado se forma de la organización |
| 1978 | Katz y Kahn | " el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total de la organización |
| 1985 | Glick | " el clima es el resultado de un proceso sociológico / organizacional, sin negar el papel de los procesos de interacción que juegan en la formación del clima" |
| 1990 | Brow y Moberg | El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por lo trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. |
| 1993 | Dessler | el conjunto de características permanentes que describen a una organización y que la distinguen de otras y a su vez influye en el comportamiento de las personas que la conforman. |
| 1999 | Mañas | es una descripción individual o personal del entorno organizacional. |

| | | |
|---|---|---|
| 2005 | Palma | … lo define como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) |
| 2006 | Torecilla | el concepto de clima 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, el conflicto o las comunicaciones. |

## 1.5. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

### Sistema I. Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone

a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Sistema II. Autoritarismo Paternalista**

En éste la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse tanto en una organización formal como en una informal pero ésta última no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado.

**Sistema III Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este

tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**Sistema IV. Participación en Grupo ( Equipos de Alto Desempeño)**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Para Torecilla ( 2006) El  trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajos de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

## 1.6. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores como se ha mencionado con anterioridad.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización.

Considerando la perspectiva de Lewin el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema generan un determinado Clima Organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, permanencia, etc.

Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

**1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

**2. Responsabilidad *(empowerment)***

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe.

**3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**4. Desafío.**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Tabla 2 - DIMENSIONES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

| **LIKERT** | **LITWIN Y STRINGER** | **PRITCHARD Y KARASICK** |
|---|---|---|
| 1. Los métodos de mando. | 1. Estructura | 1. Autonomía |
| 2. Las características de las fuerzas motivacionales. | 2. Responsabilidad individual | 2. Conflicto y cooperación |
| 3. Las características de los procesos de comunicación. | 3. Remuneración | 3. Relaciones sociales |
| 4. Las características de los procesos de influencia. | 4. Riesgos y toma de decisiones. | 4. Estructura |
| 5. Las características de los procesos de toma de decisiones | 5. Apoyo | 5. Remuneración |
| 6. Las características de los procesos de planificación. | 6. Tolerancia al conflicto. | 6. Rendimiento |
| 7. Las características de los procesos de control organizacionales. | | 7. Motivación |
| 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. | | 8. Estatus |
| | | 9. Flexibilidad e innovación |
| | | 10. Centralización de la toma de decisiones. |
| | | 11. Apoyo |

Sin embargo, para Palma (2005) El avance actual de la Psicología Organizacional permite acceder de manera positiva en el Diagnóstico, empleando herramientas conceptuales para explicar el funcionamiento y, detectar los requerimientos para

asegurar la eficiencia de las organizaciones; herramientas técnicas como instrumentos de medición y tecnología de cambio como: estrategias de intervención para el cambio estructural y/o comportamental; por lo que la participación del Psicólogo exige un esfuerzo multidisciplinario de permanente actitud crítica e innovadora en sus conocimientos y procedimientos (Palma http://www.monografias.com, 2005)

Para poder realizar un estudio de clima organizacional, que proporcione información objetiva, es necesario que se determine claramente el objetivo de aplicación, y seguir un procedimiento que involucre de manera participativa al personal.

Para Tapia (2003 citado por García Ramírez y Medina Flores p.p.11) que uno de los métodos específicos para establecer diagnósticos de las situaciones dentro de la empresa es el llamado Barómetro de Clima Laboral que encuentra su base en la realización de encuestas de opinión. Dicho barómetro puede representarse según valores generales significativos de la empresa en su conjunto a través de: la edad, sexo, formación profesional, antigüedad, centro de producción, jerarquía, etc.

Otras formas de medir el clima organizacional propuestas por Escat ( 2002) son:

Observar el trabajo. La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad. También pueden observar los factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro y requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias

de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere de un equipo de observadores.

· Entrevistar a varios miembros de los equipos. Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias.

El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recogida de información y análisis de los datos de la entrevista. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de capacitación y calificación, de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser la adecuada para lograr la recopilación de la información.

De acuerdo a la decisión que se tome en la alta gerencia sobre el método que se empleara para hacer la medición del clima organizacional es necesario considerar que este tipo de estudios deben obedecer a un fin, y por lo tanto se requiere que la aplicación de este estudio tenga una secuencia y orden definido para lo cual se sugiere:

1. ***Planeación de la encuesta o estudio****.* Para que la encuesta o estudio tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.
2. ***Diseño del cuestionario de mecánica de observación.*** El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa acepta mejor

las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario. En el caso de llevarse a cabo por medio de la observación deberán ser claramente definidas las conductas, reacciones, relaciones, etc a observar con la finalidad de que situaciones extraordinarias que se presentan en los centros de trabajo, no sean consideradas como variables permanentes.

3. ***Administración del cuestionario****.* Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una comunicación previa, por lo medios que se consideren mas eficientes para llegar a todos los niveles de la organización a los cuales se les aplicará la encuesta
4. ***Análisis de los datos****.* La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones. Por lo general, las comparaciones se hacen entre departamentos dentro de la organización.
5. ***Actuar en forma apropiada.*** Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario **retroalimentar al personal** sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la Dirección.
6. ***Repetir periódicamente el estudio.*** Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo (por ej. con un estudio de "panel") para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

Entre los instrumentos más empleados para hacer mediciones de clima organizacional se encuentran:

- “El perfil de características organizacionales” de Likert. Este cuestionario considera y mide 8 dimensiones o componentes del clima organizacional: métodos de mando, fuerzas motivacionales, comunicación de procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, planificación, centros y objetivos de rendimiento.
- Adicionalmente a ésta escala, se han diseñado otros instrumentos de Campell ( 1970), Scheneider y Barttlett ( 1968), lo cuales de acuerdo a Brunet ( 1977) miden el nivel de autonomía individual, el grado de estructura, el tipo de recompensas, la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe por parte de sus jefes o de la organización misma.
- Independientemente de que las encuestas y cuestionarios son instrumentos muy empleados en las organizaciones por tener un alcance más alto a nivel de número de personas en proporción al tiempo que se emplea en su aplicación, existen otros métodos para evaluar el clima de trabajo dentro de una empresa, entre estos ,métodos se encuentra grupos de opinión, con entrevistas individuales o grupales, en donde los participantes consideren que sus opiniones son valiosas para la organización y serán tomadas en cuenta por los directivos.
- Como lo señalan García Ramírez y Medina Flores ( 2007) dentro de la organizaciones pueden existir diversos indicadores del clima organizacional, como lo son la rotación y el ausentismo, coincidiendo con esto adicionalmente la productividad, participación del personal en proyectos de la organización no relacionados directamente con sus funciones, la evaluación del desempeño puede dar al psicólogo organizacional una serie de datos que indiquen como se esta desarrollando el clima de trabajo, en medida de los resultados obtenidos y la percepción que tiene sobre su propio desarrollo dentro de la organización.

- Dentro de la variedad de instrumentos empleados para medir el clima laboral, se encuentra la **Escala de Clima Social en el Trabajo,** desarrollada por H.R. Moos, y adaptada al castellano por Fernández, Ballesteros para TEA ediciones, la cual evalúa las características socio ambientales y las relaciones personales en el trabajo,.
- La escala de clima social en el trabajo se encuentra compuesta por 9 sub escalas como se describen a continuación:

*Work Environment Scale* (WES) de Moos R.H. adaptada al castellano por Fernández Ballesteros R para TEA Ediciones (26). Este instrumento evalúa las características socio-ambientales y las relaciones personales en el trabajo. Consta de 90 reactivos con dos posibilidades de respuesta (verdadero/falso), agrupados en 10 sub escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

**– Relaciones**. Es una dimensión integrada por las sub escalas Implicación (IM), Cohesión (CO) y Apoyo (AP), que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.

**– Autorrealización** u orientación hacia unos objetivos se aprecia por medio de las sub escalas: Autonomía (AU), Organización (OR) y Presión (PR), que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficacia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia domina el ambiente laboral.

**- Estabilidad/Cambio**, es la dimensión apreciada por las sub escalas Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN) y Comodidad (CF). Estas sub escalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que

se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

Actualmente se puede encontrar en el mercado una serie de instrumentos informáticos para hacer mediciones de clima organizacional, empresas o consultorías que entre sus servicios, se encuentra la aplicación de encuestas o elaboración de estudios, sin embargo, es importante mencionar, que en muchas ocasiones, tanto los instrumentos como los datos que se obtienen de éstos no logran proporcionar a las organizaciones una visión confiable, ya que no abarcan todos aquellos factores de clima organizacional que se encuentran presentes dentro de la empresa o son desarrollados de tal manera que la medición es estandarizada para todas las empresas sin tomar en cuenta características propias de cada organización por lo que se recomienda que dentro de la encuesta se consideren todos y cada uno de los factores que se desean medir de acuerdo a las características propias de la organización.

Como parte importante de la evaluación y medición de clima organizacional, es necesario mencionar, que este tipo de encuestas o estudios deben poseer un carácter formal y ser aplicadas de manera constante, con el objetivo de evaluar la efectividad todas aquellas acciones que se deriven de manera correctiva, y de esta forma ir observando aquellos factores que sufren el impacto positivo o negativo de estas acciones.

## 1.7. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Girratana (2008) La cultura organizacional puede ser definida como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización;

## Teorías acerca de la Cultura Corporativa:

1.) Deal y Kennedy, (1982), afirman que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar “Héroes modélicos” y “Lideres” a quien los demás intentan imitar.

2.) Fons Trompenaars, (1993) , publicó un libro que ayuda a determinar la cultura corporativa mediante la utilización de la investigación mediante encuestas, que aplica para identificar dimensiones comunes y la definición entre varias organizaciones.

3.) Peter D. Anthony, (1994), trata la Cultura Corporativa desde el punto de vista de su fundador y de los lideres que existen en las organizaciones a los cuales todos siguen y admiran por su personalidad, manera de dirigirse hacia el personal, capacidad de iniciativa, respuesta y negociación, etc.

4.) Ed Young, la define como el conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses y atribuidos por éstos a los eventos de una organización para ir en busca de sus objetivos; donde cualquier cambio en la cultura generará ganadores y perdedores.

Se pone de manifiesto como la cultura, es un factor externo que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de las personas de la organización.

5.) Smircich, (1983) , ve a las organizaciones como instrumentos sociales que producen bienes y servicios, y además como subproductos también producen distintos aspectos, tales como rituales, leyendas, ceremonias,....etc, que configuran una cultura propia.

6.) Deal y Kennedy, 1985; Shein, 1988¸Handy, 1986, para ellos la cultura es el amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida.

Este subsistema expresaría los valores y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporcionar pautas de conductas y normas con las cuales la gente opera, para alcanzar objetivos generalmente compartidos. En general es posible identificar al menos, dos subsistemas culturales en la organización:

**a.) La Cultura Formal:**
Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros.

**b.) La Cultura Informal:**

Contiene dichos comportamientos tal y como son en realidad, Estás dos culturas a veces chocan entre sí con la cultura general de la organización, por ello Deal y Kennedy, 1985; indican varios aspectos que son necesarios tener en cuenta como son:

a.) La endogamia cultural, se produce cuando no hay intercambio formal o informal entre las culturas.

b.) Los choques entre subcultura, aunque sea deseable una sana tensión entre las mismas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.
c.) La exclusividad, cuando la subcultura asume los requisitos de los clubes selectos, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellos, exclusiones arbitrarias de algunos individuos, etc.

d.) Las jerarquías subculturales, en el caso de que los valores de las subculturas tengan prioridad, sobre los valores compartidos de la empresa.

Elementos integrantes de la cultura organizativa.

Shein 1988, distingue 3 niveles que intercalan entre sí, los cuales son:

a) Nivel 1(Producciones), es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos.

b) Nivel 2, es el de los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.

c) Nivel 3, está formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas. Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, piensan que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo. Toda organización trata de vender su imagen y de transmitir al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos:

1. Logotipos: para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad, usando imágenes, movimientos, colores, etc.
2. Eslogan: mediante el uso del lenguaje la empresa puede decir mucho de sí misma.

3. La distribución del espacio en los edificios: su decoración y mobiliaria, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, etc.

El tema de cultura corporativa, es tan amplio y complejo que resulta difícil elaborar una relación completa de los elementos que la componen. En sentido restringido, se hablaría de todo el conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, etc, que la conforman pero resultaría un estudio muy parcial de ahí que se distingan factores internos o externos.

A) Factores Externos:
No forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos destacamos clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, sociedad en general y accionistas.

B) Factores Internos.

Cabe citar los siguientes:

a) Fundadores, la primera persona/as de las que surgió la idea de crear la empresa, es decir, ponen los cimientos de la cultura de cómo debe ser su organización y con sus propios y personales paradigmas culturales proporcionando los principios básicos y objetivos de la organización, su mentalidad y experiencia, etc.

b) Valores, son las convicciones de la organización que se sustenta en una base moral, constituye los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa (Cambell y Tawadey, ( 1992). Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización sirven de elementos de integración del grupo, dándole una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

c) Creencias, constituyen un elemento ideológico que no puede ser contrastados con la realidad, careciendo de base empírica, aunque tengan valor de realidad

para el cliente, por ejemplo: Planteamientos básicos e indiscutibles que componen la gran mayoría de sus miembros.

d) Tabúes, carecen de contrastación empírica, se trata también de un elemento ideacional, plasmado en una serie de prohibiciones, por ejemplo el fumar, el no llevar corbata, etc. Su principal función es la de actuar como barrera, sancionando comportamientos y con un papel controlador.

e) Elementos cognitivos, es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización, respecto del mundo que le rodea y de su propia labor y gestión. Son ideas que pueden ser confirmadas. Comprenderían todos los conocimientos y prácticas técnicas y de dirección, información del entorno, proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.

### 1.8. Trabajos de Clima Organizacional Relacionados.

Como es posible notar, el clima organizacional constituye una importante fuente de información respecto a cómo se está desarrollando y modificando el ambiente laboral dentro de una organización y en la actualidad este fenómeno ha cobrado mayor auge en nuestro país de tal forma que dentro de los registros de la Universidad Nacional Autónoma de México existen registrados más de 101 trabajos.

De acuerdo a García y Medina ( 2007 ) de estos 101 trabajos 74 corresponden al título de Clima Organizacional y 27 son de Clima Laboral, estas surgen desde el siglo pasado, la UNAM tiene registrado su primer estudio del tema en el año de 1981 y aún continúa el interés por escrutarlo, muestra de ello es que en la actualidad se continúa indagando el tópico. Estas investigaciones son de nivel licenciatura y postgrado, las cuales se han llevado a cabo en diferentes escenarios, tanto de índole público como privado. En el ámbito público se han

hecho estudios en la Compañía Nacional de Danza, Clínicas, escuelas de educación superior, H. Ayuntamientos y en el Instituto Mexicano del Petróleo. En lo que concierne al ámbito privado, están: restaurantes, farmacias, empresas manufactureras, la televisora CNI, instituciones Bancarias y agencias automotrices.

Dentro de los estudios que conforman esta gama de aportaciones respecto al clima organizacional a continuación se presenta un breve resumen de aquellos en los cuales, al igual que en el presente trabajo fue empleada la Escala de Clima Social en el Trabajo ( WES).

En el año de 1997, Gatica y Huitrón midieron el clima laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología “Ignacio Chávez”, para comprobar si algún dato sociodemográfico (sexo, edad, estado civil, escolaridad, antigüedad, turno y puesto laboral) tenía relación con uno de los diez factores que componen el Clima laboral empleando la Escala de Clima Social en el Trabajo,

La muestra se conformo de manera aleatoria con una participación de 567 sujetos.

García y Medina ( 2007) Los resultados reportados por los autores de la tesis fueron: se encontraron diferencias significativas entre los turnos en los factores: implicación, apoyo, organización presión, claridad y control. Siendo el turno matutino y el mixto los que constantemente difieren con el turno vespertino respecto a los factores antes mencionados. En lo que concierne al sexo, se encontró que el sexo influye en la percepción del clima organizacional, ya que las mujeres lo perciben más positivo en los factores: implicación, autonomía, organización, claridad, control e innovación, a comparación de los hombres. Respecto al factor escolaridad, los autores hallaron que esta variable no tiene gran influencia en la percepción del clima laboral, pues la correlación fue débil en los factores autonomía, claridad y comodidad, los demás factores de la prueba no resultaron significativos. Por otra parte, el factor sociodemográfico edad si tiene

influencia en la apreciación del clima, al menos en siete de los diez factores que mide el clima, los cuales son: implicación, cohesión, apoyo, presión, claridad, innovación y comodidad. En relación a la antigüedad, los autores confirmaron que ésta variable afecta la percepción del clima en los factores implicación, apoyo, presión, claridad e innovación. Tipo de puesto, estado civil y tiempo laborado semanalmente son variables que no repercuten en la percepción
del clima organizacional.

Hernández y Serrano (1999) emplearon la prueba de Clima Social en el Trabajo, para medir el Clima Organizacional de los empleados de la Delegación Azcapotzalco tomando en cuenta variables como: edad, escolaridad, sexo, actividad desempeñada (rutinaria o variada), nivel jerárquico, antigüedad y estado civil. La muestra consistió de 127 personas. Los resultados obtenidos indicaron que la escolaridad resulto significativa con las escalas: apoyo claridad, cohesión e implicación.

En lo que respecta a las actividades de los trabajadores, los autores hallaron que los factores: claridad y control, influyen en la percepción del clima. No se encontraron diferencias significativas para las variables: sexo, nivel jerárquico, estado civil y antigüedad.

Martínez y Mendizábal (2001) determinaron que factores del clima influyeron sobre la rotación de personal en una empresa de iniciativa privada. Para conseguirlo aplicaron la escala a 950 trabajadores de la Abastecedora Lumen S. A. de C. V.

Rodríguez y Medina ( 2007) Los resultados demostraron que se necesita incrementar el nivel de cooperación y apoyo entre los trabajadores para facilitar la realización de sus tareas y fomentar de esa manera el compañerismo o relaciones interpersonales, para unir esfuerzos y lograr objetivos, y finalmente lograr un mayor compromiso y entrega a su trabajo. Las instalaciones para los trabajadores resultan incómodas; no se toman en cuenta las aportaciones del personal para

mejorar los procedimientos de trabajo; el control es excesivo y eso repercute en la autonomía que siente el trabajador hacia sus tareas y el trabajo individual, todo esto ha provocado que exista una percepción negativa del clima organizacional, por lo que se concluye que éstas son las principales causas que propician a que exista el 40.64% de índice de rotación de personal anual en la empresa.

Aguirre (2002) empleó la misma escala; para determinar qué factores del clima organizacional intervienen en la rotación de personal en empresas que ofrecen servicios de recursos humanos (RH). Se trabajó con una muestra no probabilista e intencional, de 14 empresas, teniendo así un total de 100 sujetos. Los resultados obtenidos indican que los factores del Clima Organizacional ejercieron cierta influencia en que las personas decidieran permanecer o no en su trabajo, ya que las empresas con menos índice de rotación de personal perciben positivos los factores: implicación, apoyo, organización, autonomía, innovación, claridad. El porcentaje de rotación es mayor cuando el trabajador percibe el clima con mucha presión y no tiene permiso para hacer innovaciones, lo cual se ve reflejado en la falta de iniciativa en el trabajo, por lo que esos factores son fundamentales para que el empleado decida renunciar a la empresa en que labora. directivo y gerencial perciben de forma positiva los factores innovación y autonomía, mientras que el nivel operativo percibe como negativos los factores apoyo y control.

Tapia (2003) estudio el clima laboral en una compañía de la iniciativa privada, con la finalidad de conocer los factores que tienen impacto el desempeño de los trabajadores de acuerdo al Departamento en el que trabajan. La empresa en ese entonces contaba con 185 trabajadores, a los cuales se les aplicó el instrumento.

Los resultados que presenta la autora respecto al clima organizacional es favorable sin embargo, los factores: apoyo y comodidad, son factores que la empresa ha descuidado y debe trabajar en ellos. En lo que respecta a la diferencia

de clima entre los departamentos que integran la empresa, se halló que en los departamentos de almacén y oficinas, se percibe negativamente a los factores: apoyo, autonomía, presión, claridad, control y comodidad.

Si bien el clima organizacional y la cultura organizacional o corporativa cobran más auge dentro de las organizaciones, es necesario considerar que en medida que éstos contribuyan al desarrollo de las organizaciones y de las personas dentro de ellas, la rotación de personal como un fenómeno atribuible a la dinámica de las empresas podría ser un fenómeno controlable, siempre y cuando se tengan claros cuales son los factores que intervienen en la toma de decisiones de un trabajador para abandonar la organización.

# CAPITULO II
# ROTACION DE PERSONAL

## CAPITULO 2

## ROTACION DE PERSONAL

### 2.1 ANTECEDENTES

La rotación de personal en las empresas de seguridad privada es un fenómeno que impacta desde muchos puntos a este tipo de organizaciones, ya que los costos que se generan por ésta situación van más allá de lo que implican los referentes a reclutamiento y selección del personal, adicionalmente los costos inherentes a la rotación de personal se generan de manera operativa y administrativa.

Operativamente los costos se determinan por la incidencia de días francos trabajados , es decir, el día laborado que se tiene que pagar al personal por coberturas adicionales generadas de las vacantes, las cuales se traducen en pago de horas extras dobles y triples, siendo que la diferencia entre éstas no son facturables, entre otros se tiene también el tiempo proporcional de los supervisores el cual se invierte para capacitar al elemento en las actividades del servicio que deberá cubrir, sin embargo, el costo más alto es el que se relaciona con el impacto que se genera en el trabajador respecto al cumplimiento de sus jornadas y descansos, lo cual genera insatisfacción en los trabajadores.

Desde ésta perspectiva, los costos de rotación afectan a la organización puesto que la contratación del trabajador no sólo implica hacer los gastos de reclutamiento y selección , adicionalmente se deben realizar los pagos por concepto de inscripción del personal en el Registro Nacional de Personal de Seguridad Privada, los pagos correspondientes a las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social, las cuales tienen efecto mientras el trabajador esta dado de alta, sin embargo, ante el Instituto de Fomento para la vivienda de los trabajadores, INFONAVIT las aportaciones se hacen de manera bimestral, y en el caso de que el ex trabajador hubiese tenido un crédito de vivienda el pago que

hace el patrón como obligado solidario no es la parte proporcional de los días trabajados sino que es la aportación completa del bimestre, estos son sólo algunos ejemplos de los costos económicos de la rotación de personal en las empresas de seguridad privada.

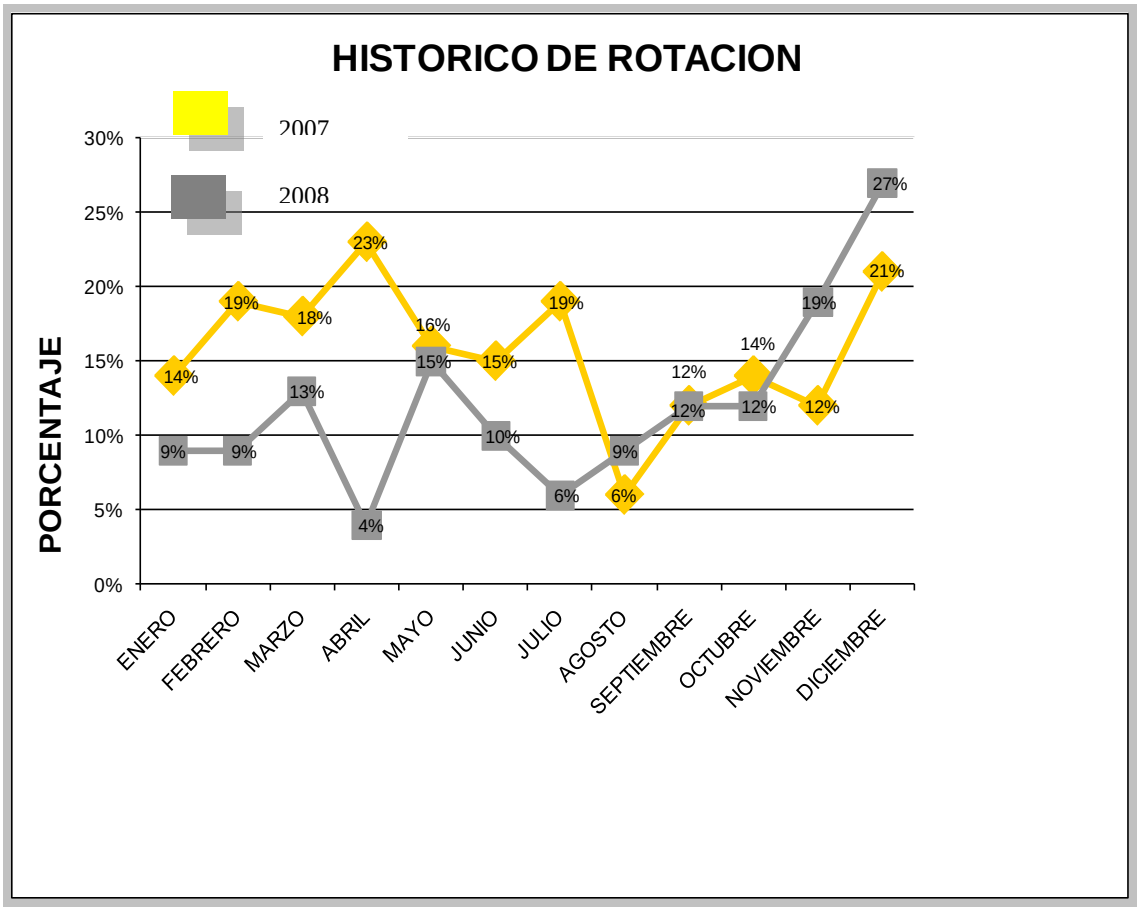
Los índices de rotación pueden variar mucho de empresa a empresa, ya que cada una cuenta con políticas de gestión de recursos humanos distintas, sin embargo, la cifra que proporciona la Secretaria de Seguridad Publica Federal en cuanto a empresas registradas nos indica que en el periodo comprendido de enero a junio de 2008 se tuvo un total de 21,525 altas de personal y un total de 13,573 bajas, con un total de 43,197 registrados al final del periodo, con un índice de rotación del 31.42%, únicamente en las empresas que cuentan con registro.

Considerando que la fórmula empleada para el cálculo de rotación de personal (No. de Bajas/plantilla promedio mensual X 100) en la empresa sujeta del presente trabajo indica una rotación de personal como se muestra en la tabla 3 con los datos recabados en el periodo comprendido entre el mes de enero a diciembre de 2007 y de enero a septiembre de 2008.

Tabla 3 – ROTACION DE PERSONAL PROSEGUR 2007 - 2008

| AÑO 2007 | PORCENTAJE DE ROTACION | AÑO 2008 | PORCENTAJE DE ROTACION |
|---|---|---|---|
| ENERO | 14% | ENERO | 9% |
| FEBRERO | 19% | FEBRERO | 9% |
| MARZO | 18% | MARZO | 13% |
| ABRIL | 23% | ABRIL | 4% |
| MAYO | 16% | MAYO | 15% |
| JUNIO | 15% | JUNIO | 10% |
| JULIO | 19% | JULIO | 6% |
| AGOSTO | 6% | AGOSTO | 9% |
| SEPTIEMBRE | 12% | SEPTIEMBRE | 12% |
| OCTUBRE | 14% | OCTUBRE | 12% |
| NOVIEMBRE | 12% | NOVIEMBRE | 19% |
| DICIEMBRE | 21% | DICIEMBRE | 27% |

Gráfica 1 – PORCENTAJE DE ROTACION PROSEGUR 2007 - 2008




Como se puede observar en la gráfica 1, los meses en donde se presenta una mayor rotación son los de mayo y diciembre, esto debido a que en el mes de mayo se realizan las promociones de puesto, se aplican los incrementos salariales derivados de la evaluación del personal y presupuesto asignado por los clientes, por lo que en muchas ocasiones el personal no se encuentra conforme con su incremento, promoción o simplemente considera que la evaluación no fue justa.

En el caso del mes de diciembre la rotación se genera por abandono de empleo una vez que han sido pagadas las prestaciones de aguinaldo y fondo de ahorro, dando lugar a que el empleado tenga una mayor cantidad de dinero y de esta manera abandone en empleo, adicionalmente es durante este periodo del año cuando los clientes solicitan , en el caso particular de tiendas como lo son las que pertenecen a grupo Inditex, se refuerce la seguridad, generando de esta manera

un incremento en las horas de jornada laboral, y duplicando los turnos de trabajo, por lo que al final del periodo el guardia opta por renunciar argumentando la carga extra de trabajo.

Como referencia de las causas de rotación de personal que se lograron captar durante entrevistas de salida en el periodo comprendido entre de enero de 2007 a diciembre de 2008 , se registra como el de mayor incidencia la renuncia voluntaria por diferencias con los superiores, sin embargo, existe un número considerable de desvinculaciones que se generan por el abandono del empleo, en donde el trabajador deja de presentarse sin alguna justificación y al cabo de los meses regresa a la empresa para recoger sus documentos, cuando el caso es este se procede a recabar la firma de renuncia, pero no siempre es el caso, en muchas ocasiones el ex trabajador no regresa y la baja por recomendación de los asesores legales debe posponerse hasta tres meses, generando de esta manera un gasto muy fuerte para la organización.

*La Seguridad Privada representa una actividad que no sólo tiene un objeto social lucrativo, sino que ésta a su vez cumple con una labor de apoyo a la sociedad en general, ya que por legislación están obligadas a prestar apoyo en situaciones de desastre natural o incendio. Como lo señala La Ley Federal de Seguridad Privada en su Art. 32 Fracc.. VII*

En otros países como España el personal de seguridad es capacitado y certificado para hacer labores de detención como lo indica La LEY 23/1992, DE 30 DE JULIO, DE SEGURIDAD PRIVADA (BOE núm. 186, de 4 de agosto) , EN SU REDACCIÓN DADA POR EL REAL DECRETO-LEY 2/1999, DE 29 DE ENERO (BOE núm. 26, de 30 de enero) , POR LA LEY 14/2000, DE 29 DE DICIEMBRE (BOE núm. 313, de 30 de diciembre) Y POR REAL DECRETO-LEY 8/2007, DE 14 DE SEPTIEMBRE (BOE núm. 225, de 19 de septiembre) a diferencia de México en donde el personal de seguridad no cuenta con autorización para llevar a cabo detenciones y presentación de delincuentes ante las autoridades como lo indica la Ley Federal

de Seguridad Privada en su Art. 32 Fracc. IX , motivo por el cual la actuación del personal de *seguridad es mas disuasoria que ejecutoria y aún así la rotación de personal tiene un fuerte impacto en la labor social, ya que para que el personal pueda prestar y colaborar con autoridades, es necesario que sea capacitado para llevar a cabo estas funciones.*

De tal manera que si las empresas lograsen desarrollar estrategias efectivas y éticas para disminuir sus índices de rotación, se podría contar con servicios más eficientes que no sólo aporten un valor agregado al servicio que se otorga a los clientes sino a la sociedad en general.

El éxito o fracaso de una organización se encuentra determinado en su mayor parte por el personal que lo integra, sus habilidades, experiencias y conocimientos. Conocer cuáles son los factores que motivan a estas personas a permanecer o abandonar sus empleos, es un reto, que muchas organizaciones enfrentan día con día, ya que la estabilidad laboral de los empleados, en muchas ocasiones refleja el grado de satisfacción y compromiso que estos tienen hacia la organización,

Detrás de un alto índice de rotación, se generan muchas especulaciones internas acerca de las causas que la genera, siendo atribuida a muchos factores, que no siempre son examinados de manera objetiva, generando de esta forma, una serie de afirmaciones y acciones encaminadas a resolver problemas que muchas veces son parte de estas especulaciones.

Uno de los principales problemas que afrontan los profesionales del las áreas de recursos humanos, es precisamente , la manera de controlar y disminuir la rotación de personal, ya que a menos que esta sea inducida, genera un impacto negativo dentro de la organización y no sólo en los aspectos económicos , y más en los casos en que los puestos a cubrir puedan resultar poco atractivos por cuestiones salariales, riesgos laborales, giro, o prestigio de la actividad a desempeñar, lo que en muchas ocasiones deriva en una selección de personal

enfocada a cubrir un puesto y no a seleccionar a la persona adecuada para el puesto, y que como consecuencia en determinado momento se hará parte de la misma dinámica de insatisfacción, o un mal desempeño, generando rotación de personal.

Una de las formas más frecuentes en que se manifiesta la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Una vez que tiene lugar la desvinculación del trabajador de la empresa, es necesario volver a cubrir la posición vacante, lo cual, como se mencionó anteriormente implica incurrir nuevamente en gastos de reclutamiento, selección, capacitación y contratación entre otros.

Como se observa en la tabla 4, los gastos que se derivan de un proceso de selección, contratación y capacitación en la empresa de seguridad motivo de esta investigación, el gasto promedio que señala la Dirección de Administración y Finanzas en un mes es el siguiente:

Tabla 4 – GASTOS DE RECLUTAMIENTO

| Concepto | Costo |
|---|---|
| **Prensa**: considerando 1 aviso semanal en uno de los diarios de mayor circulación en medida de 65 x 11 | **$ 62,500.00** |
| **Volanteo:** considerando la impresión de 4000 volantes semanales. | **$ 8,000.00** |
| **Posteo:** considerando un total de 800 posters colocados por semana. | **$ 24,000.00** |
| **Sueldos de personal de reclutamiento:** considerando una plantilla de 4 reclutadores, con un salario mensual de $6,000.00 pesos, se toma en cuenta la carga social. | **$ 24,300.00** |
| **TOTAL** | **$ 118,800.00** |

Considerando el volumen de reclutamiento correspondiente al mes de octubre que fue de 135 postulantes, el costo de reclutamiento por persona es equivalente a $880.00 pesos.

Una vez que se ha concluido el proceso de reclutamiento, se inician los procesos de selección de personal en el cual se hace una serie de pruebas que tienen un importante costo para la organización ya que de un total de 135 postulantes, se filtraron 40 al proceso de selección lo cual incrementa en costo de reclutamiento a $2,970.00 pesos por persona, como o muestra la tabla 5

Tabla 5 – GASTOS DE SELECCION

| Concepto | Costo |
|---|---|
| Aplicaciones Poligráficas promedio | 40 |
| **Costo aplicaciones poligráficas** | **$ 52,000.00** |
| **Psicólogo:** con un sueldo de $12,000 pesos, se considera también la carga social. | **$ 16,200.00** |
| **Costo de Selección** | **$ 68,200.00** |

De un total de personas pre seleccionadas se tuvo una contratación final de 35 personas, los gastos generados por su contratación también son considerados, para concluir que el costo de integración de una persona antes del proceso de capacitación es equivalente a $4,271.00 pesos, cifra que puede variar de acuerdo a los volúmenes de reclutamiento y de selección.

Cabe mencionar que dentro de los costos de rotación deben incluirse todos aquellos que se generen como parte de la integración del empleado a la organización, como lo son el equipo que se le entrega, la ponderación de los costos de capacitación, registros ante diferentes instituciones Federales y locales de Seguridad Pública y la Secretaría de la Defensa Nacional como lo muestra la tabla 6.

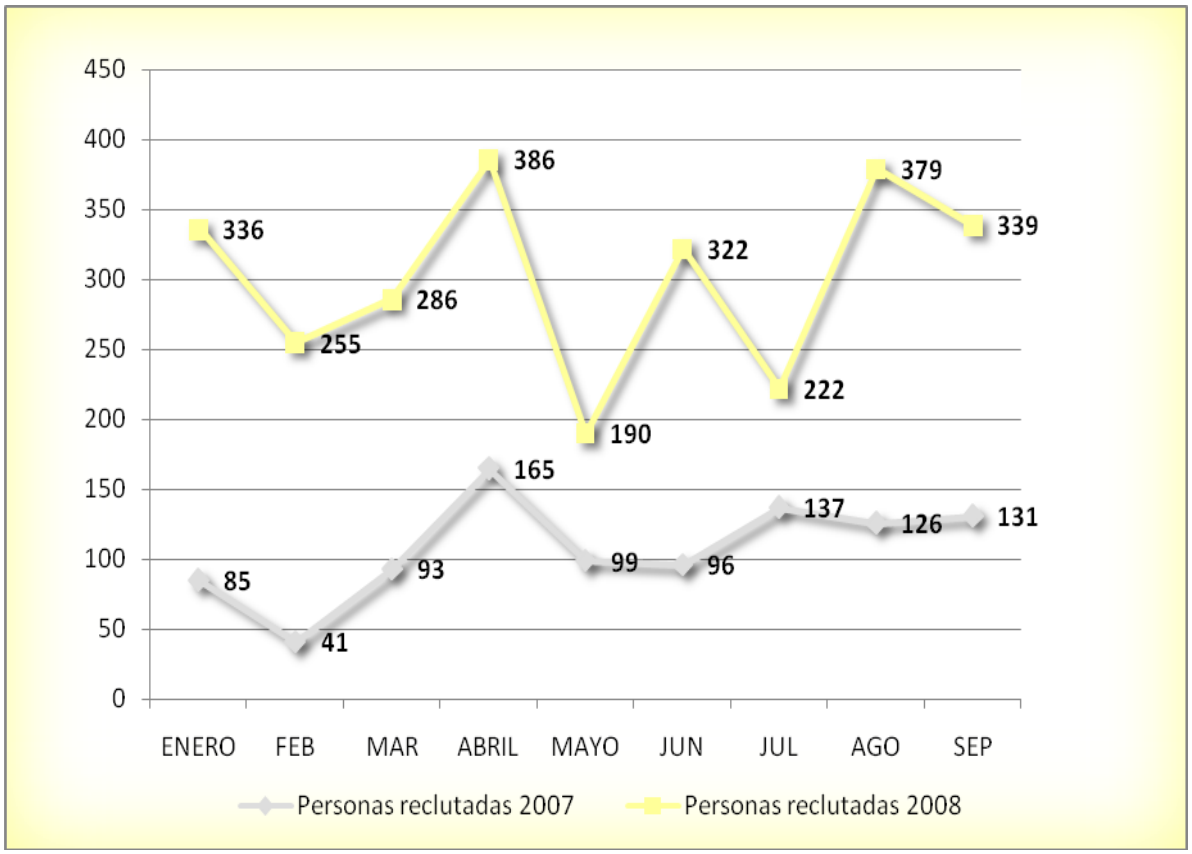
**Tabla – 6 COSTOS DE INTEGRACION Y CAPACITACION**

| CONCEPTO | | Costo Total por 40 seleccionados | | Costo por empleado |
|---|---|---|---|---|
| Sueldo de capacitador ( incluye carga social) prorrateado a una semana laboral | $ | 2,999.67 | $ | 74.99 |
| Materiales impresos de capacitación | $ | 10,000.00 | $ | 250.00 |
| Alimentos ( se considera el costo total del refrigerio semanal) | $ | 7,000.00 | $ | 175.00 |
| Uniforme ( integrado por 2 camisas, 2 pantalones, 2 chamarras, par de botas, y fajilla) | $ | 2,350.00 | | |
| * De acuerdo a l Art 195 Fracc X de la Ley Federal de Derechos: Inscripción de cada persona al registro | $ | 5,040.00 | $ | 126.00 |
| * Inscripción de cada equipo | $ | 1,520.00 | $ | 38.00 |
| * Consulta de antecedentes penales | $ | 1,440.00 | $ | 36.00 |
| * Expedición de Cédula Única de Identificación Policial | $ | 1,400.00 | $ | 35.00 |
| | $ | 9,400.00 | $ | 235.00 |
| **Total** | **$** | **41,149.67** | **$** | **969.99** |

* Fuente ley Federal de Derechos Artículo 195-X clave 400163 y Artículos 195-X-1 y 195-X-2 clave 400164 (Cambio de clave publicado en el D. O. F. el lunes 15 de abril de 2002)

Los datos que se presentan corresponden al mes de octubre de 2008, sin embargo, las graficas resultantes de los indicadores de reclutamiento obtenidos en el periodo comprendido de enero a octubre 2008, son las siguientes. Variando los costos como se indicó, ya que a mayor volumen requerido de contrataciones, incrementa el volumen de reclutamiento y los gastos derivados del mismo.

Gráfica 2 – INDICADORES DE RECLUTAMIENTO PROSEGUR 2007 - 2008




* Fuente: informe de gestión Recursos Humanos correspondiente al periodo de enero a septiembre de 2008

La información que se presenta en la gráfica 2 anterior puede presentar variaciones de acuerdo a la empresa y el presupuesto a sus procesos de reclutamiento, pero aún cuando se busque tener una disminución de costos, estos tendrán un fuerte impacto en las finanzas de las organizaciones, entre mayor sea la rotación de su personal.

Como referencia a la variación que pueden tener los costos de reclutamiento en la misma empresa, en la gráfica 2 anterior se muestran los datos de reclutamiento correspondientes al año 2007 en donde los niveles de reclutamiento fueron inferiores, sin embargo, la inversión en reclutamiento fue la misma, dando como resultado costos más elevados para la organización.

## 2.2. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

En términos generales se entiende por rotación de personal el fenómeno que describe la salida de un trabajador, voluntaria o no, de cualquier nivel jerárquico y que desempeñaba una función específica; y la contratación de uno nuevo que lo supla.

Reyes (1998). Define la relación entre los que entran a trabajar y los de dejan de hacerlo en una organización,

Garza (2000) menciona que en términos estrictos, si un trabajador deja de laborar en un puesto determinado, y no es sustituido por otro, aunque simultáneamente se contrate otro trabajador para otro puesto, no es rotación. En este sentido, al darse este último fenómeno estaríamos hablando de contracción, ampliación o reestructuración en la planta laboral.

Robbins (1999). La define como la cesación de la participación de un individuo en una organización, el cual recibe una compensación monetaria de esta última

Se distingue terminación voluntaria o involuntaria de la relación laboral, la primera la iniciada por el trabajador y conocida como renuncia, la segunda por la empresa y conocida como despido.

Otro fenómeno interno que puede ser contemplado dentro de las definiciones de rotación de personal, es aquel que se genera cuando dentro de una organización se crean nuevas plazas o aquellas que quedan vacantes son ocupadas por personal propio de la organización; es la movilidad de personal; y por tanto, dicho fenómeno aparte de ser inevitable puede ser benéfico para las empresas ya que al darse un crecimiento en la estructura, se brinda la oportunidad de ascenso a los que se quedan, o entra personal nuevo que revitaliza la organización. Sin embargo, si esta movilidad no se realiza de forma planeada, puede darse el caso

de que la necesidad de cubrir puestos debido al crecimiento de la estructura permita que personal que no se encuentre calificado o tenga la experiencia necesaria ocupe puestos que en un futuro impactaran en la productividad de la organización o darán inicio a la rotación de personal.

Reyes (1998) define la rotación de personal como " el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de trabajadores total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

Arias (1986) define la rotación de personal como "el ingreso y egreso de personas en la organización, e indica el nivel de moral del trabajo y del cual depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano"

Duran (1993) define a la rotación de personal como "el número de altas (ingresos) y bajas (egresos) de los empleados de cualquier organización en un periodo de tiempo determinado"

Para Cacique y López (1994) citado por (Asenjo , 1998, pag. 57) la rotación de personal es " el porcentaje de empleados que por diversas causas, abandonan su trabajo permanentemente cuando el contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando el procesos de integración de nuevos empleados para que desempeñen los puestos vacantes"

Para Chiavenato (2000) es "la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo"

De acuerdo a las definiciones y conceptos mencionados, se puede observar que la constante que existe entre los autores es la que hace referencia a la desvinculación de un trabajador, en un determinado periodo de tiempo, existiendo cierta controversia respecto a si determinado tipo de desvinculación debe ser

considerada como rotación, como es el caso de los empleados que son movidos de sus cargos para ocupar otros dentro de la misma organización, sin embargo, la mayor parte de los autores hacen referencia a la desvinculación total de la organización para poder ser considerada como rotación de personal.

## 2.3. CAUSAS INTERNAS Y EXTERNAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral dentro una organización y afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal, esta puede ser general o de un puesto específico.

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. La 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 encuentran trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas, posibilidades de superación, promoción y buenos compañeros de trabajo entre otras.

La rotación del personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Para poder comprender mejor la rotación de personal, es necesario considerar que no sólo son fenómenos atribuibles a la gestión del recurso humano pueden tener un fuerte impacto en las organizaciones que buscan atraer y retener personal calificado.

**Causas externas de rotación de personal.**

El constante movimiento de las economías globales y una mayor apertura comercial en diferentes sectores, un mayor número de personas con mejores niveles de formación académica, y la migración a las grandes ciudades, los avances de la tecnología entre otros fenómenos han repercutido directamente en las organizaciones.

Dentro de los fenómenos externos que pueden citarse.

- **Oferta y demanda**: en la actualidad este fenómeno puede ser de gran impacto, puesto que día con día se establecen nuevas empresas, las cuales buscarán realizar ofertas y condiciones laborales que sean atractivas para los trabajadores, los cuales deberán estar cada día mejor calificados para desempeñar labores especificas, muy relacionado a este factor encontramos la situación económica, ya que cuando las empresas atraviesan por una situación financiera compleja, uno de los principales recursos empleados para la reducción de costos, son los recortes de personal, lo cual pone dentro del mercado a considerable número de trabajadores, que buscarán ser contratados por empresas en giros y puestos similares, cuando esto no sucede, se puede generar un subempleo.
- **Subempleo ,** cuando las personas han perdido su empleo como producto de un recorte de personal, buscarán colocarse en otro empleo para poder satisfacer sus necesidades básicas, cuando por diversas causas no logran colocarse con un nivel de ingreso equiparable al que contaban, pueden emplearse desempeñando actividades para las cuales se encuentran sobre calificados, lo que en determinado momento puede generar un sentido de insatisfacción lo que obligará a que en determinado momento el empleado esté en una constante búsqueda de nuevas oportunidades y el momento de encontrara renunciará a su empleo de manera voluntaria.

- **Competencia comercial,** en el contexto de una economía en crecimiento, con un fuerte impulso a la creación de nuevas empresas, la necesidad de cubrir los puestos, puede convertirse en un factor que impacte la rotación, sobre todo cuando los requerimientos de personal se vuelven considerables por el número de plazas que se crean y cuando la población disponible y calificada para desempeñar esos cargos es limitada, como lo es caso de la seguridad privada, lo cual obliga a las empresas a tener una mayor flexibilidad en los perfiles de puesto, siendo menos exigentes en los requisitos de ingreso y poder cubrir sus plantillas y no ver afectada la operación.

- **Mayor acceso a las tecnologías de información:** conforme la tecnología de la información avanza y un mayor número de personas tiene acceso a Internet, es posible estar mejor informado de las ofertas laborales, tanto de manera local, como foránea, lo que contribuye a que las personas en búsqueda de mejores oportunidades laborales, se encuentren informadas a través de diferentes medios sobre las vacantes que generan y poder postularse de manera rápida y sencilla esto sin necesidad de salir de sus centros de trabajo o casa para hacer llegar a las áreas de reclutamiento y selección su solicitud de empleo o curriculum vitae.

- **Entorno Económico:** el entorno y situación económica que enfrente la organización es un importante factor externo de rotación puesto que cuando una crisis financiera impacta a las organizaciones y más aún cuando éstas se presentan de manera regional o nacional, los clientes que contratan la prestación de servicios pueden verse obligados en la necesidad de reducir costos, y entre ellos pueden estar los servicios externos contratados, por lo que las ventas y la operación de las empresas disminuye, viéndose obligada a despedir empleados cuando éstos no pueden ser reubicados en otras áreas, y en el caso específico de la seguridad privada en otros servicios.

**Factores internos de la rotación de personal**

Aún cuando los factores externos tienen un importante impacto en la rotación de personal, las propias características de una organización y la dinámica que se genera dentro de éstas tienen aun un mayor impacto en la rotación de personal.

Entre los factores internos, pueden encontrarse:

**Políticas salariales de la organización,**

Para Chiavenato ( 2000) la política salarial de una organización es el conjunto de principios y directrices que reflejan la filosofía y orientación de la organización, en lo que corresponde a la remuneración de los empleados, dentro de esta política es importante considerar no sólo los salarios de acuerdo a la estructura de cargos, sino que también es necesario considerar las diferentes clases salariales, como las de ingreso o permanencia, revisiones y reajustes salariales por meritos, por antigüedad o por adecuación al mercado de trabajo.

El principal objetivo de esta política  es que dentro de la organización se cuente con un sistema salarial que sea eficiente considerando que esta sea adecuada para los cargos, equitativa y que corresponda al esfuerzo del trabajador, que el paquete de beneficios o prestaciones sea; sino superior a lo que las leyes establecen, el mínimo que ésta misma señale, el salario al ser la fuente para satisfacer las necesidades del trabajador, debe ser suficiente para brindar seguridad y finalmente es deseable que esta remuneración sea estimulante, es decir, que el trabajador se sienta motivado entre otras cosas por el hecho de que sueldo es competitivo.

Este factor puede representar uno de las principales causas de rotación de personal, ya que el empleado al no poder satisfacer sus necesidades básicas y

observar que no existe una equidad o la oportunidad de tener acceso a un mejor salario lo buscará fuera de la organización..

**Oportunidades de progreso profesional,** dentro de un entorno laboral que no presenta oportunidades de crecimiento en donde el trabajador pueda tener acceso a mejores oportunidades dentro de la organización, que no sólo representen un crecimiento económico, sino un desarrollo profesional, el empleado puede presentar un sentimiento de frustración lo cual en muchas ocasiones lo motivará a buscar ese crecimiento fuera de la organización.

**Condiciones físicas del ambiente de trabajo,** tomando en cuenta que una persona pasa una considerable cantidad de tiempo dentro de su trabajo, es importante que el trabajador se sienta seguro y con condiciones ambientales que le permitan desempeñarse de manera eficiente, entre los factores ambientales o físicos se encuentra la iluminación, ruido, temperatura, tipo de equipo y mobiliario para realizar el trabajo, las condiciones inseguras de trabajo son una de las principales causas de accidentes laborales, sin embargo, las condiciones físicas y ambientales son una importante causa de enfermedades laborales y como consecuencia generar rotación de personal.

**Política disciplinaria de la organización,** muchas organizaciones dentro de sus políticas contemplan políticas disciplinarias orientadas a mantener un orden dentro de la misma, generando sistemas de castigos y en ocasiones también de recompensas para reforzar o eliminar determinado tipos de comportamientos dentro de ellas, como lo es la puntualidad, la asistencia, la uniformidad, el orden en el lugar de trabajo, etc. Si este sistema resulta extremadamente rígido o poco equitativo en el sentido de que las recompensas no existan o no sean equiparables a los castigos, dentro de la organización se puede generar un ambiente de insatisfacción o molestia.

**Criterios de la evaluación del desempeño,**

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Para Gibson (1997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Contar con un sistema para hacer que la evaluación del desempeño del trabajador sea medida con bases objetivas en la cual sean considerados el logro de metas y objetivos, mejoras en sus procesos de trabajo y relacionada con las funciones propias de su puesto, no sólo creara un mayor sentido de responsabilidad en el trabajador sino que éste se vera motivado a desempeñarse mejor, sin embargo, cuando esta evaluación no se hace con criterios establecidos y únicamente se toma en cuenta la percepción subjetiva del supervisor, y en donde el desempeño no se mide por la productividad del trabajador, las decisiones que se tomen como resultado de esta, pueden ser injustas para beneficio o perjuicio del trabajador.

**Entre otras causas internas de rotación se encuentran factores como lo son:**

Desarrollo e integración de nuevas tecnologías, reubicación de plantas, y en el caso de la seguridad privada modificación de criterios de contratación, necesidades específicas de servicios o compromisos adquiridos con los clientes en base a las actividades a realizar por el personal de seguridad.

Cuando estos factores no mantienen un equilibrio, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral.

## 2.4. FÓRMULAS PARA CALCULAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal está considerada como la salida de personal que tiene que ser suplido, mediante una contratación por otra persona para que desempeñe la función de quien se fue ha sido calculada por las empresas con distintos criterios. Los estudiosos de la Administración de Recursos Humanos han propuesto distintas fórmulas, sin embargo éstas no logran separar distintos fenómenos que se dan a la par con los movimientos de altas y bajas de personal.

En general los autores utilizan las bajas del personal (voluntarias o no voluntarias) entre el promedio del personal en el período, expresado como porcentaje para calcular la rotación. (Arias Galicia 1973, Garza Treviño
2000, Chruden y Sherman 1977, Digors y Myers, 1979)

$$\frac{\text{Bajas del personal (voluntarias o no) *100}}{\text{(Personal al inicio del período + personal al final del período)/2}}$$

Hay quien considera ésta fórmula, solo para el cálculo de las bajas del personal, que añade en el numerador de la fórmula a las contrataciones (Chiavenato1994). En este caso, la fórmula, se modifica de la siguiente manera:

$$\frac{\text{(Contrataciones + bajas /2) * 100}}{\text{(Personal al inicio del período + personal al final del período)/2}}$$

De esta forma, el promedio de movimientos se divide entre el promedio de personal ocupado y se expresa el resultado como porcentaje. Obviando el paso de sacar promedio, la rotación se puede expresar

$$\frac{\textbf{(Contrataciones + bajas) * 100}}{\textbf{Personal al inicio del período + personal al final del período}}$$

Sin embargo, si las contrataciones se incluyen explícitamente en el numerador de la misma, no para obtener el promedio de movimientos, sino restando las bajas, el signo del resultado estaría mostrando la naturaleza del movimiento de personal.

$$\frac{\textbf{(Contrataciones – bajas del período) * 100}}{\textbf{(Personal al inicio del período + personal al final del período)/2}}$$

Con esta última forma de cálculo no podíamos discernir el volumen de rotación que se encontraba *oculto* en la expansión o contracción de las firmas, por lo que se elaboró una tercera fórmula que eliminara el volumen de contrataciones que excedieron a las bajas, cuando la empresa estaba en crecimiento, y al volumen de bajas que excedieron a las contrataciones, cuando la empresa estaba contrayéndose.

$$\frac{\text{(Contrataciones + bajas) – [contrataciones – bajas]/2 * 100}}{\text{(Personal al inicio del período + personal al final del período)/2}}$$

Como se puede observar en las fórmulas presentadas, calcular la rotación de personal es un proceso en el cual se requiere considerar cuál será el objetivo de su medición, puesto que la información y los datos que se recaben podrán ser utilizados por la organización para tomar decisiones en los que se refiere a la gestión de su recurso humano.

## 2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

La rotación de personal cuando es asociada a factores internos y externos, puede llegar a convertirse en un problema potencial para muchas organizaciones y una importante causa de pérdida de recursos tanto humanos como económicos, por tal motivo muchas empresas destinan importantes esfuerzos y analizar y disminuir este fenómeno, sin embargo, la rotación de personal no siempre resulta negativa

para muchas organizaciones, ya que cuando esta es controlada y en muchas ocasiones inducida permite a las empresas renovar sus plantillas laborales, lo cual puede ser una ventaja cuando la misma organización no tiene la capacidad de generar oportunidades de desarrollo, crecimiento económico o si las actividades requieren determinado grado de esfuerzo que a la larga puede resultar inseguras para los trabajos , por la misma naturaleza de la actividad.

Cuando se analizan las ventajas de la rotación de personal y se comparan con las desventajas puede se puede dar lugar a la controversia, ya que no todas las empresas tienen la capacidad, recursos y una oferta de trabajo suficiente para controlar e inducir la rotación, ya que a diferencia de organizaciones que dentro de sus procesos internos se encuentran inducir y generar rotación, las empresas enfrentan una serie de problemas que se derivan de esta situación, las principales desventajas que se pueden mencionar son:

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.

La insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Se dice que la rotación o fluctuación de personal puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

## 2.6. ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA SEGURIDAD PÚBLICA Y PRIVADA.

Si bien la rotación de personal es un fenómeno que en la iniciativa privada genera altos costos a las empresas y organizaciones, a menos que ésta sea como se ha mencionado con anterioridad de manera inducida, en el sector público es parte de una dinámica de práctica común, ya que dentro de las estrategias que emplean los cuerpos de seguridad es una manera de prevenir la corrupción de los elementos operativos de las organizaciones, de tal manera que en muchas ocasiones éstos son removidos de los cargos para incorporarse a otras corporaciones, a diferencia de la iniciativa privada en donde el abandono del trabajo no tiene consecuencias para los trabajadores, en el sector público esta acción contribuye una falta administrativa que inhabilita al elemento operativo para prestar servicio en cualquier otra institución de seguridad publica o privada, adicionalmente a esto se catalogan como desertores, por lo que en el caso de algunas organizaciones policíacas como lo es La Policía Bancaria e Industrial o las fuerzas armadas, el elemento es desvinculado únicamente cuando ha pasado un proceso por el Consejo de Honor y Justicia.

# CAPITULO III

# ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD PRIVADA

## CAPÍTULO 3 LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD PRIVADA.

### 3.1. LA SEGURIDAD

La época que nos esta tocando vivir empieza a presentar síntomas de una descomposición social que se traduce en una mayor incidencia de hechos delictuosos, desgraciadamente los mismos instrumentos masivos de comunicación: prensa, radio, y sobre todo la televisión, son medios para enseñar métodos y sistemas para delinquir. (*www.havenscenter.org/files/Lee%20Mira_0.ppt)*

Actualmente por diferentes medios de comunicación y tecnológicos se expone tanto a adultos como a los niños a diferentes tipos de violencia, y si a lo anterior se suman las carencias propias de una economía sin la capacidad suficiente de generar los empleos necesarios, la falta cada vez mas dramática de valores y la falta de capacidad tanto técnica como humana por parte de las autoridades responsables de la seguridad , dan lugar al crecimiento no sólo de los delitos sino a una variedad cada vez mayor de estos, en su tipo y frecuencia.

Como consecuencia de la inseguridad que rodea a las personas, y la insuficiencia de medios humanos, tecnológicos y financieros por parte de las instituciones oficiales, las personas han tenido que adquirir nuevos hábitos que se resumen en una nueva cultura de seguridad personal, abarcando estos de acuerdo a cada persona y sus necesidades una serie de recursos que pueden ir desde la prevención personal en los hábitos diarios, hasta la adquisición de sofisticado equipo y contratación de personal de seguridad personal armado, entre las medidas de seguridad que se recomiendan por diferentes instituciones implican los siguientes puntos:

## 3.2. SEGURIDAD FÍSICA DOMICILIARIA

- Identificación de la zona habitacional y puntos vulnerables en las cercanías
- Identificar dentro de la zona de residencia las principales vías de comunicación, servicios de vigilancia, teléfonos públicos, zonas comerciales y vecinos.
- Contar con un directorio de teléfonos de emergencia,
- Considerar protecciones adicionales en ventanas, puertas y accesos vehiculares
- Contar con una luces detectoras de movimiento en las zonas externas del domicilio
- Instalar en las puertas ojillo a los cuales también los niños puedan tener acceso.
- Verificar que al entrar y salir del domicilio las puertas y ventanas se encuentren bien cerradas.
- Dar indicaciones a todos los miembros de la familia para no proporcionar datos acerca de los hábitos de la familia a personas desconocidas.

## 3.3. SEGURIDAD PERSONAL.

Si bien las personas corren riesgos de ser víctimas de la inseguridad en sus domicilios también se encuentran expuestas durante sus jornadas escolares, laborales o de entretenimiento, para lo cual también la Secretaría de Seguridad Pública emite las siguientes recomendaciones.

- No hablar con personas desconocidas, especialmente brindar atención a los menores.
- Mantener las ventanillas y seguros de los autos puestos.
- No circular por avenidas catalogadas como peligrosas
- Estar atento en los semáforos
- Evitar distracciones mientras se camina por las calles
- No exhibir accesorios valiosos
- Acudir a cajeros automáticos en lugares seguros, no hacerlo de noche, no aceptar ayuda de desconocidos.

- Cambiar las rutas de traslado.
- Acompañar a menores en sus traslados escolares
- No portar tarjetas de crédito o debito que no vayan a ser empleadas.

* Fuente

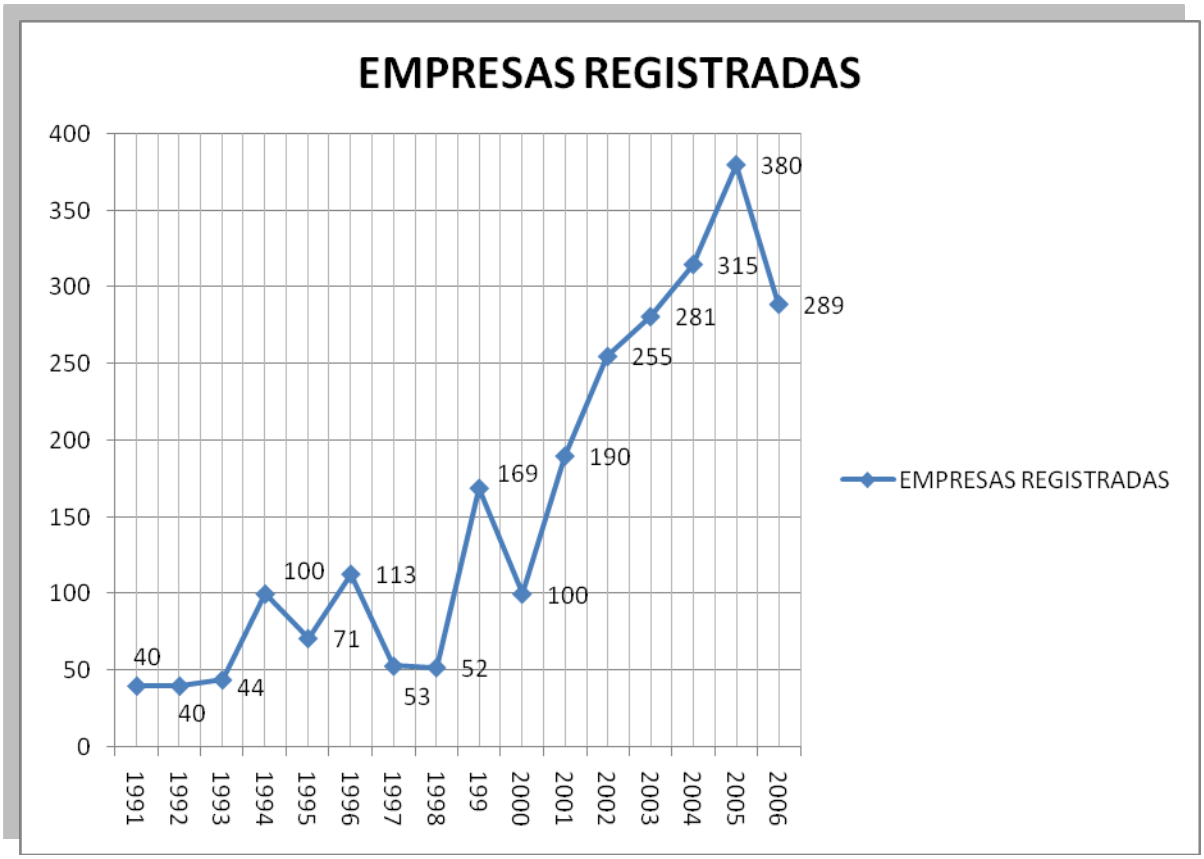
http://portal.ssp.df.gob.mx/Portal/ServiciosalaCiudadania/MedidasPreventivas/

## 3.4. TIPOS DE ORGANIZACIONES DEDICADAS A LA SEGURIDAD PRIVADA.

Las organizaciones de seguridad privada han surgido con un fuerte auge a partir de los años ochenta como respuesta a aquellos espacios que las fuerzas policiales tradicionales no han podido cubrir en un entorno que se torna mas complejo como producto de las crecientes amenazas de inseguridad, pero principalmente este auge se debe a que las instituciones responsables de brindar seguridad han perdido credibilidad y capacidad para combatir este fuerte problema social.

Dentro de este contexto en nuestro país las empresas y ciudadanos buscaron alternativas para compensar aquellos que el Estado que por sus propias limitaciones no puede ofrecer. En un principio las empresas de seguridad fueron surgiendo lentamente aumentando poco a poco su aparición, como lo muestra la gráfica 3, en la cual se puede observar el incremento de empresas dedicadas a prestar servicios de seguridad, hasta el año 2006 en donde se observa una considerable disminución, debido a que durante este periodo muchas empresas perdieron el registro debido a las modificaciones en la Ley Federal de Seguridad Privada, publicada en julio de 2006, y la cual se marca un mayor control para la revalidación de las autorizaciones para las empresas.

Gráfica 3 – EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA CON REGISTRO FEDERAL




Fuente: Dirección General de Registro y Supervisión a Empresas y Servicios de Seguridad Privada,
Dirección de Servicios de Seguridad Privada, Departamento de de Registro de Empresas de Seguridad Privada

En un inicio estas organizaciones eran dirigidas por personal que había pertenecido a fuerzas policiales y militares, incluyendo en estas sistemas de organización , dirección y gestión de recursos humanos similares a estas instituciones, sin embargo, en medida en que éstas representaban un atractivo negocio, tanto particulares como empresarios incursionaron en este mercado con organizaciones que ofrecían servicios de seguridad personal, a inmuebles, valores y se comienza a desarrollar el mercado de seguridad electrónica.

Sin embargo, esta situación dio lugar a la aparición de empresas carentes de infraestructura, experiencia y personal y que al no existir una legislación ni regulación oficial, prestaban servicios con personal poco capacitado, recursos

insuficientes para cubrir las necesidades de sus clientes y un sistema de selección de personal que garantizara la ética y solvencia moral de su personal.

Y no es sino hasta 1995 que la Seguridad Privada encontró su fundamento legal en La Ley que establece las bases de la coordinación de la seguridad pública, y aun contando ya con un fundamento legal, la aparición de empresas que brindaban los servicios, la gran mayoría de estas empresas no cumplían los requisitos que en esta legislación se solicitaban, ya que hasta el día de hoy no se ha llegado a un acuerdo común entre legislación federal y la que corresponde a las diferentes entidades, ya que una empresa requiere contar con permisos federales y locales para poder operar , y en ambos casos lo requisitos que se exigen son diferentes y no existe una unificación de criterios.

Sin embargo, el permiso que es necesario para poder operar en cualquier entidad federativa es el registro federal, el cual se regula a través de la Secretaría de Seguridad Pública Federal, y esta dependencia quien a partir de 1999 publica la Ley Federal de Seguridad Privada, la cual de acuerdo a su Articulo I tiene por objeto regular la prestación de servicios de seguridad privada, cuando estos se presten en dos o más entidades federativas, en las modalidades previstas en esta ley y su reglamento, así como la infraestructura, equipo e instalaciones inherentes a las mismas. Sus disposiciones son de orden público e interés social y de observancia general en todo el territorio nacional.

Dentro de la misma legislación se encuentra contemplada lo que de acuerdo a las autoridades se considera seguridad privada, definida en su Artículo II como: **la actividad a cargo de los particulares, autorizada por el órgano competente, con el objeto de desempeñar acciones relacionadas con la seguridad en materia de protección, vigilancia, custodia de personas, información, bienes inmuebles, muebles o valores, incluidos su traslado; instalación, operación de sistemas y equipos de seguridad; aportar datos para la investigación de**

**delitos y apoyar en caso de siniestros o desastres, en su carácter de auxiliares a la función de Seguridad Pública.**

La unidad responsable de emitir las autorizaciones es la Dirección General de Seguridad Privada de la Secretaría de Seguridad Pública Federal, la cual establece en su Artículo 15, que los servicios de seguridad privada podrán prestarse en las siguientes modalidades:

**I. SEGURIDAD PRIVADA A PERSONAS**. Consiste en la protección, custodia, salvaguarda, defensa de la vida y de la integridad corporal del prestatario;

**II. SEGURIDAD PRIVADA EN LOS BIENES**. Se refiere al cuidado y protección de bienes muebles e inmuebles;

**III. SEGURIDAD PRIVADA EN EL TRASLADO DE BIENES O VALORES.** Consiste en la prestación de servicios de custodia, vigilancia, cuidado y protección de bienes muebles o valores, incluyendo su traslado;

**IV. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**. Consiste en la preservación, integridad y disponibilidad de la información del prestatario, a través de sistemas de administración de seguridad, de bases de datos, redes locales, corporativas y globales, sistemas de cómputo, transacciones electrónicas, así como respaldo y recuperación de dicha información, sea ésta documental, electrónica o multimedia.

**V. SISTEMAS DE PREVENCIÓN Y RESPONSABILIDADES**. Se refieren a la prestación de servicios para obtener informes de antecedentes, solvencia, localización o actividades de personas, y

**VI. ACTIVIDAD VINCULADA CON SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA**. Se refiere a la actividad relacionada directa o indirectamente con la instalación o comercialización de sistemas de blindaje en todo tipo de vehículos automotores, y

de los equipos, dispositivos, aparatos, sistemas o procedimientos técnicos especializados

Otra de las modalidades de seguridad privada que no se encuentra contemplada en esta legislación es la que en cumplimiento a la Ley Federal de Armas de Fuego, responsable de regular a aquellas empresas que han obtenido permiso para que el personal porte armas de fuego.

Actualmente la seguridad privada es una actividad que genera un aproximado de 114 mil empleos en los niveles operativos, sin embargo, de acuerdo a las estadísticas de la Secretaría de Seguridad Pública Federal a través del Registro Nacional de Empresas de Servicios de Seguridad Privada se otorgaron 182 resoluciones de autorización y 251 de revalidación sobre solicitudes presentadas por particulares para proporcionar servicios de seguridad en dos o más entidades federativas. Al mes de junio de 2008, el Registro cuenta con 475 empresas que prestan servicios de seguridad privada con autorización federal vigente con un total de 43, 197 elementos registrados.

## 3.5. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA.

Actualmente en México la seguridad privada representa un importante sector laboral, sin embargo, este es uno de los sectores que mayor impacto tienen en el fenómeno de rotación de personal, por este motivo las empresas han tenido que implementar constantes esfuerzos para cubrir sus plantillas, ya que en muchas ocasiones no sólo tienen que cubrir aquellas vacantes que se generan por las desvinculaciones de personal, sino que también tienen que tener carteras de candidatos vigentes para poder cubrir los servicios que se adjudiquen, teniendo tiempos límites para poder contar con una plantilla seleccionada y capacitada tanto en materia de seguridad como labores específicas del servicio, situación que

recae directamente en las áreas de recursos humanos específicamente en sus departamentos de reclutamiento y selección de personal.

Las actividades de reclutamiento pueden variar de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa y de los clientes, siendo actividades comunes:

**Medios**

Publicación de anuncios en periódicos de gran circulación dirigidos a la clase media baja y en periódicos locales, estos avisos se publican principalmente los días lunes, presentado un promedio de 54 avisos ( Periódico El Gráfico ) y 62 ( Periódico Esto) publicados por empresas de seguridad, estos avisos pueden ser publicados en otros días de la semana, de acuerdo a las necesidades de la empresa, las medidas de los avisos varía de acuerdo a los recursos económicos que posea la empresa o al presupuesto destinado a difusión, habiendo anuncios publicados en páginas completas o simplemente avisos de 3 líneas, el costo promedio del anuncio puede variar según el diario siendo el más económico el diario el Esto, en estos avisos las empresas ofertan las vacantes con los requisitos que debe cubrir el postulante y los turnos o jornadas que se ofrecen, al haber una fuerte competencia entre empresas, en muchas ocasiones se publican ofertas que son ficticias en cuanto a los salarios, prestaciones o jornadas; con la finalidad de poder atraer a un mayor número postulantes.

Otra actividad característica de las empresas de seguridad en cuanto reclutamiento se refiere, es la contratación de un equipo de trabajo que realice actividades de reclutamiento en campo, entre estas actividades se encuentra:

**Volanteo:** entrega de volantes impresos en puntos de afluencia como estaciones de metro, paraderos de microbús, plazas publicas y mercados, sin embargo, la efectividad de este medio dependerá mucho de los días y los horarios en los que se lleve a cabo y del grado de pericia que tenga el reclutador para que la gente acepte el volante.

El posteo o pegado de publicidad en postes, es otra actividad muy común, sin embargo, se encuentra penalizado por delegaciones y municipios cuando no se cuenta con un permiso para hacerlo.

Las bolsas de trabajo de delegaciones y municipios resulta una fuente de reclutamiento efectivo puesto que previos acuerdos con los responsables el reclutador pueden montar un stand y hacer publicaciones indicando que estará reclutando personal un determinado día de la semana, y por medio del contacto directo el reclutador tiene la oportunidad de hacer una entrevista previa y dar a conocer la oferta de una manera mas personal, adicionalmente las bolsas de trabajo pueden proporcionar la cartera de los solicitantes que presentaron en el trascurso de la semana. En este caso el éxito dependerá mucho de habilidad del reclutador para hacer que su oferta sea más atractiva a las de las empresas de la competencia, para lo cual deberá tener un dominio sobre los esquemas de sueldos, recompensas, jornadas y prestaciones. Una ventaja más de esta fuente es que de acuerdo a la zona donde se requiera cubrir el servicio se puede tratar de ubicar mejor a la gente respecto a su zona de trabajo y su residencia.

Una estrategia usada comúnmente por las empresas y en los casos en donde se requieren perfiles mas especializados es recurrir a la actividad denominada *hunting o cacería de personal* que no es mas que ofrecer empleo y condiciones mas atractivas a personal que se encuentre laborando ya para otra empresa, la forma de hacerse puede variar, sin embargo, esta actividad se considera competencia desleal entre las empresas cuando pertenecen a una asociación.

Mantas, perifoneo y ferias de empleo son recursos empleados pero con menor frecuencia, ya que en el caso de los dos primeros se requiere contar con permisos especiales por parte de las delegaciones, municipios y asociaciones de colonos o inquilinos.

Hacer un reclutamiento eficiente implica un esfuerzo considerable para los equipos a los que se les asigna esta labor, ya que en muchas ocasiones en nivel de aceptación por lo filtros de selección es bajo, lo cual implica que el reclutamiento debe ser constante y exhaustivo.

El proceso de selección en las empresas de seguridad varía de acuerdo a la empresa, y los recursos y el profesionalismo con que actúe, si la empresa se cuenta con un registro ante la Secretaría de Seguridad Pública Federal, para la selección de un candidato se debe contar con una serie de requisitos como lo son:

- Ser mayor de edad
- Contar con la cartilla del servicio militar nacional liberada
- Contar con credencial de elector
- Acta de nacimiento
- Carta de no contar con antecedentes penales expedida por el Registro Nacional de Sentenciados.
- Contar con certificado de estudios, como mínimo la secundaria.

Esto de acuerdo al Art. 28 Fracc, I, II, III, IV, V, y Vi de la Ley Federal de Seguridad Privada.

Todos estos documentos deber ser originales, en algunas empresas se aplica la prueba de lámpara negra con la finalidad de verificar la autenticidad de los documentos, ya que por este medio se pueden leer las marcas de seguridad con la que cuentan los documentos oficiales.

Adicionalmente la empresa está obligada a realizar:

- Examen toxicológico.

- Examen médico ante un médico registrado en padrón de evaluadores de esta dependencia, en donde un médico dictamine que la persona esta apta físicamente para desempeñar las actividades relacionadas con seguridad.

- Un examen de esfuerzo y condición física para demostrar que el candidato tiene condición para realizar actividades físicas.

- Un examen psicológico elaborado por un Psicólogo o Psiquiatra registrado en el padrón de evaluadores, en donde se acredite que el candidato no posee desordenes psicológicos que le impidan desempeñarse como personal de seguridad, en este punto es importante mencionar, que la legislación no menciona específicamente los impedimentos que puede presentar un elemento de seguridad.

Lo anterior en base al Art. 32 en su Fracción VI de La Ley Federal de Seguridad Privada.

- Algunas empresas incluyen en sus procesos de selección la aplicación de pruebas poligráficas con la finalidad de tener un mayor nivel de certeza respecto a la veracidad de los datos que proporciona el futuro trabajador.

Un filtro de selección muy importante para este giro es el perfil físico del postulante el cual puede variar de acuerdo a la empresa, siendo el promedio de edad entre 18 y 50 años, estatura mínima de 1.60 metros para hombres y 1.50 para mujeres, talla regular y aspecto aseado, de acuerdo al Manual de Procedimientos y Catálogo de Puestos de Prosegur Compañía de Seguridad Privada,

Una vez que el candidato ha pasado las pruebas requeridas por la legislación y las que las empresas consideren dentro su proceso de selección es común que se lleve a cabo un estudio socio económico, incluyendo visitas domiciliarias.

La Ley Federal de Seguridad Privada considera en su capitulo V la normativa respecto a la capacitación del personal:

**Artículo 29.-** Los prestadores de servicios estarán obligados a capacitar a su personal operativo.
Dicha capacitación podrá llevarse a cabo en las instituciones educativas de la Secretaría, en las academias estatales o en los centros de capacitación privada, misma que deberán ser autorizados y revalidados anualmente por la Dirección General. El Reglamento establecerá los tiempos, formas y plazos para ello.

La capacitación que se imparta será acorde a las modalidades en que se autorice el servicio, y tendrá como fin que los elementos se conduzcan bajo los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez señalados en la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

Ante lo cual muchas empresas emplean el proceso de capacitación como un filtro adicional en su proceso de selección, ya que durante este periodo que no puede ser menor a 40 horas por cada modalidad en la que vaya ser contratado el elemento, se pueden observar una serie de actitudes y aptitudes.

Como se puede observar el proceso de selección para el personal de seguridad privada puede resultar largo y complejo para los postulantes, lo cual origina en muchas ocasiones la deserción del candidato del proceso.

En la actualidad no se encontraron estudios en donde se revise con detenimiento el fenómeno de la rotación de personal en empresas de seguridad privada, mientras que en el ramo de la seguridad pública los datos que se proporcionan respecto a la rotación de personal son aquellos en los que se indica la rotación interna, es decir, los movimientos de elementos de seguridad de una corporación a otra, sin dejar de pertenecer a los cuerpos de seguridad pública.

# CAPITULO IV

# METODO

# CAPITULO 4

# METODO

## 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El índice de rotación de personal en empresas que prestan servicios de seguridad privada, principalmente en sus puestos operativos o indirectos depende del clima organizacional que en estas se genera.

Determinados factores de clima organizacional impacta a las organizaciones en diferentes procesos inherentes a las actividades de la organización afectando a estas en procesos de toma de decisiones, comunicación, desarrollo organizacional, etc.

Siendo un efecto negativo para las empresas que prestan servicios de seguridad privada la rotación de personal atribuible a diferentes factores de clima organizacional, es importante conocer cuales de estos factores están mas relacionados con la decisión de los trabajadores a desvincularse de las empresas y que estas a su vez desarrollen estrategias que les permitan tener una mayor eficiencia en sus procesos de gestión de recursos humanos así como beneficios económicos, de lo cual se derivan las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la percepción del clima organizacional de un grupo de ex empleados de una empresa de seguridad privada conforme a la escala de clima social de WES?

¿Existen diferencias en la percepción de clima organizacional entre el grupo de ex empleados y el grupo de trabajadores que tienes mayor antigüedad en la organización?

¿Existe alguna relación entre los índices de rotación y alguno de los factores de clima organizacional de la empresa?

## 4.2. HIPÓTESIS

H 1 : Existe una diferencia entre la percepción del clima organizacional entre ex trabajadores y un grupo de trabajadores con antigüedad mayor a 2 años de la misma compañía de seguridad Privada.

H 2: La percepción de los trabajadores con mayor antigüedad dentro de la organización respecto al clima laboral, es mejor que la percepción de los trabajadores con menor antigüedad.

H 3 : Existe alguna relación entre la rotación de personal y factores como el apoyo, autonomía , control y claridad del rol y la rotación de personal.

## 4.3. VARIABLES

**Variable Independiente:** Clima Laboral

- **Definición Operacional:**

El clima organizacional es el conjunto de respuestas dadas por los grupos de guardias que participaron en el presente estudio a la escala de clima social WES

El clima organizacional, para esta investigación, son aquellos factores organizacionales del ambiente laboral, que influyen en la percepción que las personas tengan del lugar de trabajo, su influencia sobre la conducta.

Utilizando los factores que proponen diversos autores para evaluar clima organizacional (Robbins, 1999; Chiavenato, 2000 y Werther 2000), se seleccionarán los factores que se adaptan a las empresas que prestan servicios de seguridad privada, los factores que se seleccionarán son:

- **Autonomía:** se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.
- **Identificación con la empresa:** se refiere a qué tanto un empleado se identifica con la empresa.
- **Motivación:** es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Percepción:** es la apreciación que tienen los empleados de las condiciones bajo las que trabajan.
- **Reconocimiento:** significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.
- **Responsabilidad:** es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones.
- **Relaciones Interpersonales:** se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

- **Definición Conceptual.**

Chiavenato (2000), plantea: "El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros". (págs. 119).

**Variable dependiente:** Rotación de Personal

Definición operacional:

$$I.R.P. = D / PE \times 100$$

I.R.P. Índice de rotación de personal

D = Desvinculaciones, lo cual se considera como la separación voluntaria de un trabajador.

PE = Plantilla promedio, la cual es el promedio que se obtiene de la plantilla total del personal al final del periodo anterior al cierre del ciclo y la plantilla total al final del ciclo

Definición conceptual:

Para Chiavenato (2000), es “la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”

## 4.4. INSTRUMENTO

El instrumento utilizado fue la escala de clima social ( WES) elaborado por Moos e Insel (1974) cuestionario titulado Escala de Clima Social en el trabajo anexo 1.

Este cuestionario se encuentra dividido en 10 sub escalas que evalúan 3 dimensiones básicas del clima: Autorrealización, estabilidad y cambio. Seisdedos 1986 p.p.p 82 -83)

**Relaciones** es una dimensión integrada por las sub escalas de:

Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se integran a ella.

Cohesión ( CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.

Apoyo ( AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

**Autorrealización:** u orientación hacía objetivos, integrada por las sub escalas:

Autonomía ( AU) grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Organizacional (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de tareas.

Presión (PR): grado en que la urgencia o presión del trabajo domina en el ambiente laboral.

.

**Estabilidad / Cambio:** evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se le explican las normas y planes de trabajo; también evalúa el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados, así como la importancia que se le da al cambio organizacional, a las propuestas, y finalmente evalúa la forma en que el ambiente físico contribuye a tener un agradable ambiente de trabajo.

Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.

Innovación (IN) grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y nuevos enfoques.

Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

La escala de clima social WES es un instrumento de aplicación individual y colectiva, con una duración aproximada de 20 minutos para cada una de las escalas, consta de 90 reactivos y se encarga de medir el ambiente social existente en diversos tipos de centros de trabajo. Esta escala tiene una confiabilidad en test – retest (rtt) de entre .83 y .69; Kuder y Richardson (KR- 20, KR -21), conocido como índice de consistencia interna (rxx), con valores de entre .86 y .69 y el índice de homogeneidad (rxc), entre .36 y .56.

Validez de la escala de clima social WES.

García Silva ( 1998) realizó un estudio en México para obtener la confiabilidad de este instrumento en poblaciones mexicanas, la cual se llevó a cabo mediante 17 muestras en 14 ciudades de la República Mexicana ( Monterrey, Guadalajara, Distrito Federal, Hermosillo, Chihuahua, León, Mérida, Cuernavaca, Tampico, Torreón, Veracruz, Culiacán, Morelia y Acapulco) , con una muestra total de 626 sujetos de diferentes empresas distribuidas en los estados mencionados, la muestra integrada por 147 mujeres y 474 hombres, con formación académica desde nivel secundaria hasta formación profesional.

Para esta prueba se obtuvo un nivel de confiabilidad de .7789 en el coeficiente de alfa Cronbach, lo que no indica que este índice es adecuado para ser aplicado en la población Mexicana, cabe mencionar que para obtener el análisis de varianza se consideraron los datos de tres ciudades (Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara)

Para la elaboración de Baremos se tomó la puntuación directa de las escalas transformado las puntuaciones en sus correspondientes puntuaciones directas. En las tablas de Baremos se incluyen únicamente puntuaciones de valores enteros y puntos medios del ámbito de la escala de puntuaciones directas, estas puntuaciones con decimales son aplicables cuando se trata de aplicación de valores directos en promedio de un grupo, ya que en este caso antes de pasar a la interpretación es necesario calcular la media que obtiene un grupo de un determinado rasgo de clima social.

## 4.5. TIPO DE ESTUDIO.

El tipo de estudio que realizó es de orden descriptivo debido a que el objetivo es describir situaciones o eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

## 4.6. DISEÑO DE ESTUDIO

El diseño es no experimental de dos grupos independientes, debido a que no se manipularon las variables, puesto que la situación de desvinculación del personal es una situación existente y también podemos considerarlo un estudio cuasi experimental puesto que el grupo al cual fue aplicado el instrumento, es un grupo de trabajadores conformado previamente, y la aplicación no fue dada al azar, si no a la muestra con las características que se mencionarán en la descripción de la muestra

## 4.7. MUESTRA:

La muestra empleada en este estudio fue no probabilística debido a que no todas las empresas que prestan servicios de seguridad privada participaron, la manera de selección fue accidental, ya que la participación de los sujetos fue accidental.

Descripción de la muestra:

Grupo 1. Ex trabajadores de la organización cuyo antigüedad promedio fue de .46 años, equivalente 5 meses, en donde la edad promedio fue de 32 años, con una participación de un 84% masculina y 16 % femenina, con una escolaridad promedio de secundaria concluida el 87% y un 7% preparatoria trunca y 6% preparatoria concluida, en donde únicamente el 37% de la muestra contaba con experiencia previa en puestos similares.

Grupo 2. Trabajadores pertenecientes a la organización con una antigüedad mayor a 6 meses, con una edad promedio de 32 años, 74% sexo masculino y 26 % sexo femenino, en donde el promedio de educación para la muestra fue de un 90% secundaria concluida , 8% preparatoria trunca y 2% preparatoria concluida, y en donde el 58% de la muestra contaba con experiencia previa en el puesto o actividades relacionadas con el empleo.

## 4.8. PROCEDIMIENTO

La aplicación del instrumento se tuvo que llevar a cabo en dos etapas:

La primera comprende a todos aquellos trabajadores que presentaron su renuncia de manera voluntaria, a los cuales se les invitó a participar en la encuesta una vez que recibieron el finiquito correspondiente con la finalidad de que el empleado no condicionara sus respuestas o sintiera presión por parte de la organización para recibir este finiquito.

A todos los participantes se les indicó que la información que se obtuviera sería de carácter confidencial, que la participación no era obligatoria y que la información recabada sería empleada para implementar programas de mejora.

La segunda etapa se aplicó con aquellos empleados que de acuerdo a la base de datos tuvieran una antigüedad mayor a 1 año, a estos se les invitó a participar de manera voluntaria, y la encuesta sería aplicada cuando se presentarán en las oficinas de la empresa a recoger sus vales de despensa, con la finalidad de no interrumpir sus jornadas laborales, se indicó a cada participante, que la información es de carácter confidencial y que sus nombres no serían revelados, y que los datos que se obtuvieran serían empleados para presentar planes de mejora dentro de la organización.

# CAPITULO V

# RESULTADOS

## CAPITULO 5

## RESULTADOS

### 5.1. ESTADISTICA DESCRIPTIVA

A continuación se describirá la muestra que participó en la investigación según las variables: sexo, edad, estado civil, antigüedad, servicio asignado, sueldo, y comparativo de medias correspondientes a los resultados obtenidos en cada grupo en la escala de clima social WES.

Tabla 7 Sexo

| GRUPO | HOMBRES | PORCENTAJE | MUJERES | PORCENTAJE | TOTAL | PORCENTAJE TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 40 | 74% | 14 | 26% | 54 | 100% |
| 2 | 21 | 84% | 4 | 16% | 25 | 100% |
| **TOTAL** | **61** | **77%** | **18** | **23%** | **79** | **100%** |

Para la variable sexo, se encontró que del total de 79 participantes, 54 pertenecen al grupo 1 que son trabajadores con una antigüedad menor a 6 meses y de los cuales 40 son hombres y 14 mujeres, en el grupo 2 conformado por trabajadores con una antigüedad mayor a dos años la participación fue de 21 hombres y 4 mujeres, teniendo un total de participación de 61 hombres equivalente al 77% de la muestra y de 18 mujeres correspondiente al 13% del total de la muestra.

Tabla 8 Edad

| GRUPO | EDAD MEDIA |
|---|---|
| 1 | 32.27 |
| 2 | 32.28 |

En la tabla 8 se obtuvo la comparación de medias, siendo para el grupo 1 32.27 años y para el grupo 2 una media de 32,28 años, lo cual corresponde al perfil solicitado para los trabajadores de la compañía.

Tabla 9 Estado Civil

| GRUPO | SOLTEROS | % | CASADOS | % | UNION LIBRE | % | DIVORCIADOS | % | TOTAL | PORCENTAJE TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 12 | 22% | 28 | 52% | 9 | 17% | 5 | 9% | 54 | 100% |
| 2 | 3 | 12% | 17 | 68% | 2 | 8% | 3 | 12% | 25 | 100% |
| **TOTAL** | **15** | **19%** | **45** | **57%** | **11** | **14%** | **8** | **10%** | **79** | **100%** |

En la tabla 9 correspondiente al análisis de estado civil se encontró que dentro del grupo de ex trabajadores que tuvieron una antigüedad menor a los 6 meses: el 22% era soltero, el 53% casados, en 17% vivían en unión libre y el 5% estaban divorciados. Para el grupo de trabajadores con una antigüedad mayor a dos años se encontró que: el 12% son solteros, el 68% casados, el 8% viven en unión libre y el 10% son divorciados.

Tabla10 Antigüedad

| GRUPO | ANTIGÜEDAD MEDIA EN AÑOS |
|---|---|
| 1 | 0.468 |
| 2 | 2.18 |

Los resultados obtenidos indican en la tabla 10 que de acuerdo a la fecha de ingreso registrada en las bases de datos de la empresa, el grupo 1 tiene una antigüedad de .468 , equivalente 5.16 meses, mientras que el grupo 2 tiene una antigüedad de 2.18 años.

Tabla 11 Servicio Asignado

| SERVICIO | FRECUENCIA GRUPO 1 | PORCENTAJE | FRECUENCIA GRUPO 2 | TOTAL | PORCENTAJE | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ABENGOA | 4 | 7% | 0 | 4 | 0% | 7% |
| BERSHKA | 4 | 7% | 0 | 4 | 0% | 7% |
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 6 | 11% | 6 | 12 | 24% | 35% |
| COMERCIAL | 6 | 11% | 0 | 6 | 0% | 11% |
| FORD | 3 | 6% | 0 | 3 | 0% | 6% |
| FUNDACION MEXICANA | 4 | 7% | 0 | 4 | 0% | 7% |
| INMOBILIARIA CEMAR | 3 | 6% | 2 | 5 | 8% | 14% |
| MASSIMO DUTTI | 2 | 4% | 1 | 3 | 4% | 8% |
| OYSHO | 2 | 4% | 2 | 4 | 8% | 12% |
| PULL & BEAR | 8 | 15% | 3 | 11 | 12% | 27% |
| ZARA | 10 | 19% | 4 | 14 | 16% | 35% |
| ZARA HOME | 2 | 4% | 1 | 3 | 4% | 8% |
| ZIMAG | 0 | 0% | 6 | 6 | 24% | 24% |
| **TOTALES** | **54** | **1** | **25** | **79** | **1** | |

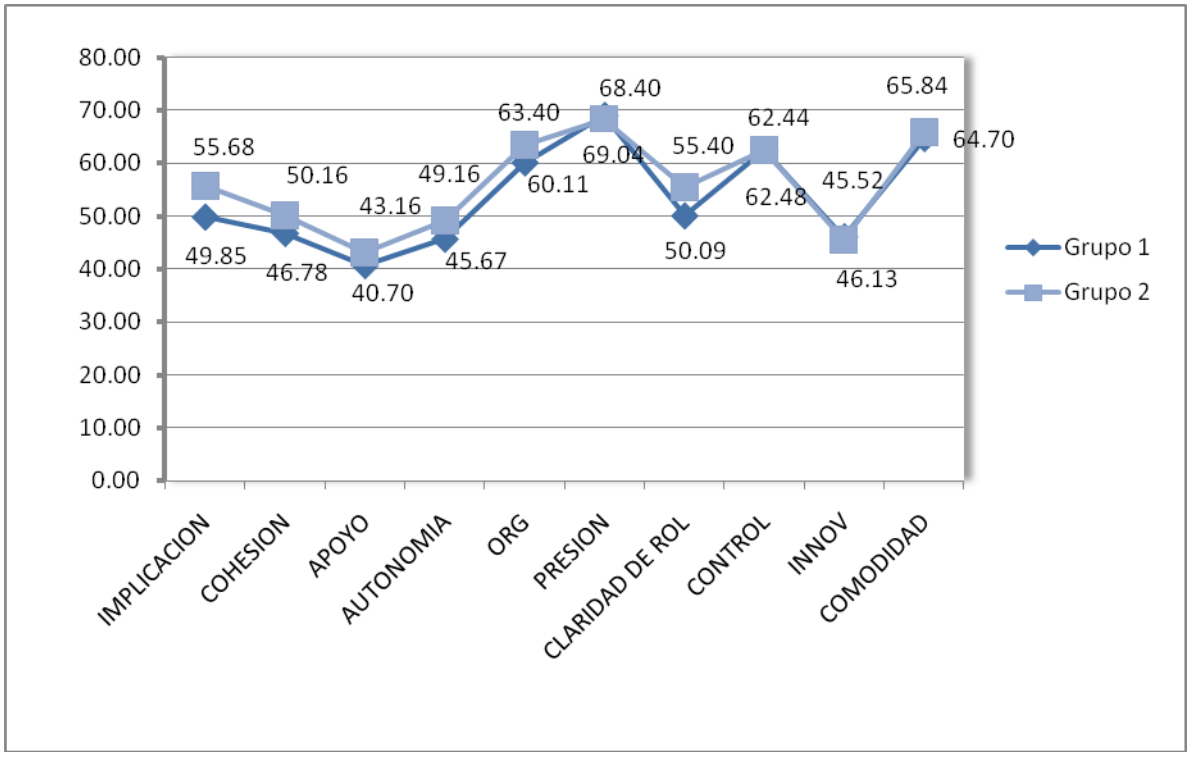
De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 11 se observa que dentro del grupo 1 correspondiente a los trabajadores con antigüedad menor a los 6 meses el mayor número de trabajadores prestaron sus servicios en Zara correspondiente al 10% de la muestra del grupo, a continuación trabajadores asignados a las tiendas de Pull & Bear representando el 15 %, se encontró que los servicios de Car Logistics, S.A. de C.V. y Comercial contaban con el servicio de 6 trabajadores cada uno equivalente al 11% del grupo cada uno, en el caso de Ford e Inmobiliaria Cemar la asignación para cada servicio fue equivalente al 6% respectivamente , mientras que servicios como Fundación Mexicana , Breshka y Abengoa cada una contó con un 7% de los ex trabajadores prestando sus servicios en cada una, mientras que Zara Home, Oysho y Máximo Dutti contaban con 2 trabajadores cada uno, equivalente al 12% del total de la muestra. En el servicio denominado Zimag no se registraron bajas en ese periodo.

Para la muestra del grupo 2 correspondiente a trabajadores vigentes el 48% de los se encuentran prestando servicio en Car Logistics, S.A. de C.V. y Zimag, con un 24% cada uno, en segundo lugar encontramos que el 16% de los trabajadores prestan sus servicios en Zara, el 12% en Pull & Bear, el 16% en Oysho e Inmobiliaria Cemar, con un 8% cada uno, finalmente el 8% restante de la muestra se encontró distribuida con un 4% en Máximo Tutti y un 4% en Zara Home.

Tabla 12 Resultado de medias de cada factor de WES por grupo.

| GRUPO | IMPLICACION | COHESION | APOYO | AUTONOMIA | ora. | PRESION | CLARIDAD DE ROL | CONTROL | INNOV | COMODIDAD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 49.85 | 46.78 | 40.70 | 45.67 | 60.11 | 69.04 | 50.09 | 62.48 | 46.13 | 64.70 |
| 2 | 55.68 | 50.16 | 43.16 | 49.16 | 63.40 | 68.40 | 55.40 | 62.44 | 45.52 | 65.84 |

Grafica 4 Comparativo de puntuaciones entre factores.




Como se observa en la gráfica 4 el factor con mayor puntuación para ambos grupos fue el correspondiente a Presión, con 69. 04 para el grupo 1 y 68.40 para el grupo 2, en segundo lugar son las correspondientes a Comodidad con una puntuación de 64.70 en el grupo 1 y 65.84 para el grupo 2, el factor que en tercer

lugar presento puntuaciones mayores para ambos grupos es Control con un puntaje de 62.48 para el grupo 1 y un 62.44 para el grupo 2, para el factor de Organización los puntajes obtenidos fueron de 60.11 para el grupo 1 y 63.40 para el grupo 2, para el factor de Implicación se encontró que el grupo 1 presenta un puntaje de 49.85 y el grupo 2 un puntaje de 55.68 , observando una diferencia de 5.83 puntos en el grupo 2 por encima del grupo 1, para el factor de Cohesión se observa que el grupo 1 tiene una puntuación de 46.78 mientras que el grupo dos tiene una puntuación de 50.16 con un total de 3.38 puntos de diferencia. Para el factor de Claridad de Rol se observa que existe una diferencia de 5.31 puntos entre los grupos teniendo un puntaje mayor en el grupo 2 con un total de 55.40 puntos y de 50.09 en el grupo 1, en el factor de Autonomía el grupo 1 obtuvo una puntuación de 45.67 y el grupo 2 puntuó con 49.16, existiendo una diferencia de 3.49 puntos por encima del grupo 1, en cuanto a Innovación el grupo 1 obtuvo una puntuación de 46.13 y el grupo 2 45.52 habiendo una diferencia de .61 puntos por el grupo 1 sobre el grupo 2, finalmente la puntuación mas baja para ambos grupos es la correspondiente al factor de Apoyo, siendo la puntuación del grupo 1, 40,70 y del grupo dos 43.13.

Comparativo de puntuaciones por servicio.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la comparación de los puntajes de los diferentes servicios a los cuales son asignados los guardias de seguridad, para lo cual se agruparon dentro de un solo sector todas aquellas tiendas que pertenecen al Grupo Inditex y en las cuales las políticas y procedimientos de seguridad, así como los medios de intervención son los mismos.

Tabla 13 – COMPARATIVO DE PUNTAJES ENTRE SERVICIOS

| SERVICIO | IMPLICACION |
|---|---|
| ABENGOA | 42 |
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 43 |
| COMERCIAL | 43 |
| FORD | 48 |
| INDITEX | 51 |
| FUNDACION MEXICANA | 57 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 57 |

| SERVICIO | COHESION |
|---|---|
| COMERCIAL | 41 |
| ABENGOA | 42 |
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 43 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 45 |
| FORD | 46 |
| INDITEX | 50 |
| FUNDACION MEXICANA | 53 |

| SERVICIO | APOYO |
|---|---|
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 36 |
| ABENGOA | 36 |
| FORD | 38 |
| COMERCIAL | 40 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 40 |
| INDITEX | 42 |
| FUNDACION MEXICANA | 51 |

| SERVICIO | AUTONOMIA |
|---|---|
| COMERCIAL | 43 |
| ABENGOA | 44 |
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 45 |
| INDITEX | 45 |
| FORD | 47 |
| FUNDACION MEXICANA | 48 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 50 |

| SERVICIO | ORGANIZACIÓN |
|---|---|
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 54 |
| ABENGOA | 56 |
| FORD | 57 |
| COMERCIAL | 58 |
| INDITEX | 62 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 64 |
| FUNDACION MEXICANA | 65 |

| SERVICIO | PRESION |
|---|---|
| INMOBILIARIA CEMAR | 61 |
| FUNDACION MEXICANA | 67 |
| COMERCIAL | 69 |
| INDITEX | 69 |
| ABENGOA | 72 |
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 74 |
| FORD | 76 |

| SERVICIO | CLARIDAD |
|---|---|
| ABENGOA | 43 |
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 45 |
| FORD | 46 |
| COMERCIAL | 47 |
| INDITEX | 51 |
| FUNDACION MEXICANA | 52 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 63 |

| SERVICIO | CONTROL |
|---|---|
| INDITEX | 62 |
| FUNDACION MEXICANA | 62 |
| COMERCIAL | 62 |
| FORD | 62 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 62 |
| ABENGOA | 63 |
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 64 |

| SERVICIO | INNOVACION |
|---|---|
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 41 |
| FORD | 41 |
| ABENGOA | 47 |
| COMERCIAL | 47 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 47 |
| FUNDACION MEXICANA | 48 |
| INDITEX | 48 |

| SERVICIO | COMODIDAD |
|---|---|
| INDITEX | 63 |
| COMERCIAL | 64 |
| ABENGOA | 64 |
| FORD | 65 |
| CAR LOGISTICS, S.A. DE C.V. | 66 |
| FUNDACION MEXICANA | 66 |
| INMOBILIARIA CEMAR | 66 |

Como se puede observar en la tabla 13 las puntuaciones que se obtienen en cada uno de los factores varía de acuerdo al servicio asignado, ya que dentro de cada uno de los centros de trabajo, tanto las condiciones, las jornadas, supervisores y cultura de la empresa son diferentes, así como el grado de complejidad de la operación en materia de seguridad, como ejemplo podemos observar el caso de Car Logistics y Ford Motor Company, en donde a excepción del factor de control todas las puntuaciones no tienen una diferencia significativa, siendo que la operación es muy similar, ya que en ambos casos la custodia de las unidades automotores es la principal consigna del personal.

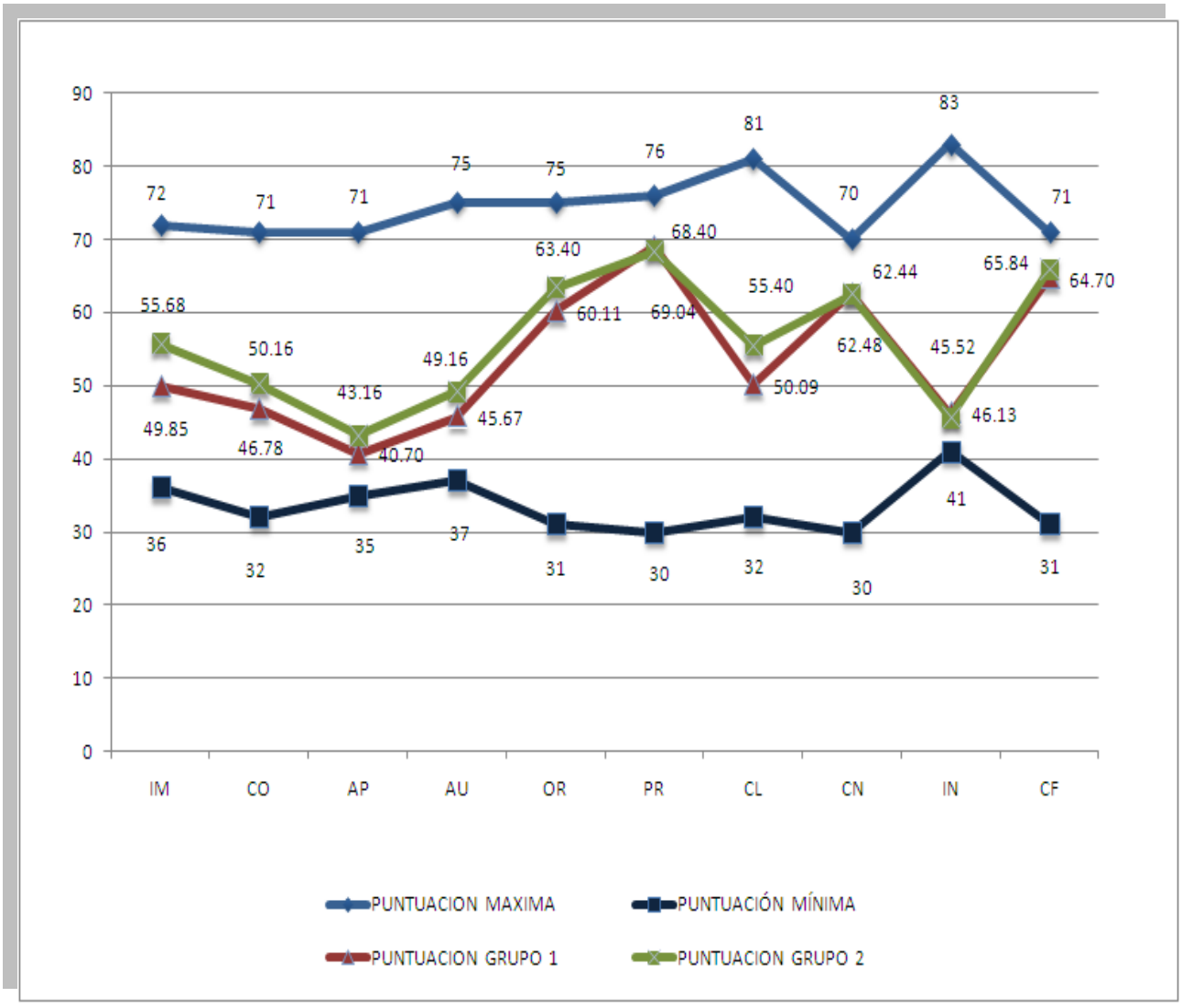
Un caso similar al anterior se presenta en servicios como Fundación Mexicana e Inmobiliaria Cemar, en donde la principal actividad que lleva a cabo es llevar a cabo labores de control de accesos, guardia perimetral y actividades relacionadas con protección civil, sin tener una intervención directa en resguardo de valores y los puntajes obtenidos en los factores de comodidad, innovación, claridad, presión, organización, autonomía e implicación son muy parecidos.

No así, el caso de Inditex, en comparación con otros servicios, ya que como muestran las tablas las puntuaciones obtenidas en todos los factores, son variables en relación a los otros servicios.

## 5.2. ANALISIS CUALITATIVO

A continuación se presentan la gráfica 5 correspondientes a los puntajes obtenidos comparados con los puntajes máximos que se pueden presentar en cada uno de los factores y de manera independiente se analizó la percepción del clima laboral de cada uno de los grupos.

Gráfica 5 – COMPARATIVO DE PUNTAJES MÍNIMOS Y MAXIMO CONTRA LOS GRUPOS MUESTRA



En análisis que a continuación se presenta es el correspondiente a cada uno de los factores que componen la escala de clima social Wes  por cada uno de los grupos, en relación a las puntuaciones máximas y mínimas que se pueden obtener para cada una de las sub escalas.

**Implicación:**  conforme a los resultados obtenidos el grupo 1 y el grupo dos obtuvieron una puntuación intermedia respecto a las puntuaciones mínimas y máximas, de la escala, lo cual indica que en ambos grupos existe una preocupación moderada por realizar su trabajo y entregarse con empeño a sus actividades cotidianas.

**Cohesión:**  de acuerdo a los datos que se presentan en la gráfica se observa que en el caso de ambos grupos, la puntuación en cohesión es moderadamente baja respecto a la puntuación máxima para la escala, lo cual indica que en este caso existe un grado menor en la manera en que los trabajadores del grupo 1  y del grupo 2 cooperan entre los miembros del grupo y se apoyan o apoyaron entre sí para el cumplimiento de sus actividades.

**Apoyo.**  Como se puede observar en los resultados obtenidos, en ambos grupos la puntuación de apoyo es la mas baja de toda la encuesta y comparada con las puntuaciones de la escala se encuentra dentro del rango de la puntuación mínima para esta escala, lo cual indica que para ambos grupos existe la percepción de no recibir ayuda y ánimos por parte de los jefes para que se cuente con un buen clima social.

**Autonomía.** Las puntuaciones obtenidas por ambos grupos en relación a la puntuación máxima de la escala, es baja, puesto que existe una diferencia de 29.33 puntos del grupo 1 y de 25.84 en el grupo 2 , lo cual indica que los empleados perciben no tener autosuficiencia para tomar decisiones e iniciativa para poder realizar sus actividades.

**Organización.** En el caso del factor de organización se observa que ambos grupos presentan una puntuación cercana a la puntuación máxima de la escala para este factor, lo cual nos indica que para los integrantes de ambos grupos existe un importante énfasis por parte de la empresa respecto a la organización, planificación y eficiencia para dar conclusión a las tareas encomendadas.

**Presión.** En relación a las puntuaciones obtenidas por ambos grupos, el factor Presión obtiene una puntuación cercana a la máxima que se presenta la escala, en ambos casos, los participantes perciben que la organización ejerce un alto grado de presión y domina un alto sentido de urgencia en cuanto a las actividades encomendadas a los trabajadores.

**Claridad de Rol.** Como la gráfica muestra las puntuaciones obtenidas por ambos grupos y la cual se encuentra en un punto intermedio, indica que a pesar de existir un conocimiento por parte de los trabajadores acerca de las expectativas, reglas y planes de trabajo por parte de la organización, no es totalmente claro para ellos.

**Control.** De acuerdo a los resultados obtenidos y que se pueden observar en la gráfica 2, podemos observar que la puntuación obtenida por ambos grupos se encuentra muy cerca de la máxima puntuación para este factor dentro de la escala, lo cual nos indica que los participantes tienen la percepción de que los jefes emplean las reglas y presión sobre los trabajadores para mantener un control dentro de la organización.

**Innovación.** De acuerdo a los resultados obtenidos, el factor de innovación es uno de los cuales presenta una menor puntuación en ambos grupos, estando dentro del rango de menos puntuación de la escala, nos indica que en el caso de los dos grupos se tiene la percepción de que no existe dentro de la organización un esfuerzo por desarrollar cambios e innovaciones en la forma en que se lleva a cabo el trabajo.

**Comodidad.** En este factor podemos observar que la puntuación obtenida por ambos grupos coincide de manera muy cercana con la máxima puntuación que se presenta dentro de la escala, lo cual nos muestra que ambos grupos de participantes consideran que las condiciones físicas de donde prestan el servicio son buenas y lo cual contribuye en tener un clima laboral agradable.

De acuerdo a las preguntas investigación y las hipótesis planteadas el análisis de resultados se observo que :

No existe una diferencia en la percepción del clima organizacional entre los empleados de ambos grupos, puesto que los factores que fueron medidos con las escala de clima social WES no indica que los puntajes obtenidos presenten una diferencia como se puede observar en la grafica 2. Por lo que la Hipótesis 1 planteada se rechaza.

La percepción del clima laboral de los trabajadores con mayor antigüedad no es mejor que la de aquellos trabajadores que dejaron de prestar sus servicios, la única diferencia que se encuentra en la percepción del clima organizacional, es determinados factores como los son la implicación, y la claridad de rol, en donde en el grupo 2 se obtuvieron puntajes superiores, sin tener una gran diferencia con las puntuaciones mínimas de la escala. Por lo cual la Hipótesis 2 se rechaza ya que no existe evidencia de que la percepción de clima organizacional el trabajadores con mayor antigüedad sea mejor a la que tienen trabajadores

Que los factores de clima organizacional que se presume pueden influir en la rotación de personal, son aquellos relacionados directamente con las actividades propias de la empresa como lo son; control, autonomía, innovación y presión.

Siendo los factores de apoyo y organización áreas de oportunidad por las puntuaciones obtenidas, pero sin determinar si estas están relacionadas directamente con la rotación del personal.

Adicionalmente a los resultados presentados se hizo un comparativo de los resultados obtenidos por el Grupo1 conformado por personas que dejaron de prestar sus servicios en la organización, pero en esta ocasión se analizó de manera comparativa las puntuaciones obtenidas en los servicios, puesto que a pesar de ser la misma organización quien los contrata y capacita, son asignados a dar servicio en empresas que poseen sus propias políticas, procedimientos y cultura organizacional.

En la siguiente gráfica se agruparon las empresas ( Zara, zara Home, Massimo Dutti, Oysho, Breshka y Pull And Bear) las cuales a pesar de tener nombres comerciales distintos pertenecen al mismo Grupo Inditex, S.A. de C.V. el cual rige cada una de sus unidades de negocio con las mismas políticas de seguridad.

Como podemos observar los resultados obtenidos llevando a cabo una comparación de los servicios ya que de acuerdo a Patiño H. (2009 cita de viva voz) es muy probable que las condiciones de los escenarios laborales tan diferentes inciden en el comportamiento y por lo tanto en la opinión de cada uno de los factores de los que señala el clima organizacional.

# CAPITULO VI

# CONCLUSIONES , DISCUSION , LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien es importante conocer y medir la rotación real, es más importante estudiar la rotación potencial, pues en cualquier momento se convierte en una salida definitiva, por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la rotación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja, pues en la mayoría de los casos las personas que tienen pensado marcharse constituyen los más capaces y calificados.

La rotación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la rotación potencial, para ser detectada, presupone la utilización de encuestas o entrevistas. La rotación del personal está influenciada directamente por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante un estudio de rotación potencial o por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir y prevenir la rotación real, sin embargo, el llevar a cabo estudios de ésta índole, implica tener que realizar a la par encuestas de clima organizacional que permitan a las organizaciones tener una radiografía de qué es lo que está pasando en la organización, y poder desarrollar acciones preventivas y correctivas para aquellos factores que puedan representar una alerta y como consecuencia generen rotación debida a percepciones negativas del clima organizacional.

En los resultados que se obtuvieron en la investigación se pudo observar que de los factores tomados en cuenta por la escala, se encuentran estrechamente relacionados con la rotación que ha tenido la empresa en los últimos meses, entre los factores que llaman la atención son aquellos relacionados con la implicación, cohesión, presión, autonomía y claridad de rol.

En el caso de los factores de presión, control y autonomía que como las tablas y graficas mostraron, tienen puntuaciones bajas, en cualquier otro tipo de organización sería alarmante que los trabajadores posean esa percepción, sin embargo, se debe recordar que la empresa sujeta a la investigación es una empresa de seguridad privada, la cual tiene como parte de sus objetivos el brindar protección a bienes y personas y para lo cual se debe contar con procedimientos muy específicos para cada tipo de actividad, puesto que se puede poner en riesgo la seguridad de las personas o de los bienes a resguardo, por tal motivo se exige a los empleados que todos aquellos procedimientos sean cumplidos al pie de la letra, siendo entregados a cada trabajador a través de una serie de consignas, las cuales al no ser cumplidas generan sanciones que pueden ser desde la suspensión temporal hasta la rescisión del contrato laboral, dichas sanciones son especificadas en los contratos laborales, no obstante como lo muestra la investigación existe una percepción negativa en ambos grupos muéstrales, considerando que el grupo de trabajadores con una antigüedad no mayor a 6 meses y el segundo con una antigüedad mayor a 2 años, y ambos grupos presentan puntuaciones similares, lo cual indica que la percepción tiene poca variación en relación a la antigüedad, es decir, que no por tener mas tiempo dentro de la organización existe una percepción positiva respecto a ciertos factores del clima laboral.

En relación a aquellos factores que se mencionaron y relacionados con normas, procedimientos y formas de actuación se puede concluir lo siguiente respecto a cada factor.

**Autonomía** que nos indica el grado en que los trabajos tienen la percepción de no pueden tomar decisiones y autosuficiencia en la forma de realizar su trabajo, y la percepción es similar en ambos grupos, por lo cual sería importante hacer una revisión tanto en los procesos de selección, evaluando que los perfiles seleccionados tengan características de personal que puedan tener actuación apegada a normas y que su tipo de pensamiento sea estructurado, adicionalmente

es necesario hacer una revisión de los programas de inducción y formación en donde los trabajadores tengan un acercamiento profundo a los conceptos de seguridad y reforzar en ellos la importancia que tiene el apegarse a normas, que si bien cada servicio es diferente, los procedimientos de seguridad deben ser seguidos puntualmente, de lo contrario el trabajador al ingresar al servicio podrá enfrentar sentimientos de frustración al no tener independencia en la toma de decisiones, y respecto a la autonomía en la actuación, el trabajador debe contar con un protocolo de actuación proporcionado lo que se conoce como línea de mando, que no es mas que un organigrama funcional en donde se indica al trabajador cuales son las líneas jerárquicas respecto a la toma de decisiones para cada tipo de contingencia.

Adicionalmente sería benéfico para la organización generar un programa de mejora de procedimientos y protocolos en la cual los trabajadores participen de manera activa, proporcionando nuevas ideas para mejorarlos, puesto que son ellos los que enfrentan las contingencias día a día y dentro de éste programa presentar líneas de mando que puedan ser empleadas como esquema adicional. De tal manera que si bien la rigidez de procedimientos persistirá, la percepción de autonomía será mejor ya que serán los propios trabajadores quienes participen en la elaboración de éstas.

Al fomentar actividades como la que se planteó anteriormente se puede generar un impacto positivo en el factor de innovación, ya que como se observó en los resultados, se tiene una percepción por parte de los trabajadores negativa, puesto que de acuerdo a la puntuación obtenida estos perciben que la organización no generan formas nuevas de realizar el trabajo, es decir, no hay un sentido de innovación.

Para los factores de Presión y control es necesario retomar lo que se mencionó con anterioridad respecto al grado de precisión con la que se deben llevar a cabo los procedimientos por lo que se tiene la percepción de que las normas son

empleadas por los superiores para mantener el control dentro de la organización, considerando de nuevo la importancia de la exactitud en la ejecución de procedimientos, se puede evaluar la estrategia que emplean los jefes y supervisores y replantear la forma en que el control y la presión pueden ser canalizadas y generar al igual que hay un sistema de castigos, un sistema de recompensas en base al cumplimiento de normas y exactitud en los procedimientos.

Si bien en otro tipo de organizaciones estos factores con puntuaciones cercanas a las mínimas en la escala podrían generar un ambiente negativo en relación al estilo de liderazgo y un alto sentido de presión, control y un bajo grado de autonomía, en organizaciones de seguridad son percibidos como factores influyentes en la calidad del servicio prestado, sin embargo, como se mencionó en el capitulo 3, las empresas dedicadas a prestar servicios de seguridad presentan fuertes problemáticas en reclutamiento y la selección del personal, ya que la oferta en estos puestos es mucha en contra de la baja demanda que existe, lo que no ayuda a que los filtros de selección sean mas específicos, adicionalmente es necesario que durante la fase de inducción y formación se evalúen aspectos como la tolerancia a la frustración, apego a normas, necesidad de seguir instrucciones detalladas, etc. lo cual permitan insertar al trabajados con un pleno conocimiento acerca de los sistemas de trabajo en la organización.

Otro de los factores que resultan con baja puntuación es que corresponde a la subescala de Apoyo, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos los trabajadores y ex trabajadores de ésta organización, tienen una percepción negativa, lo cual indica que desde su punto de vista ,no se cuenta con el respaldo y la comunicación por parte de los mandos superiores, en este caso el factor si se considera determinante en la rotación del personal, ya que si bien un sistema de normas y procedimientos exigentes es necesario en este tipo de empresas, no se encuentra este hecho en contra de que los superiores presten a sus subalternos atención en relación a sus necesidades personales y laborales, ya que escuchar a

los trabajadores, preocuparse por dar alternativas a los problemas que se presentan dentro y fuera del servicio, así como considerar a éstos como colaboradores en el logro de objetivos y reconocer su esfuerzo, permitiría que esa percepción de exigencia fuese equilibrada.

Con lo anterior la percepción de que los mandos superiores tienen la preocupación constante por que el trabajo se lleve a cabo sin fallas y en los tiempos y jornadas establecidas, y la de que éstos presionan y ejercen un control excesivo sobre los trabajadores para realzar todos y cada uno de los procedimientos puede verse impactada de manera positiva, mejorando la percepción de una adecuada comunicación , apoyo y motivación por parte de los mandos superiores y a que los empleados se sientan como parte de la organización.

Respecto a los factores que presentan una puntuación favorable para generar un buen clima laborar de acuerdo a Goncalves (1997).

Se encuentra el confort y la comodidad de las instalaciones en donde los trabajadores prestan el servicio, lo cual en muchas ocasiones no depende directamente de la organización ya que como se mencionó en el capitulo 3, estos son canalizados a diferentes empresas, sin embargo, dentro de los lineamientos que establecen las áreas comerciales y operativas, está el exigir a los contratantes del servicio que las condiciones en las que se encuentren los trabajadores sean seguras y confortables, debido a que las jornadas de trabajo son largas, además de que el trabajador debe de contar con las condiciones y herramientas necesarias para poder desempeñar su trabajo de manera óptima.

Los resultados que se presentan muestra como el clima laboral influye en la rotación de personal, sin embargo, no se puede decir con toda certeza que dentro de las organizaciones de seguridad privada, alguno de los factores sean determinantes puesto que como se definió en el capitulo de Clima Organizacional este es el conjunto de percepciones que tiene el trabajador acerca de la

organización a la pertenece, en relación a las expectativas que se tiene de la misma, si bien una de las características de una empresa de seguridad es la disciplina y el orden, los resultados no indican que si bien el trabajador tiene ciertas expectativas hacia la organización, ésta debe comunicar de manera mas efectiva la expectativa que se tiene respecto a la forma en que se realiza el trabajo, con la finalidad de que no exista una percepción negativa en el momento de ejecutar los procedimientos.

En el caso de las empresas de seguridad privada y en base a los resultados obtenidos se puede hacer la recomendación de que para evitar o prevenir altos índices de rotación de personal, se presente especial cuidado en determinados procedimientos, que si bien implican una considerable carga de trabajo para todas las áreas involucradas aportarían un esfuerzo importante para disminuir la rotación y los costos que ésta genera.

**LIMITACIONES**

Las limitaciones que se presentaron para llevar a cabo el presente estudio se dieron principalmente en la logística de aplicación de la encuesta, ya que en muchas ocasiones el personal puede no tener la disposición de aportar su tiempo y observaciones a la empresa de la cual se ha desvinculado, adicionalmente de que en muchas ocasiones puede existir un percepción negativa por parte de los participantes, debido a las verdaderas circunstancias por las cuales se genera la desvinculación.

En el caso de las personas con mayor antigüedad dentro de la empresa, las limitaciones se presentan en cuanto a la disponibilidad en tiempo por parte del personal, ya que debido al giro y operación, estos en su gran mayoría emplearon su día descanso para participar en el estudio.

Es importante considerar que una de las limitaciones más importantes que se pueden presentar en la medición del clima organizacional es el tipo de instrumento empleado, puesto que como se mencionó existen una serie de éstos que han sido diseñados en serie, atribuyendo a estas empresas el mismo conjunto de características y midiendo los factores de igual forma en empresas de diferentes tamaños, giros y estructuras.

## RECOMENDACIONES

Entre las propuestas se encuentra aplicar de manera mas estricta exámenes y evaluaciones psicométricas basadas en una perfilación de puesto, capacitar al personal responsable de la selección en técnicas de entrevista por competencias orientadas a detectar sí los candidatos poseen las características personales y de aptitudes para desempeñar el cargo, y delimitar dentro de los perfiles categorías que ayuden a detectar a aquellas personas que pueden ser entrenadas y capacitadas conforme a las normas de las empresas.

En el caso de la inserción y formación del personal, sería recomendable que dentro de los programas de formación se integren módulos referentes a la importancia de seguir normas y procedimientos y presentar a los trabajadores programas de recompensas y sanciones, es decir, que al finalizar la formación inicial, el empleado tenga pleno conocimiento sobre las ventajas que para ellos representa el tener una actuación de acuerdo a las normas establecidas, ya que gran parte de esta formación se orienta a conceptos técnicos que el trabajador no recuerda y olvida aplicarlos en su centro de trabajo.

Para tener resultados favorables en la comunicación y la integración de los trabajadores operativos se recomienda capacitar a los mandos medios en tópicos relacionados a liderazgo y cómo ejercerlo y comunicar de manera efectiva a los trabajadores los objetivos y metas de la organización e incluirlos en los logros, ya

que desafortunadamente al ser trabajadores de último nivel jerárquico, no reciben información acerca de la organización y mucho menos de la manera en que su trabajo contribuye al logro de las metas organizacionales, y cuando son canalizados a las oficinas es para hacer de su conocimiento que se hicieron acreedores a una sanción, generar el sentido de pertenencia en lo trabajadores permitirá que estos consideren que el hacer su trabajo de manera eficiente colabora con ellos mismos.

Respecto al tema de apoyo, el personal Directivo de la organización puede desempeñar un importante papel en la percepción de éste factor, ya que se encuentra demostrado que cuando los altos mandos se relacionan y atienden las necesidades de los trabajadores, éstos últimos responden de manera favorable y se comprometen al ver que los altos niveles están trabajando para mejorar no sólo sus condiciones de trabajo sino sus condiciones personales y de esta manera desarrollan el principio de gratitud. Acosta (2002).

La Dirección de la empresa, en particular la de Recursos Humanos, es la responsable de prevenir y desarrollar estrategias que ayuden a disminuir la rotación de personal, actuando conjuntamente en la toma de decisiones respecto a los métodos de evaluación, encuestas y programas que sirvan para detectar la rotación potencial, es decir, detectar a aquellos trabajadores que si bien presentan un buen desempeño, por alguna causa relacionada con los factores de clima organizacional tienen pensado abandonar la organización.

Dichas encuestas o entrevistas de ajuste se recomiendan para todos aquellos trabajadores que cuenten con una antigüedad mayor a dos meses y sería recomendable llevarlas a cabo cada trimestre; una vez cumpliendo un año de antigüedad, llevarlas a cabo de manera semestral. Los resultados de estas entrevistas de ajuste se deben compartir con las áreas operativas responsables de los trabajadores, propiciando un ambiente de apertura en sus supervisores y mandos intermedios para considerar cambios en el estilo de liderazgo.

Finalmente se debe tomar en cuenta que no todos los resultados con puntuaciones bajas deben ser considerados como negativos para las organizaciones, si no como áreas de oportunidad, ya que en medida en que se tenga acceso a la valiosa opinión de los trabajadores respecto a la organización, ésta podrá ser participe en el desarrollo de su personal y a su vez el personal partícipe en los logros operativos y económicos de la empresa.

# BIBLIOGRAFÍA

**BIBLIOGRAFÍA**


1. Aguirre S. (2002) Clima organizacional e índice de rotación de personal en empresas que proporcionan servicios de recursos humanos. Tesis. Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

2. Álvarez G. G. (1992) El constructo " Clima Organizacional", conceptos, teorías, organizaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Organizacional. 11 (1-2), 25 – 51.

**3.** Álvarez, Alverde. **La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología.** http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm., Extraido 16 de marzo de 2009**.**

**4.** Angeles L. (1998) La disminución del porcentaje de rotación de personal en las tiendas de conveniencia a través de la operación del proceso de reclutamiento y selección de personal. Reporte Laboral. Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

5. Argyris, C. (1976) La Dirección y el desarrollo organizacional (El camino de XA a XB). Traduc. Claudio Víctor Leoffler. Buenos Aires. Ed. Pedro García S.A.

6. Arias G. F. (1990) Administración de Recursos Humanos. México. Trillas

7. Brunet L (1999**). El Clima de Trabajo en las Organizaciones:** Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

8. Chiavenato I (2000) Administración de Recursos Humanos. México. McGraw Hill

9. Dessler G (1979). Organización y Administración**:** enfoque situacional.
10. México: Prentice Hall.

11. Durán L. (1993) Los factores de clima laboral que influyen sobre la rotación de personal. Tesis. Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
12. García F., Medina S. ( 2007) Diagnostico Organizacional para detectar causas de rotación de personal en una empresa textil. Tesis Licenciado en Psicología, UNAM

13. Goncalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 de http://www.phpartners.com/articulos/download.asp

14. Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

15. Lara, Aranky, Ramos (2008) La rotación de personal y sus causas fundamentales. Deloitte Human Capital Newsletter No 9pp 1-4

16. Ley Federal de Seguridad Privada TÍTULO PRIMERO Disposiciones Generales. Julio 2006

17. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_l_g/capitulo2.pdf

18. Mellado C. Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Comunicación Social Universidad de Concepción, Chile http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/cmellado.html
Extraído 22 de mayo 2009

19. http://www.wikilearning.com/monografias/katz_y_kahn/busqueda/1Michael Zamudio Mata - 09 de Mayo de 2006

20. http://www.greatplacetowork.com.mx/best/list-mx.htm

21. Macias A. (2000) Relación entre la motivación laboral y la percepción del clima organizacional en una empresa de gobierno dedicada a la construcción y al arrendamiento. Tesis. Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

22. Martínez C. (2007) Transparencia en la regulación de servicios de seguridad privada a nivel federal en el sexenio 2000 – 2006. Tesis Licenciado en Ciencias Polìticas y Sociales, UNAM

23. Moreira, M. y Álvarez B. Clima organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. http://www.semes.org/revista/vol14_1/6-12.pdf. Extraído 22 de abril de 2009

24. Robbins, S (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

25. Salldoval-Caraveo M.C ( 2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas ;27:78-82.

26. Siller F. ( 1995). La Seguridad Privada en México. Su normatividad. Revista de Administración Pública 1995. Pag. 102 a 110

27. Silva M. (1992) Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. Revista de Psicología General y Aplicada. 45 (1y2), 139 – 149.

28. Thompson P. Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua. http://prodeco.xoc.uam.mx/revista/9/9-8.pdf extraído 19 de marzo de 2009.

29. Torres O. (2000) El surgimiento y desempeño en torno a las empresas de seguridad privada en el Distrito Federal. Tesis Licenciatura en Derecho, UNAM

30. Villagonzález R, Murguía J., Castellanos, .Clima organizacional y control de gestión de educación superior No3/2005. El caso de una Universidad 2005, revista cubana Pág. 105- 109

# ANEXO 1

CLIMA SOCIAL : TRABAJO

A continuación encontrarás unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque estan pensadas en distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar en donde Ud. Trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación a su centro de trabajo.

**En las frases, el Jefe es la persona de autoridad ( capataz, encargado, supervisor director, etc) con quien Ud. Se relaciona. La palabra EMPLEADO se utiliza en sentido general , aplicando a todos aquellos que forman parte del centro de trabajo o de la empresa.**

**Anote las contestaciones en las hojas de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo es verdadera o casi siempre verdadera , anote una X en el espacio correspondiente a V ( verdadero ). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anoto una X en el espacio correspondiente a F ( falso).**

**NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO.**

1. El trabajo es realmente estimulante
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en un tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces demasiado desorganizadas
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de un modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.

---

11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficiencia.
16. Aquí parece que las cosas son siempre urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
21. Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.

22. La gente se ocupa personalmente de los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces " las cosas se dejan para otro día "
26. La gente no tiene oportunidad de relajarse.
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo las reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.

---

31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por lo empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y practico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.

---

41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge algún problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No " se meten prisas " para terminar las cosas.
47. Normalmente se explica a los empleados los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismo métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a medio día.
53. Normalmente los empleados se sienten libres para solicitar un aumento de sueldo.

54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase " el trabajo antes que el juego"
56. Es difícil mantener durante el tiempo el esfuerzo que se requiere para el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes estan siempre controlando al personal y los supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
61. En general se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre si.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas , aunque no sean aplicables directamente en el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante hacer un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.

71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre si de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con los jefes su problemas personales.
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados cumplan estrictamente las reglas y las costumbres.
79. El ambiente de trabajo presentan novedades y cambios.
80. El mobiliario esta normalmente bien colocado.

81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84. Los jefes se reunen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.

86. Frecuentemente hay tanto trabajo, que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo también saliendo mas tarde.
89. Aquí parece que el trabajo esta cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

## *ESCALA DE CLIMA SOCIAL WES*

Nombre y Apellido: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Puesto: _____

EJEMPLOS

| Z | | Y | |
|---|---|---|---|
| V | F | V | F |

| | | | | | | | | | ESC | PD | PT |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 11 | 21 | 31 | 41 | 51 | 61 | 71 | 81 | | | |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |
| 2 | 12 | 22 | 32 | 42 | 52 | 62 | 72 | 82 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |
| 3 | 13 | 23 | 33 | 43 | 53 | 63 | 73 | 83 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |
| 4 | 14 | 24 | 34 | 44 | 54 | 64 | 74 | 84 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |
| 5 | 15 | 25 | 35 | 45 | 55 | 65 | 75 | 85 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V 46 | V F | V F | V F | V F | | | |
| 6 | 16 | 26 | 36 | 46 | 56 | 66 | 76 | 86 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |
| 7 | 17 | 27 | 37 | 47 | 57 | 67 | 77 | 87 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |
| 8 | 18 | 28 | 38 | 48 | 58 | 68 | 78 | 88 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |
| 9 | 19 | 29 | 39 | 49 | 59 | 69 | 79 | 89 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |
| 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | | PD | PT |
| V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | V F | | | |