



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

"LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO  
DEL ESTADO DE HIDALGO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTORA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

MA. MAGDALENA CHAÍN PALAVICINI

DIRECTOR DE TESIS: DR. JOSÉ RAMÓN TORRES SOLÍS

MÉXICO, D.F. 2011

CIUDAD UNIVERSITARIA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 **Dios Nuestro Señor**, por ser la luz que direcciona mi camino

A **mi mami**, que se estará muy orgullosa de mí

Al gran amor de mi vida, **Federico Ross**, por lograr de su mano el Título de Técnica, y de su mano aspirar el Grado de Doctora, por creer en mí y ser mí ejemplo y apoyo incondicional

A mis hijas **Magali y Sandy** que junto con mis nietos llenan de porqués mi existencia

A **Hans**, el que me hizo abuela y que cada día me enorgullece más con su pequeña-gran persona

A mi amiga **Lou Pilatowsky**, entrañable y fraterna

A la Doctora **Leticia Franco**, por haber colaborado con su gran inteligencia, generosidad y profesionalismo en este trabajo de investigación

A mi **Universidad Nacional Autónoma de México**, que junto con **mis maestros y mis alumnos** representan un motivo de orgullo de pertenencia tan grande como el de ser mexicana

A mi Tutor **Doctor Jose Ramón Torres Solís**, por el acompañamiento sabio y cálido en el proceso de este trabajo

A mis **Sinodales**, con admiración y agradecimiento por su participación:

Doctor Ricardo Alfredo Varela Juárez

Doctor Jorge Cardiel Hurtado

Doctor Alfonso Carlos Merino Gonzalez

Doctor Daniel Velázquez Vázquez

## ÍNDICE

INTRODUCCION_____	I
➤ CAPÍTULO I ROTACIÓN DE PERSONAL	
1.- Rotación de personal._____	1
1.1.- Definición de rotación del personal._____	1
1.2.- Índice de rotación de personal._____	2
1.3.- Determinación de las causas de rotación de personal._____	3
1.4.- Los costos de la rotación del personal._____	5
1.5.- Diferentes teorías sobre la rotación de personal._____	6
1.6.- La rotación y la insatisfacción laboral._____	9
➤ CAPÍTULO II INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO	
2.- La Industria Textil y del Vestido en México._____	11
2.1.- El Estado de Hidalgo y la Industria Textil y del Vestido._____	14
2.2.- La importancia de este sector en el PIB Nacional._____	15
2.3.- Aporte al empleo._____	16
➤ CAPÍTULO III CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
3.- Clima y compromiso organizacional._____	18
3.1.- Clima organizacional._____	18
3.2.- Compromiso organizacional._____	21
3.3.- Enfoques de clima e índice de compromiso organizacionales._____	25
Modelos de estudio._____	26
3.4.- El manejo de conflictos. _____	28
3.5.- La comunicación. _____	28
3.6.- La estructura._____	31
3.7.- La administración de personal._____	32
3.8.- La creatividad._____	32
3.9.- El clima organizacional._____	33
3.10.- El liderazgo._____	34
➤ CAPÍTULO IV DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
4 Diseño de la investigación._____	36
4.1.- Planteamiento del problema de la investigación. _____	36
4.2.- Preguntas de Investigación._____	36

4.3.-	Objetivos del Proyecto.	37
4.4.-	Hipótesis de Trabajo.	37
4.5.-	Tipo de Investigación.	38
4.6.-	Variables.	38
4.7.-	Definición conceptual y operacionalidad de variables.	39
4.8.-	Obtención y procesamiento de la información.	42
4.8.1.-	Validez de los Instrumentos y reactivos que los integran.	42
4.8.2.-	Universo de estudio y el grupo empresarial.	45
4.8.3.-	Tiempo de realización y muestra.	45
4.8.4.-	Unidades de estudio.	46
4.9.-	Entrevistas a profundidad.	46
4.10.-	Entrevistas de salida.	46
4.11.-	Clima organizacional.	47
4.12.-	Análisis de datos.	47

➤ CAPÍTULO V RESULTADOS

5.-	Resultados.	48
5.1.-	Planteamiento de Resultados.	48
5.2.-	Análisis de Resultados.	54

➤ CONCLUSIONES

Conclusiones.	59
Bibliografía.	64
Anexos.	69

FIGURAS, CUADROS, GRÁFICAS Y ANEXOS

➤ FIGURAS

1.-	Perspectiva del estudio del Compromiso Organizacional.	22
2.-	Dimensiones del compromiso.	24
3.-	Facetas de Satisfacción de la Empresa.	25
4.-	Modelo de Clima Organizacional con índice de compromiso.	26
5.-	Modelo del análisis de índice de compromiso.	27
6.-	Flujos de la comunicación.	29
7.-	Interacciones de la comunicación en el clima organizacional.	30
8.-	Facultades de la comunicación.	31

➤ TABLAS

1.-Descripción de los tipos de investigación sobre clima organizacional.....	20
2.-Principales diferencias entre compromisos e identificación.....	23

➤ ANEXOS

- 1.- Análisis Estadístico
- 2.- Cuestionario de índice de compromiso
- 3.- Cuestionario de clima Organizacional
- 4.- Cuestionario de entrevistas de salida
- 5.- Empresas muestra

## INTRODUCCIÓN

Al elaborar un trabajo de tesis se considera importante el nivel científico de la investigación que aporte a las áreas administrativas algo relevante para la mejora de nuestro país, pero también no debe perderse la pasión personal del investigador, que en este caso es el factor humano como elemento único y trascendente para esta mejora. Por ello al mismo tiempo que cuidar la cientificidad del trabajo se mantendrá un enfoque a largo plazo que trascienda en las organizaciones tanto en su clima como en el nivel de compromiso y en especial en su factor humano. Está en los empleados el lograr productividad y continuidad en la calidad de los procesos, por lo cual los resultados de la aplicación de estos instrumentos administrativos deberían estar contemplados en el nivel estratégico de la organización.

La competencia global ha puesto sobre la mesa elementos como la calidad y la productividad en las organizaciones para llegar a ese nivel esperado, sin embargo debemos como administradores asumir nuestro papel de agentes de cambio, en función del personal, su contexto, su compromiso y su rol. Si bien nuestro trabajo está vinculado más a la microeconomía, sabemos que a través de ésta puede repercutir en la macroeconomía.

En la actualidad, con las consecuencias sociales y económicas de la crisis en los Estados Unidos de Norteamérica, y la gran dependencia comercial de nuestro país, cobra mayor importancia la problemática que se aborda en esta investigación radicando principalmente en las cifras que se establecen a en el apartado de los antecedentes del sector textil y de servicio, y que nos demuestran la importancia económica de este segmento.

Esta investigación nos aportará un análisis dirigido hacia las correlaciones existentes entre variables ofreciéndonos un panorama claro y científico de la situación problemática y dando respuesta a los porqués con el objetivo de llegar a conclusiones y recomendaciones útiles especialmente para este sector y para las organizaciones en general.

La alta rotación del personal en las empresas del sector textil son, sobre todo enfocado al caso de México, y en particular del Estado de Hidalgo el problema del cual nos avocamos a analizar, conscientes que como observamos por las cifras presentadas representa un factor interesante en el desarrollo de la economía de nuestro país, más no porque sea el único existente en este sector.

La investigación y análisis que se realiza en el presente estudio sobre el tema de la rotación de personal es un elemento que ayuda a determinar cuándo se convierte en un problema al interferir en la realización óptima del trabajo dentro de una empresa, posibilitando conocer las causas que los originaron.

Básicamente la rotación de personal es un hecho inherente a las organizaciones y a cualquier agrupación que bajo un objetivo y promesa de remuneración se organice para lograrlo. Es importante señalar el riesgo que implica el abusar de ella; es decir, permitir que se vuelva algo fuera del control de los administradores.

Como se demuestra en el análisis del problema de investigación, la rotación sí está fuera de control y el nivel es extremadamente alto, ocasionando desequilibrio organizacional; también, en cierto

grado, la rotación de personal es buena en una organización. Esta afirmación es contradictoria, pero como veremos a lo largo de este trabajo: no necesariamente es saludable tener un nivel de rotación de personal de cero.

Para llegar a el objetivo general de este trabajo, se propuso investigar los factores que se interrelacionan para que se origine la rotación del personal en el Sector Textil y del Vestido en el Estado de Hidalgo, generar alternativas de solución que permitan disminuir en forma considerable esta problemática, y a si coadyuvando así en forma directa al fortalecimiento de este sector. Se aplican instrumentos de medición de clima organizacional, nivel de compromiso, así como entrevistas focalizadas y de salida. Con ello obtener una información confiable que permita a los administradores de las empresas, fundamentar su toma de decisiones y acciones para mejorar el Clima Organizacional e Índice de Compromiso de los trabajadores en búsqueda de disminuir su tasa de rotación de personal. Esperamos que este trabajo represente un significativo avance en la solución de esta problemática el sector textil y del vestido en el Estado de Hidalgo.

La investigación se desarrollará de la siguiente manera, se elaborarán cinco capítulos para presentar los elementos siguientes:

La introducción que tiene por objeto dar conocer la importancia de la investigación así como sus objetivos y posibles alcances.

### Capítulo I.- Rotación de personal

En este capítulo se analizan diferentes modelos sobre rotación de personal ofreciéndonos una visión integral sobre este problema social, quedando clara la importancia de la aplicación diagnóstica de un instrumento de clima laboral y medición del índice de compromiso, para tener un escenario real sobre las variables que juegan un papel importante para que se de o no la satisfacción y con esta la permanencia en el empleo, y sus correlaciones.

### Capítulo II.- La Industria Textil y del Vestido

El capítulo aborda los antecedentes y la situación actual de la Industria Textil y del Vestido en México, y en particular, en el Estado de Hidalgo, con la finalidad de presentar el contexto de la investigación y la importancia de la misma en el ámbito nacional.

### Capítulo III.- Clima organizacional

En este apartado se lleva a cabo un marco teórico sobre, el análisis del clima organizacional y del clima laboral, estudiando el ambiente en el que se mueven los trabajadores y los modelos conceptuales utilizados en el estudio, con el objeto de presentar la vinculación entre clima organizacional con índice de compromiso. En el apartado del manejo de conflictos, se analizan los tres elementos que nos sirven para su prevención y aprovechamiento; los métodos de comunicación con el empleado y el tipo de estructura adecuada para tener una comunicación idónea dentro de la organización. Se destaca la importancia que tiene un buen sistema de administración de personal para potenciar el desarrollo profesional del empleado y la misión de la empresa, el reconocimiento y la creatividad del individuo en su desempeño laboral y, finalmente el liderazgo sus conceptos y función organizacional.

## Capítulo IV.- Diseño de la Investigación

En capítulo contiene la importancia de la investigación, el diseño metodológico elegido para establecer la investigación. También explica el tipo y diseño de estudio y la muestra. En él se describen las variables, los instrumentos, el análisis de datos, los modelos estadísticos, entre ellos la estadística descriptiva, los coeficientes de correlación.

## Capítulo V.- Presentación de resultados

En él se describe los resultados obtenidos en la presente investigación. Después de aplicar los métodos estadísticos correspondientes al tipo de datos, donde se muestran las correlaciones que resultaron significativas entre variables compromiso y clima organizacional además de los factores. En especial el hallazgo principal de la vinculación entre la variable liderazgo y la de rotación de personal, encontrándose una estrecha interrelación sobre todo por el estilo autocrático que se utiliza en ese sector. Así como el elemento sorpresa, de que no existiera por este tipo de liderazgo correlación con la creatividad dado que ésta sale satisfactoria.

Conclusiones. Se llega al través de la discusión de lo encontrado para estructurar las conclusiones y sugerencias este capítulo. Poniendo énfasis en la conclusión trascendental que es el tipo autocrático de liderazgo como determinando para la rotación de personal en este sector, y sorpresas como que a pesar de lo anterior no afecta en la creatividad manifiesta en los instrumentos de recolección como algo que si está inmerso en este proceso por parte del personal.

*Está en el trabajador llegar a los  
Estándares, y en la organización  
Lograr la permanencia del empleado.*

## **CAPÍTULO I**

### **Rotación de personal**

Abordaremos este capítulo reflexionando sobre su definición, el índice de rotación de personal y su importancia, la determinación de sus posibles causas, sus costos, los modelos teóricos y la insatisfacción laboral de rotación de personal así como sus enfoques, con el objetivo de ofrecer una visión integral sobre este tema de estudio. En él trataremos los antecedentes y la importancia económica del sector textil y del vestido en México, con lo cual acentuamos la importancia de esta investigación.

#### **1.1- Definición de rotación de personal**

Dentro del contexto de los Recursos Humanos, a la rotación del personal se le conoce también como, labor turnover\*. Básicamente es una tasa o porcentaje al cual un empleador gana o pierde empleados, algunas maneras simples de describirlo según el Lic Porfirio Tamayo Contreras, (2008) son. “cuanto tiempo los empleados tienden a quedarse en el empleo”, ó “la tasa de tráfico en la oficina de reclutamiento”. Esta tasa o porcentaje es medida tanto para una sola organización como para las diferentes industrias, mercados e incluso países. Por ejemplo si un empleador dice tener un alto índice de rotación en comparación con sus competidores significa que los empleados de esa compañía tienen en promedio un tiempo más corto de permanencia en el trabajo que los empleados de otras compañías de la misma industria.

Ahora bien; el término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover posiciones, inclusive con carácter predictivo.

\*Finalización del empleo

## 1.2. Índice de rotación de personal

Según William B., Davis K. (1999) existen varias formas para calcular el índice de rotación de personal, a continuación se detallan dos de ellas considero interesantes y algunos cuestionamientos que surgen del planteamiento de los mismos:

Para Planeamiento

$$(A+D * 100 / 2) / EM$$

Para analizar pérdidas de personal y causas

$$D * 100 / EM$$

Para analizar pérdidas de personal y motivos de desvinculación

$$(D * 100) / ((N1 + N2 + \dots + Nn) / a)$$

Donde:

A = Admisiones de Personal

D = Salidas de Personal

EM = Promedio efectivo de personal en el período

$N1 + N2 + \dots + Nn$  = Sumatoria de los número de empleados al comienzo de cada mes

a = Número de meses del período

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía (entendámosla como el grado de desorden de los recursos humanos y la subutilización de los mismos) de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/EM$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

Al no existir una forma realmente estandarizada del cálculo de la tasa de rotación de personal, el debate sobre lo que aplica o no aplica en cada caso suele ser amplio, por ejemplo:

La base de empleados cambia cada mes, si una empresa tiene 1,000 empleados en mayo del 2008 y 2,000 en abril del 2009; la base anual que se tomaría podría ser 2,000 por ser la última del año ó 1,500 si sacamos un promedio, ahora bien, si el número de empleados que se fue es de 300, la tasa sería muy diferente en ambos casos: 15% para una y 20% para la otra.

Muchas empresas no incluyen en la rotación a los nuevos empleados que tienen menos de 3 meses de antigüedad ó que salen por ampliar sus estudios.

En algunos casos los empleados de bajo desempeño no son considerados tampoco en la rotación de personal.

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación del factor humano. El término de rotación, es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de empleados que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de auto-regularse y garantizar así un equilibrio dinámico.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel del personal necesario en proporciones adecuadas para la operación del sistema. Esto es lo que suele ser equívoco cuando el nivel de rotación es mayor que la plantilla necesaria para la operación; lo que ocasiona que la rotación se vuelva problema organizacional.

### 1.3.- Determinación de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, que en los últimos dos años ha causado estragos en México, prácticamente en todas las industrias y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otras. De acuerdo a investigaciones llevadas a cabo por Schneider & Barlett, C.J. (2005) nos cita las causas comunes:

La política salarial de la organización, es decir un tabulador de sueldos que no tenga nada que ver con el desempeño de los individuos.

La política de beneficios de la organización; ¿se cumplieron las promesas de la contratación?, ¿es justo el otorgamiento de beneficios en todos los niveles?

Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; que tanto puede crecer el empleado, ¿hay oportunidades reales?

El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización; el ambiente de trabajo suele ser fundamental, en ocasiones más que la remuneración salarial misma.

La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; es decir hay una profesionalización de los puestos de trabajo, ¿es reconocida la empresa a los ojos del mercado?, ¿promueve valores que la mayoría aceptaría como válidos?

La política de reclutamiento y selección de recursos humanos; en ocasiones el verificar que la competencia por puestos en la compañía sea justa es fundamental para conservar al personal, por otro lado si los criterios de selección son muy flexibles pueden provocar una alta rotación de personal.

Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos; las personas sobre todo los jóvenes sienten que es muy importante seguir aprendiendo y capacitarse para el futuro dentro y fuera de la organización.

Las políticas de personal, en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación que causa la rotación. Ya sean planes flexibles o bonos que mejoren el salario, programas de retención permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación.

Desde mi punto de vista, las empresas que trabajan en esta línea (políticas de administración de personal) no sólo reducen el nivel de rotación, sino que aumentan el de motivación, la productividad y bajan sus costos de capacitación y reclutamiento.

Algunas de las empresas que se dedica a la subcontratación de personal para otras empresas, anotan como de las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explican expertos directivos de empresas en de las entrevistas focalizadas que se llevaron a cabo.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

“Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados (...) debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación”, dijo el Director General de Bumeran México, Mateo Cuadras, 2009.

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa. Algunas de

las causas descritas aquí se observaron en el instrumento de entrevista de salida que se aplicó a los empleados textiles, sobre todo las que se refieren a la cultura organizacional.

#### 1.4.- Los costos de la rotación del personal

Cuando se empiezan a calcular los costos inherentes a la rotación de personal, se cae en la cuenta de que tenemos de dos tipos; los reales, tales como el tiempo que se invierte en la selección y reclutamiento de los reemplazos y los costos de oportunidad como serían los relacionados a la productividad, en ambos casos está estimado que en promedio el costo por rotación en la organizaciones es del 150% del paquete de remuneración de los empleados.

Para ejemplificarlo mejor, tenemos los costos directos: que tienen que ver con la salida del individuo, su reemplazo y los costos de transición de esa posición, mientras que los indirectos están relacionados a: reducción de la productividad, reducción en los niveles de desempeño, captación de tiempo extra innecesario y la baja moral.

Aunque hay muchas formas de calcular el costo que implica la rotación de personal, a continuación se presentan algunos criterios que no deben dejar de tomarse en cuenta al momento de verificar el costo en el que incurrimos como organización por la rotación de nuestro personal.

##### Costo de reclutamiento

En este entran los costos generados en el negocio por concepto de la contratación del reemplazo de los que salieron. Los aspectos a considerar aquí son:

- El tiempo invertido en el reemplazo por medio del \*outsourcing.
- Tiempo invertido en el reclutamiento y la sección de los candidatos.
- Gastos de viaje o traslados, si los hay, casos de posiciones muy especializadas.
- Re-localizaciones en caso de asignar otros elementos de la corporación.
- Antecedentes y referencias que no son fáciles de investigar y encontrar.
- Subcontratación

##### Costo de entrenamiento y desarrollo

Para estimar este costo de entrenamiento y desarrollo de nuevos empleados, se debe de comenzar por verificar el costo de contratar a los entrenadores para personal de nuevo ingreso, esto significa costos directos e indirectos como:

##### Materiales de entrenamiento

Tecnología

Beneficios a los nuevos empleados

Tiempo de los entrenadores

##### Costo de administración

Adicionalmente se debe de medir y cuantificar el costo por empleado de:

Establecer los sistemas de comunicación

Añadir al empleado al sistema de Recursos Humanos

En el caso de México, las altas ante el IMSS, beneficios como estacionamiento, comedor, servicios médicos y actividades recreativas.

Además de los costos en la competitividad internacional, ya que el nivel alto de rotación de personal puede inferir directamente en el incumplimiento de los estándares establecidos en el mercado.

Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos 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 el estudio del análisis situacional de la compañía a nivel interno, si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

También ha quedado comentado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea por ejemplo el tipo de empresa, la economía de la región, industria, país, etcétera. Además de que se debe de considerar la política interna de la compañía en cuanto a su relación con los recursos humanos y las oportunidades reales de capacitación y desarrollo.

Lo más importante es que la compañías mexicanas comprendan que sus inversiones en capital humano son las más importantes por redituables, es decir, el precio que se paga por contar con talentos que realmente saquen a flote a lo compañía es muy reducido en comparación con los gastos en que se incurre por dejarlos ir después de tantos gastos que se generan por ya no contar con ellos. Además de todo hay algo importante la curva de aprendizaje que acumulan los empleados es un factor que le añade éxito a las empresas, al tener una alta rotación de personal esa curva se pierde y las empresas prácticamente deben volver a construir esa experiencia.

Las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo. Se convierte en un reto para cualquier organización conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales. Esto se aborda en la investigación presente, denotando cómo la rotación llega a convertirse en problema cuando está interfiriendo en la realización óptima del trabajo.

A continuación se presentan los diferentes enfoques sobre rotación de personal ofreciéndonos una visión integral, permitiendo con su análisis tener una visión estratégica para el cambio de cultura administrativa:

#### 1.5.- Diferentes Teorías sobre la rotación de personal.

Teoría de equilibrio organizacional, Modelo de March y Simon (1958)

Este modelo ha sido considerado como uno de los primeros trabajos formales en el estudio de rotación de personal, por ser el primero en abordar el problema con un enfoque integral.

El haber tomado en cuenta la satisfacción laboral y el entorno económico como factores claves dando las bases para teorías posteriores con enfoque sistémico. Este modelo también se orienta en observar el proceso de la rotación de personal a partir de la decisión propia del trabajador de

salirse de una empresa, por lo que la rotación de personal en este modelo es entendida como “el retiro voluntario de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica”.

Su modelo se compone de dos conceptos primordiales:

La intención del trabajador de salirse de la organización.  
La percepción de oportunidades laborales externas.

La satisfacción laboral es definida como “el estado de percepción que tiene el trabajador de la organización del trato que recibe de sus compañeros de trabajo, y de su participación, en su actividad laboral”.

La satisfacción laboral está en función de las variables: conformidad con el trabajo, relaciones laborales y la identificación con el trabajo, las que se encuentran presentes en toda clase y tamaño de organización.

Modelo de Price (1977)

Este Modelo toma de March las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como parte de sus elementos generadores de la satisfacción. Ve a la motivación intrínseca como los sentimientos que están estrechamente relacionados al buen desempeño del empleado hacia su trabajo. Como satisfacción laboral la respuesta afectiva de la evaluación de su trabajo. El modelo está fundamentado en la necesidad del empleado de verse reconocido por su el resultado de su acción laboral.

Modelo de inversión de Farrell y Rusbult (1981)

Su modelo deriva del modelo de cambios sociales de Homan e intentaron explicar el compromiso organizacional, entendiendo por ello: “El estado de obligación del individuo hacia el resultado de su comportamiento” y ese compromiso estuvo relacionado en la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influyan sentimientos de unión y afecto hacia la organización. Por lo tanto, el grado de compromiso puede reflejar la intención de permanecer o abandonar a una organización.

Modelo de la Multi-ruta de Steers y Mowday (1981)

El análisis que realizan estos autores se estructura en dos segmentos: origen de la expectativas y actitudes del trabajo, como éstas afectan la intención de abandonar un trabajo y el proceso por el cual esta intención conduce a la rotación de personal.

Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983)

Desviándose del pensamiento convencional, Sheridan y Abelson, desarrollaron el modelo que se basa en dos determinantes el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede conducir a la conducta de abandonar el trabajo.

Éste tiene tres características la primera es la conducta de dejar el trabajo considerada como una variable discontinua con cambios repentinos observados entre los diferentes estados de dicha conducta, donde presumiblemente el empleado intenta mantener su actual trabajo el mayor tiempo posible sin embargo, una vez acumulada la insatisfacción, como resultado de la disminución en el

compromiso hacia la empresa o por el estrés laboral, el empleado repentinamente cambia del estado de permanecer a abandonarla. La segunda el modelo presenta una zona estéril de conducta que lo ocasiona el deseo de cambio y la tercera la conducta divergente que ocurre cuando llega a la cúspide el nivel de estrés y tensión laboral.

#### Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)

Revisando las pruebas empíricas de las alternativas del trabajo, concluyeron que la valoración de la percepción del mercado laboral ha predicho pobremente la rotación de personal, mientras que las estadísticas del mercado laboral, tales como el índice de desempeño, pronostican con mejor consistencia la rotación de personal. Toman en cuenta tres argumentos:

Las diferencias económicas producen diferentes fuerzas laborales. Las oportunidades laborales directamente influyen en la satisfacción laboral y estas afectan a la rotación de personal.

#### Modelo de la motivación dinámica de Fischman (1988)

Consiste en considerar que toda persona está motivada para realizar alguna acción y que la motivación puede variar en fuerza dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados a obtener. Los tres impulsos a los que se refiere en su sustento teórico sobre rotación son:

Motivación del Logro

La Motivación de Asociación

Motivación por Poder

#### Modelo del desdoble de Lee y Mitchell (1994)

Toman la teoría de imagen de Beach, (1990) como una manera de entender el proceso de la toma de decisión y de terminación. La teoría de imagen desafía el proceso de la toma de decisión por el aspecto económico y pondera ésta como la influencia de la imagen de la organización en la determinación de retirarse.

#### Modelo de medida estructural utilizando una muestra nacional de trabajadores (Lambert, Hogan y Barton, 2001)

Este modelo incorpora cuatro variables siendo las características demográficas el medio ambiente laboral, la satisfacción y la intención de rotación de personal, su modelo fue desarrollado y probado usando una muestra nacional de trabajadores estadounidenses, teniendo como resultado que el medio ambiente laboral es más importante en la formación de la satisfacción laboral para el trabajador que las características demográficas. Que la satisfacción laboral es un antecedente muy importante en la intención de la rotación de personal, siendo la satisfacción la variable clave para que se de ésta.

#### Modelo de sistemas (2004)

Parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre sí, que interactúan pero que poseen límites claros y precisos. La entrada y salida de recursos, en el sistema como un proceso deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autor regularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico constante, los mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación.

Después de éste análisis teórico, observamos que todas las teorías tienen elementos reales de posibles causas de la rotación de personal en el sector textil, y aún cuando los dos últimos Modelos están más cerca de lo diagnosticado.

#### 1.6.- La rotación y la insatisfacción laboral.

Las investigaciones realizadas según Cuesta Armando, (2000) coinciden con los estudiosos de este tema, en demostrar que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos inferir que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

Tomando en cuenta que la rotación de personal tiene varios orígenes, de acuerdo con la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humano (2004), algunas causas importantes en la inestabilidad laboral incluyen la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación, los factores culturales así como el entorno del empleado.

Los modelos teóricos descritos resaltan la importancia de entender el problema de la rotación de personal partiendo de sus causas para comprender las consecuencias y con ello poder controlar dicho fenómeno. Por tanto este trabajo de investigación se nutre de estas teorías y confirma que la satisfacción laboral y el compromiso del personal son variables que afectan en forma directa en el tema que estamos analizando. Este problema también se asocia a la desproporción existente entre la carga de trabajo y los salarios, en consecuencia se trata de buscar una solución fuera del centro laboral. La insatisfacción en el trabajo, según Gerardo Recio (2008), se considera un antecedente del compromiso organizacional ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas. Junto con el involucramiento en el trabajo, el desempeño, los estímulos y recompensas, identificación e internalización y el tipo de estímulos que pueden ser económica y psicológica en las que se han determinado correlaciones significativas con el compromiso hacia la organización.

Las políticas de personal, en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación que causa la rotación. Ya sean planes flexibles o bonos que mejoren el salario, programas de retención permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación.

Desde mi punto de vista, las empresas que trabajan en esta línea (políticas de administración de personal) no sólo reducen el nivel de rotación, sino que aumentan el de motivación, la productividad y bajan sus costos de capacitación y reclutamiento.

Algunas empresas que se dedican a la subcontratación de personal para otras empresas, dicen que las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en la empresa para la que trabajan son:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque "buscar trabajo con trabajo es más fácil".
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explican expertos directivos de empresas en de las entrevistas focalizadas que se llevaron a cabo.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos encontrados en agencias de colocación de empleos. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%). Por otro lado en España y en Europa, en general, tenemos una cultura que valora extraordinariamente la estabilidad en el empleo.

Muchos Directores de Recursos Humanos se muestran orgullosos al comentar que la rotación externa de su personal es cero o insignificante; eso es señal, dicen, de que el entorno, las condiciones de trabajo y la motivación de sus trabajadores es la adecuada y no tienen necesidad de buscar trabajo en otras empresas, aunque como lo constatamos anteriormente estas afirmaciones de los directores de recursos humanos no son necesariamente correctas, sobre todo en los tiempos actuales de crisis nacional y mundial, donde el desempleo y la falta de oportunidades esta también golpeando a los países del primer mundo.

En el siguiente Capítulo tomas datos que nos demuestran la importancia del Sector Textil del Vestido en el desarrollo económico de nuestro país.

También nos dan una clara idea de lo que vale la pena trabajar en él y aportar esfuerzos para que este Sector se fortalezca a pesar de todas las contingencias por las cuales atraviesa actualmente.

*El trabajo que proporciona sentido  
De pertenencia, logra el orgullo  
qué forma alianzas.*

## CAPITULO II

### **La Industria Textil y del Vestido en México**

La industria textil y del vestido en México ha experimentado una profunda transformación productiva desde finales de los años ochenta que se generaliza a partir de 1994 con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), entre México, Estados Unidos y Canadá. La inserción de esta industria a la economía global a través de un proceso de subcontratación internacional de un número creciente de empresas, ha generado un importante dinamismo en el empleo, el producto y las exportaciones del sector en la economía global. Ha pasado un siglo desde que se inició esta industria en nuestro país, y actualmente representa la cuarta actividad manufacturera en importancia y la primera por su participación en la generación de empleos. Recientemente, a partir de 1994, es una fuente de divisas de gran importancia al convertirse en la segunda rama industrial que más exporta.

Si bien el proceso de inserción externa abre espacios para una mayor participación en los mercados internacionales y representa oportunidades de modernización y aprendizaje para la industria, ésta se ve sujeta a distintas presiones para poder aumentar su competitividad con el fin de cumplir con los requerimientos de productividad, calidad y flexibilidad, para poder seguir siendo uno de los sectores con mayor dinamismo de nuestra economía.

El sector textil ha sido parte fundamental en la economía de nuestro país. Cobró importancia a partir de los años sesenta pero su evolución se dio sin relativa planeación, el objetivo al establecer el régimen de maquiladoras era el de industrializar la frontera norte de nuestro país, esto es, mediante la inversión en maquiladoras.

La Industria Maquiladora surge en México en el año 1964, tras la suspensión del Programa Bracero, como parte del Programa Nacional Fronterizo, con el objetivo de resolver una necesidad concreta: dar empleo permanente a los trabajadores temporales (braceros) que cruzaban la frontera para trabajar en los campos agrícolas de Estados Unidos. Cardona (1998).

Esta Industria ha experimentado una profunda transformación productiva desde finales de los años ochenta, hasta 1988 esta industria estuvo enfocada principalmente a la producción para el mercado interno, sin embargo, en la última década se ha observado un crecimiento de las exportaciones de esta industria. Pero en los últimos años las exportaciones de la industria Textil-Confección han atravesado por una serie de problemas en los mercados comerciales y sobre todo porque México ha sido desplazado por China como principal proveedor a Estados Unidos. Según Gereffi y Bair (1998), el crecimiento de la industria textil ha sido de vital importancia para poder cumplir con los siguientes objetivos: la creación de empleo, integrar la tecnología a la industria nacional, capacitar a la mano de obra esto se puede observar claramente al observar los números del sector en cuanto a empleo al pasar de 42,231 personas ocupadas en Enero de 1990 a 265,935 personas empleadas en tan sólo diez años; en lo que se refiere al número de establecimientos dedicados a la Maquila estos han aumentado de 256 a 1119 en el mismo periodo.

En los últimos años ha cobrado relativa importancia en las exportaciones textiles totales que realiza México a su principal socio comercial: Estados Unidos; en el 2002 el sector textil representó el tercer lugar como actividad exportadora de la industria manufacturera total. (Bancomext, 2003).

Krueger (1999) señala que tanto el comercio canadiense como el mexicano se han vuelto más concentrados hacia los Estados Unidos e indaga, también en el contexto de un modelo de gravedad, si dicho fenómeno es el resultado de la creación o de la desviación de comercio. La autora concluye que el TLCAN no ha inducido grandes efectos con respecto a otros procesos ya en marcha, tales como la reducción previa de tarifas y la modificación del régimen del tipo de cambio en México.

Actualmente se pueden observar las distintas tendencias comerciales de esta industria parte de la reestructuración debido a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte; se verá la evolución de la competitividad de nuestro país, teniendo en cuenta los dos componentes principales que forman las exportaciones en el sector: el régimen de maquiladoras y el llamado régimen tradicional, es decir, aunque gran parte la producción total es generada por las maquiladoras no todo pertenece a ella y por ende es necesario analizar el impacto total de los dos regímenes, en el nivel de las exportaciones textiles de México, salarios relativos así como sus productividades respecto a nuestros principales competidores. El nivel de exportaciones de nuestro país ha mejorado considerablemente durante la década pasada.

El TLCAN puede ser interpretado como el evento que consolidó un proceso que venía desde la década previa con la entrada de México al GATT y que permitió la continuación de los beneficios económicos de la apertura comercial. Se encontró que el comercio de Canadá con los Estados Unidos y México no tuvo efectos perceptibles después del TLCAN pero que el comercio entre México y los Estados Unidos sí mostró cambios notables. Las autoras Rueda P. I., Simón D. N., & González M. Ma. L. (2004). Éste tratado, basó sus estimados en un modelo de gravedad del comercio bilateral donde el cambio en las barreras arancelarias y no arancelarias es aproximado con una variable dicotómica que resultó significativa para las ecuaciones de comercio entre México y los Estados Unidos.

La industria textil mexicana, cuya trayectoria supera más de un siglo de historia, ha sido la segunda rama productiva en importancia, en relación a las exportaciones de manufacturas, durante la mayor parte de la década de los noventa, hasta finales de 2009. Está integrada por 83.774 unidades económicas (no incluye las industrias del cuero y del calzado). Según señalan las últimas estadísticas sectoriales publicadas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, sobre esta rama productiva. La posición estratégica de la misma, en el contexto nacional, así como su relación con otros subsectores industriales, hizo que el gobierno mexicano considerara a la cadena fibras-textil-vestido, como una de las 12 ramas prioritarias con vistas a desarrollar programas de competitividad sectorial (Secretaría de Economía -SE-, 2002 y 2007a).

De las tres etapas a distinguir en la cadena productiva textil (fibras, hilados y confección), México tiene en la primera una deficiencia de fibras naturales (lana y algodón entre las principales), que se compensa mediante la importación de las mismas. Por otro lado, tiene una producción significativa de fibras sintéticas y artificiales. La segunda (hilados y tejidos), y tercera etapas (confección de prendas), son las actividades que pertenecen al sector de Textiles y Prendas de Vestir, según clasificación de la Secretaría de Economía (2009), pero sin incluir, como se ha mencionado anteriormente, a la industria del cuero y del calzado a efectos de este trabajo.

Los hilados y tejidos muestran una actividad importante, pero es la tercera etapa -confección de prendas de vestir, de punto y otros textiles- la que destaca por ser la que agrupa al mayor número

de unidades productivas y ser además la actividad que genera la mayor producción bruta y el mayor valor agregado de todas las anteriormente citadas.

La industria textil y del vestido -sin incluir la rama del cuero, está integrada en un 99,5% por MIPYMES; además agrupa en total al 17,6% (742,986) de las personas ocupadas en el sector manufacturero, que representa un 5,2% del total nacional ocupado en la manufactura. De ahí la importancia, no sólo económica sino social, de esta rama productiva (INEGI, 1999a y 2007).

Este sector presenta varios factores que afectan su competitividad, entre las que se encuentra el retraso tecnológico, no sólo en las líneas de producción, sino también en los sistemas de comercialización y de diseño. Si bien la rama textil se vio beneficiada, a partir de la apertura del país a los mercados internacionales, México no mostró una actitud más agresiva en la captación de nuevos mercados sino que centró la venta de su producción en un solo país, los Estados Unidos.

Aprovechando los sólidos vínculos de negocios establecidos con sus socios norteamericanos y canadienses, México aceptó el desafío de la diversificación. Mientras que hace poco más de un decenio las dos terceras partes de las exportaciones mexicanas estaban compuestas de productos del petróleo, hoy en día, esos productos representan menos de un tercio de las exportaciones.

La manufactura textil, es uno de los sectores productivos donde más ha impactado la apertura económica y comercial de México. El esfuerzo en recursos materiales y humanos convirtió a México en el principal proveedor de productos textiles de Estados Unidos, posición que mantuvo hasta el año 2007.

Esta industria es uno de los sectores más importantes dentro de la manufactura nacional en términos de empleo, unidades económicas y valor agregado bruto que genera. Sin embargo, en estos últimos años las cifras nacionales se han visto afectadas, reflejando cierto estancamiento en su crecimiento y reduciéndose su participación en el comercio internacional debido a la pérdida de competitividad ante otros países competidores, principalmente China, con quien rivaliza fuertemente en el sector y especialmente en el principal destino de los productos mexicanos, los Estados Unidos. La Cadena Textil - Vestido - Cuero aportan a la producción nacional y manufacturera. Sin embargo, como pieza esencial del sector manufacturero, la industria del vestido no ha sido ajena a la grave situación por la que atraviesa este sector y al primer trimestre de 2009 esta industria fabril presentó una caída en su producción del -10.9%. Al 1er trimestre de 2009, por ejemplo, esta cadena productiva participo con cerca del 5% de la producción manufacturera y el 1% de la producción nacional, destacando en este lapso la participación que realizó la fabricación de prendas de vestir, al contribuir con el 2.3% de la producción manufacturera y 0.4% del total nacional, lo que convierte a este eslabón en el más fuerte de nuestra cadena (INEGI, 2009 sector textil).

La industria manufacturera constituye el 55.5% de las actividades destinadas a transformación, por lo que cualquier síntoma de mejora tendrá que venir por parte de este sector. El nivel de empleo y empresas, por su parte, es otra variable que ha resentido el débil desempeño de la actividad económica, así como el impacto negativo de factores coyunturales suscitados en los últimos meses. En abril de 2009, se contabilizaron un total de 13 millones 770 mil 954 asegurados a nivel nacional, lo que representa una pérdida de más de 655 mil 600 plazas laborales, respecto al mismo periodo del año anterior, esenciales para la actividad industrial del país como lo son los bienes intermedios y de capital lo hicieron a un ritmo del 38.9% y 32.3%, respectivamente. Con lo anterior, las importaciones totales cerraron al mes de abril en -38.8% respecto al mismo mes del año anterior.

Ante este panorama, es evidente que tanto empresarios como trabajadores se encuentran inmersos en un escenario de incertidumbre. Sin embargo, comienzan a darse ligeras señales de recuperación, que si bien es cierto no se dieron durante el primer trimestre del año, impactaran favorablemente la evolución del conjunto de nuestra economía a finales del 3er trimestre y comienzos del 4º trimestre de 2009, principalmente. Sin embargo, a pesar de esta situación y de los sucesos coyunturales que se han venido suscitando, este indicador presento un ligero repunte respecto a mayo de 2009. Así, a pesar del clima tan adverso que se presenta en la economía, los empresarios están recobrando poco a poco la confianza en la economía, al esperar que sus pedidos así como el volumen de producción y de generación de empleo, entre otros componentes, presenten un comportamiento diferente al observado al primer trimestre de 2009; ya que la industria del vestido en México constituye, en la actualidad, una de las principales ramas productivas de nuestro país, derivado de la importante contribución que los eslabones de la producción textil y del vestido contiene.

Ha pasado un siglo desde que se inició esta industria en nuestro país, y actualmente representa la cuarta actividad manufacturera en importancia y la primera por su participación en la generación de empleos. Recientemente, a partir de 1994, es una fuente de divisas de gran importancia al convertirse en la segunda rama industrial que más exporta.

Si bien el proceso de inserción externa abre espacios para una mayor participación en los mercados internacionales y representa oportunidades de modernización y aprendizaje para la industria, ésta se ve sujeta a distintas presiones para poder aumentar su competitividad con el fin de cumplir con los requerimientos de productividad, calidad y flexibilidad, para poder seguir siendo uno de los sectores con mayor dinamismo de nuestra economía.

En este contexto, cobra especial importancia la promoción del sector como vía para lograr su reactivación, lo que repercutirá no sólo en el sector en sí mismo, sino en toda la balanza comercial del país, entre otros beneficios. Así mismo, parecen pertinentes los nuevos paradigmas que apuntan hacia la importancia de conocer y analizar la interacción participativa de los actores sociales en los diferentes niveles: micro, meso, macro y meta, a fin de elevar el nivel de competitividad, eficiencia y equidad del sistema económico-social.

En este momento ha sufrido cambios este Sector, pero está en el esfuerzo de cada profesional que le interese el bienestar económico de México, aportar mejoras como las que pretende este trabajo, aun cuando sea nivel microeconómico, esperando repercuta en lo macroeconómico. Por ello colocamos nuestro esfuerzo, para aportar algo a este sector a partir de la microeconomía.

## 2.1.- El Estado de Hidalgo y la Industria Textil y del Vestido

El personal labora en los cinco mil 242 establecimientos manufactureros contados a nivel nacional a través del programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). Las horas trabajadas crecieron 16.9 por ciento a tasa anual en julio pasado. Respecto de los ingresos, sumaron 193 mil 886 millones de pesos en julio del presente año, de los cuales 55.3 por ciento correspondió a ingresos provenientes del mercado extranjero y el 44.7 por ciento restante lo aportó el mercado nacional.

Por lo anterior consideramos de especial interés esta investigación ya que nos aportará un análisis dirigido hacia las correlaciones existentes entre variables ofreciéndonos un panorama claro y científico de la situación problemática y dando respuesta a los porqués de la alta rotación en este sector, en el Estado de Hidalgo, con el objetivo de llegar a conclusiones y recomendaciones útiles. Aumentó 13.8 por ciento el personal manufacturero durante julio, en comparación con el mismo mes del año pasado, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Según el Maestro, Juan Manuel Menes Llaguno, (2006). El estado cuenta con 62.612 unidades económicas, el 2,1% del país. Emplea 243.974 personas, el 1,5% del personal ocupado de México. Del total del personal ocupado en la entidad, el 58,7% (143.136) son hombres y el 41,3% (100.838) son mujeres. Las remuneraciones que recibe anualmente en promedio cada trabajador en Hidalgo son de \$64 970, inferiores al promedio nacional de \$79 551. El estado tiene un Producto interno bruto aproximado de 167 mil millones de pesos, y aporta el 1,3 al PIB Nacional. Los principales sectores de actividad en el estado son: Servicios comunales, sociales y personales (26,7%, Porcentaje de aportación al PIB estatal), Industria manufacturera (23,4%), Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler (14,4%), Comercio, restaurantes y hoteles (12,1%), Transporte, almacenaje y comunicaciones (8,6%), Agropecuaria, silvicultura y pesca (6,5%), Construcción (4%), electricidad, gas y agua (3,7%), minería (1,2%) entre otros.

## 2.2- La Importancia de este Sector en el PIB Nacional

De acuerdo a las siguientes cifras, el perfil económico de Hidalgo establece que cuenta con 2.4 millones de habitantes, que representan el 2.3 % del total nacional, que lo ubica como la decimo novena entidad en cuanto a población en 2008. (Conapo 2008). Participando con el 1.3 % del PIB nacional y 1.6 % del manufacturero (INEGI). Siendo el 21º receptor del IED a nivel nacional, con cerca de \$ 15 mdd (SE, 2008) y ocupa la posición 28ª del índice de Competitividad Estatal (IMCO 2008), teniendo la siguiente estructura productiva:

Sector	Participación
Primario	6.5%
Manufactura y Transformación	32.3%
Sector Servicios	61.1%

Fuente (INEGI) sector manufacturero, 2008

La Industria del Vestido en Hidalgo dentro de la Cadena Textil-Vestido-Cuero, contribuye con el 3.4 % del PIB sectorial nacional, ubicado como la 8ª entidad en cuanto a su contribución a este rubro, abajo del Distrito Federal (21.7 %), Estado de México (15.9 %), Guanajuato (13.7 %), Puebla (9.3 %), Chihuahua (7.0 %), Nuevo León (4.6 %) y Jalisco (4.3 %).

En cuanto a la industria manufacturera en el Estado de Hidalgo, la cadena Textil-Vestido-Cuero contribuye con el 8.6% de PIB manufacturero, por debajo de Minerales no metálicos (31.3 %), de la Industria Química (20.9 %), Productos metálicos (19.7 %), Alimentos, bebidas y tabaco En el Estado de Hidalgo, esta industria a enero de 2009, generó 11, 790 empleos, representando el 20.2 % de la industria manufacturera de esta entidad, lo que representa el 3.8 % del total nacional sectorial. A nivel regional (Región Sur: Puebla, Tlaxcala, Yucatán, Hidalgo, Campeche, Veracruz, Oaxaca, Quintana Roo, Chiapas, Tabasco) ésta industria participa con el 16.4 % del empleo sectorial, que la ubica en la 3ª entidad dentro de esta región. (Fuente: IMSS).

En enero de 2009, las empresas del vestido participaron con el 16 % de las empresas manufactureras del Estado de Hidalgo. (Fuente: IMSS).

El Estado de Hidalgo es la 7ª entidad con mayor contribución al número de empresas en la industria del vestido. Actualmente se encuentran registradas 338 empresas dentro de esta rama. (Fuente IMSS). 2009

A marzo de 2009, el municipio de Tepeji del Río de Ocampo concentro el grueso de las empresas IMMEX Sector Vestido, con 7 %. (Fuente. SE, marzo 2009)

- El Sector de la Industria Textil y del Vestido en el Estado de Hidalgo, es un sector estratégico por su importante contribución a:
- La producción, ya que representa el 5% del PIB manufacturero y 1% del nacional.
- Exportaciones: exporta aproximadamente \$6,000 mdd, que representan el 2.6% de las exportaciones manufactureras.
- Balance Comercial: Tiene cerca de \$ 4,000 mdd de superávit.
- Es el sexto exportador mundial de ropa, el 2% del mercado mundial.
- Es cuarto proveedor de ropa en EE.UU.
- Es el primer exportador latinoamericano de prendas de vestir a Norteamérica.

Esta industria contribuye activamente en la producción sectorial y manufacturera, pues en 2009, la fabricación de Prendas de Vestir se constituyó como el principal pilar en la producción, dentro de la Cadena Textil-Vestido-Cuero, con el 2.4% del Producto Interno Bruto Manufacturero, por encima de la Industria Textil que aportó el 1.3 % y la Industria de Cuero con 1.2%, en relación con el 95% de otras Industrias Manufactureras. (fuente INEGI).

En la generación de empleo, aporta el 8.7% del empleo manufacturero y el 2.3% del empleo nacional.

### 2.3 Aporte al empleo

Aporta más de 310 mil plazas laborales directas y cerca de 1'000'000 indirectas. Es el principal empleador de mano de obra femenina en el sector manufacturero, con cerca del 70% de participación. La productividad del trabajo es de las más altas en la industria manufacturera, entre 1993 y 2008 se incrementó en más del 40%.

En el comercio, las exportaciones de ropa son las de mayor peso en la cadena Fibra-Textil-Vestido: En 2008, la Industria del Vestido exportó \$ 5,967 mdd de productos confeccionados al mundo, por encima del Textil que exportó \$ 2,478 mdd, y la Fibra que exportó \$502 mdd.

Industrial de América del Norte. La información estadística constituye una herramienta fundamental para conocer objetivamente los fenómenos económicos y sociales en su dimensión, estructura, comportamiento, distribución e interrelaciones. De esta manera, su utilización es indispensable para llevar a cabo la elaboración de diagnósticos, la sustentación de estudios e investigaciones, la formulación, instrumentación y control de planes y programas, así como la evaluación de los resultados. En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) produce información estadística mediante los programas de Censos Nacionales (Población, Económicos y Agropecuario), Encuestas por muestreo (en Hogares, en Establecimientos y Especiales) y el de Estadísticas Continuas (Demográficas y Económicas) cuyos resultados se ofrecen a los usuarios a través de publicaciones y medios magnéticos. Asimismo, el INEGI realiza otros dos programas que en forma importante utilizan los resultados obtenidos por los tres ya

enunciados: el de Estadística Derivada, por medio del cual se genera estadística sobre los grandes agregados económicos nacionales entre los objetivos específicos que se persiguen con este grupo de publicaciones están los siguientes: integrar estadística dispersa y difundirla bajo criterios uniformes, a partir de una estructura temática común, de tal forma que se facilite su consulta; aportar elementos para la elaboración de diagnósticos; contribuir al desarrollo de los sistemas estadísticos a nivel sectorial; y promover la cultura estadística y el fortalecimiento del servicio público de información.

Es importante señalar que, en ocasiones, las fuentes realizan cambios a la serie estadística o a las cifras de los últimos años debido a revisiones o adecuaciones metodológicas, por lo que puede haber diferencias en los datos de una edición y otra. Este acervo de información se ofrece a los usuarios mediante cuadros estadísticos, complementados con gráficas seleccionadas para destacar los aspectos más significativos.

Conviene advertir que, en algunos casos, el usuario podrá encontrar en estas publicaciones información sobre un mismo aspecto, pero que proviene de distintas fuentes. En este sentido, no necesariamente habrán de coincidir las cifras, situación que se explica a partir de la metodología y el esquema conceptual. Al respecto, si hay interés por profundizar acerca de estos elementos, se sugiere consultar las fuentes que se citan en el cuadro o gráfica correspondiente, lo anterior se recomienda también en el caso de requerir información más detallada o adicional a la que se ofrece en esta publicación, la cual constituye una selección de la disponible o generada por las fuentes.

Por la cobertura temática y temporal, así como por la selección y tratamiento de la información que contienen, estas publicaciones están orientadas fundamentalmente hacia grupos de usuarios específicos, que por su propia actividad o interés profesional se ubican en áreas relacionadas con los sectores que abarcan los ocho títulos. Sin embargo, lo anterior no descarta el hecho de que su utilidad sea extensiva a todo tipo de usuarios de información estadística interesados en el análisis y el de Integración de Estadísticas, cuyo propósito es conjuntar, en un sólo producto, estadísticas seleccionadas producidas por el Instituto y por instituciones de los sectores público, privado y social, con el fin de facilitar a los usuarios el acceso a un significativo volumen de información sobre un sector o actividad económica, o bien, cubriendo una amplia gama de temas, pero referidos a una unidad geográfica determinada, por ejemplo, el país, una entidad federativa o un municipio.

A este programa de integración de estadísticas corresponde la elaboración periódica de ocho publicaciones, cada una de ellas dedicada a un sector o actividad económica, mismas que en forma agregada contribuyen con alrededor del 40% en la generación del Producto Interno Bruto Nacional. Los títulos que corresponden a este grupo son: La industria automotriz; La industria química; La industria siderúrgica; La industria textil y del vestido; La minería; El sector alimentario; El sector energético; y El ingreso y el gasto público; conjunto de productos cuyo objetivo es, integrar y difundir anualmente y con la mayor oportunidad posible, estadística relevante sobre la composición, magnitud y evolución de las actividades que abordan, es decir, se pretende caracterizar a éstas con el fin de coadyuvar al conocimiento y análisis sectorial.

\*INEGI. La industria textil y del vestido en México 2010. Serie de estadísticas sectoriales en particular, la industria textil y del vestido en México



*Está en líder lograr el compromiso  
y a la vez tener un clima que ocasione  
Satisfacción laboral.*

## CAPÍTULO III

### **Clima y compromiso organizacional**

El interés por el cual se trata en forma amplia en este capítulo la conceptualización del clima y del compromiso organizacional, que teóricamente aportan fundamentos para la medición y análisis de variables, las cuales nos darán elementos para aprobar o desaprobar las hipótesis de la investigación. En este estudio se aplican instrumentos tanto de clima como de compromiso organizacional, y se aportan resultados de la medición de los mismos, aportando también modelos que unen ambos conceptos.

El clima organizacional se relaciona con la satisfacción de los trabajadores, porque con su comportamiento asumen una posición que influye en las actitudes y en la forma en que realizan sus actividades laborales; afectando la productividad de la organización.

Si los trabajadores perciben que no se le toma en cuenta, se desmotivan para continuar haciendo su trabajo, esto ocasiona que el trabajador se ausente por la baja motivación.

Esta baja motivación aunada a la ausencia de promociones, a la falta de oportunidades de cambio ocasiona la rotación de personal, que comienza con la búsqueda de un nuevo empleo por parte del trabajador insatisfecho y culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador estaba buscando.

#### 3.1.- Clima organizacional

Siguiendo la Teoría del Comportamiento Organizacional la vida de las personas está inmersa dentro de las organizaciones, desde que nace hasta que muere, por tanto las organizaciones están conformadas no solamente por procesos, estructuras, metodologías, tecnologías sino también por personas, así su éxito depende no sólo de los primeros sino también, y de manera muy importante, de las personas.

La forma en cómo interactúan las personas con la organización es lo que aquí interesa. La organización desde sus orígenes tiene motivos que la hicieron surgir, entre los que destacan la generación de ganancias, utilidades, productividad y reducir costos de producción. Por su parte, las personas que la conforman, es decir, los trabajadores tienen intereses que llegan a ser antagónicos con los de la organización, pues buscan salarios dignos, no sólo que les permitan subsistir sino cubrir todas sus necesidades; beneficios sociales, como lo son las diversas prestaciones, condiciones adecuadas de trabajo (espacio físico, iluminación, temperatura, seguridad e higiene, entre otros). Sin embargo, esto implica mayores gastos para la organización, surgiendo así, la necesidad de armonizar los intereses de la organización con los de los trabajadores.

La necesidad de armonizar los intereses de ambas partes no surge a partir de ahora, sino ya desde 1930 se dan los primeros intentos de los teóricos de las ciencias sociales hacia el enfoque de las relaciones humanas, no obstante, no se hizo mucho al respecto.

No es sino a finales de los años cincuenta, principios de los sesenta que surge una disciplina de las ciencias de la conducta, el desarrollo organizacional.

Los trabajadores buscan la satisfacción en el trabajo, el estar al día en conocimientos y técnicas para hacer frente a los cambios continuos impuestos por el propio desarrollo de la ciencia y la tecnología, encontrar un propósito en la consecución de las metas de la organización, así como buenas relaciones con la organización y sus miembros. Y si agregamos a ello la supervivencia en el trabajo propiciada por los constantes despidos, hacen un reto cada vez mayor para el trabajador conservarse en el empleo.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influyen en el comportamiento de las personas en cuestión. También es un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes del ambiente de trabajo que son percibidas y sentidas por las personas que integran la organización, de ahí que se pueda decir que es la personalidad de la empresa.

La forma en cómo el individuo percibe a la organización es subjetiva y está determinada por diversos aspectos como lo es su historia, sus aspiraciones, deseos, proyectos personales entre otros, sin embargo, esto determina su rendimiento y productividad en el trabajo, así como su comportamiento.

Así se puede afirmar que el clima organizacional es el ambiente en el que se mueven los trabajadores. Es el ambiente de un departamento, de una unidad administrativa o bien la organización completa que influye en el desempeño, las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización.

Así los trabajadores hacen el clima de su organización y a su vez éste mismo influye en su comportamiento actitudes y desempeño dentro de la organización.

El ambiente laboral se refiere a las políticas de recursos humanos que impactan directamente a los empleados, tales como contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes. Más allá de programas específicos, el área de ambiente laboral incluye la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

Los grandes cambios que caracterizan a la *Nueva Economía* están re-articulando el ambiente laboral. La competencia internacional requiere de corporaciones innovadoras, diversificadas y flexibles. (Arias Galicia, 2005)

#### Principales enfoques sobre clima organizacional

El tema de Clima Organizacional (CO) ha recibido múltiples denominaciones por parte de los diferentes estudiosos: ambiente, atmósfera, clima laboral, entre otras acepciones. Sin embargo, apenas en las décadas más recientes se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e impactos.

Con la finalidad de tener un panorama teórico colocamos a continuación unos cuadros sobre los diversos enfoques de autores sobre el tema de Clima Laboral.

Cuadro 1.- Descripción de los tipos de investigación sobre Clima Organizacional

Enfoque de Investigación	1º Medida múltiple de los atributos organizacionales
Concepción del Clima Organizacional (CO)	Conjunto de característica que: Describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc. Son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. El CO es sinónimo de Ambiente Organizacional.
Posibles ventajas	Con este tipo de investigaciones se obtiene un agrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que constituyen la naturales física de la organización. La metodología privilegiada consiste en medir objetivamente los componentes (de la estructura) del clima, como si estos pudieran congelarse en una imagen fotográfica.
Posibles desventajas	Las variables de estos estudios son generalmente muy numerosas como para analizarlas todas. En estas investigaciones no se demuestra cómo se vinculan unas con otras las propiedades de la organización, ni como se vinculan éstas con las construcciones del funcionamiento organizacional. Estas investigaciones sólo estudian comportamientos objetivos, como el ausentismo y la productividad, dejando de lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Cuadro 1.- Descripción de los tipos de investigación sobre Clima Organizacional (continuación).

Enfoque de investigación	2º Medida perceptiva de los atributos individuales
Concepción del Clima Organizacional (CO)	Esta medida constituye una definición deductiva del CO. Aquí el CO se vincula con los valores, actitudes, opciones personales y grado de satisfacción de los empleados.
Posibles ventajas	Con este enfoque, según Brunet, el CO no puede mantenerse estable en el tiempo ni uniforme en una organización o departamento, y puede cambiar según el humor de los individuos a quienes se refiere, por lo que la organización debería estar alerta para encontrar el equilibrio entre lo que esperan sus empleados y lo que realmente les puede dar.
Posibles desventajas	El CO puede basarse más en las opiniones y sentimientos personales de los empleados, que en todos y cada uno de los factores organizacionales. Es decir, se deja de lado la interacción entre lo individual y lo organizacional.
Enfoque de investigación	3º Medida perceptiva de los atributos organizacionales
Concepción de Clima Organizacional	El CO se define como un conjunto de características que: Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y

(CO)	Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y la sociedad.
Posibles ventajas	Para Brunet, las variables organizacionales, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Con la evaluación de éstas se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.
Posibles desventajas	Aunque los principales instrumentos para medir el CO son los cuestionarios, con los que se identifican variables humanas y estructurales ligadas a la tarea y a la tecnología, la mayoría de los investigadores (según Brunet) han ignorado el papel del medio externo, la economía de mercado o las interacciones de esas variables sobre las percepciones individuales del CO.

### 3.2.- Compromiso organizacional

El compromiso organizacional, es un reflejo de otras variables que intervienen en el proceso por el que los empleados desarrollan apego hacia una organización. Para Mathieu y Zajac (1990), el compromiso organizacional consiste en un conjunto de variables referidas como antecedentes, relacionales y consecuente.

En las antecedentes, el grado de compromiso de un empleado se determina por las características personales, el trabajo y las características de la empresa en la que participa.

Por otro lado, en el conjunto de variables relacionadas, se consideran aspectos como la motivación y el involucramiento en el trabajo, y así mismo, están incluidas las características del trabajo; tales como la variedad de las tareas, identidad y el significado de ellas, autonomía en el trabajo y retroalimentación y son consideradas como la pauta para determinar el grado de compromiso del empleado, esencialmente cuando se habla del compromiso afectivo.

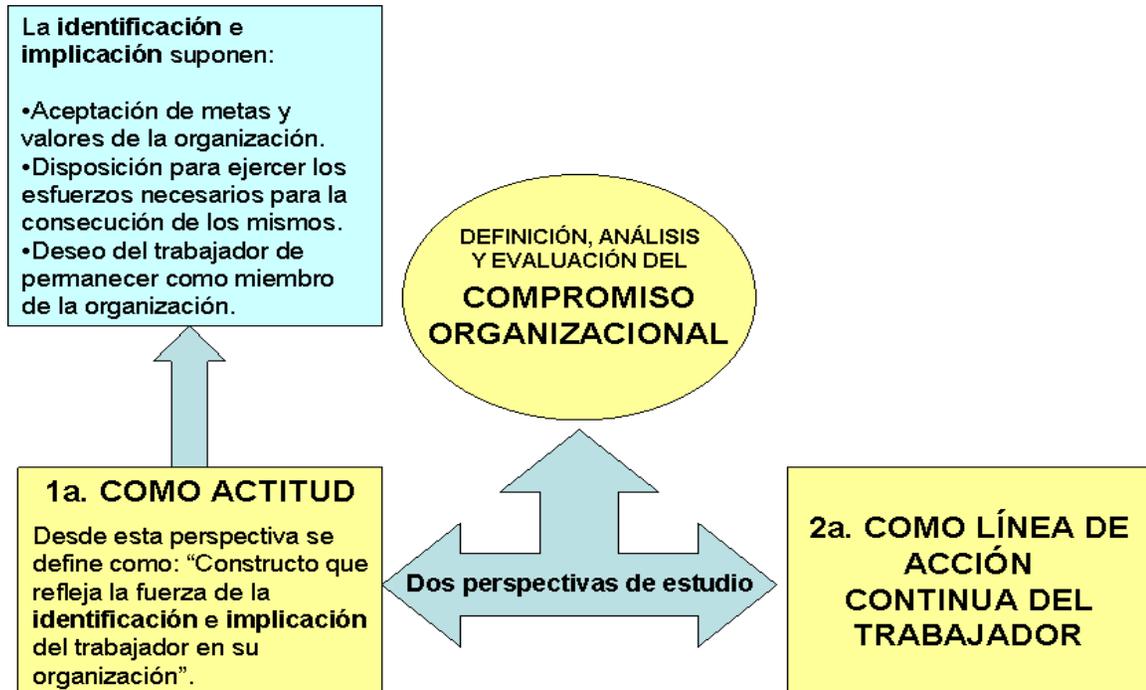
Las consecuentes, son donde el ausentismo, el desempeño, rotación del personal y la percepción de otras alternativas de trabajo empeoran.

De acuerdo con L. Porter, 2000 es: "Un constructo que refleja la fuerza de la identificación e implicación del trabajador con su organización." Estas dos condiciones (identificación e implicación) suponen la aceptación de las metas y valores de la organización, así como la disposición para ejercer los esfuerzos necesarios para su consecución y el deseo del trabajador de permanecer como miembro de la organización.

Si bien la productividad es la base para que los directivos de las empresas afronten con mayor solidez los retos del cambio, es imprescindible contar con empleados comprometidos e identificados con los valores y los objetivos organizacionales, y que traten a la empresa como si fuera suya. Según esta postura, la falta de compromiso incide negativamente en la eficacia de la organización. Por el contrario, es menos probable que la gente comprometida renuncie a la empresa y acepte otras opciones laborales, lo cual reduce los altos costos derivados de los elevados índices de rotación.

Otro enfoque sobre el compromiso señala que, en el ámbito organizacional, es un imperativo contar con personal comprometido, si es que se desea alcanzar los objetivos y metas establecidos, a través de la integración de equipos de trabajo de alto desempeño.

Figura 1.- Perspectivas del estudio del Compromiso Organizacional



Se puede decir que el compromiso es una manera de afrontar incondicionalmente los retos inherentes a la organización; es el vínculo por excelencia entre jefes y colaboradores.

En este contexto, es importante entender el compromiso no como obligación, la cual puede generar presión y desmotivación, con la consecuente ausencia de calidad, sino como identificación con la empresa y con la tarea.

En esta orden de ideas, una cosa es tener la necesidad de contar con personal "comprometido" con la empresa para alcanzar metas y objetivos, y otra tener personal "Identificado" con la organización. El compromiso se puede entender como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración le imponen al trabajador y, por lo tanto, como la expresión del vínculo patrono-trabajador.

Una de las cualidades más importantes del líder en la organización es su capacidad de lograr una identificación tal con sus seguidores, que éstos le sean leales y fieles, sin exigir nada que no implique un beneficio mutuo.

Hay que tener presente que los trabajadores normalmente no desean sentirse obligados a realizar las tareas laborales; bastante es el nivel de exigencia que implica el trabajo por sí solo; pero cuando el empleado se siente identificado con la tarea y con la organización para la que trabaja, dicha tarea le resulta placentera, porque su creatividad alcanza altos niveles y los resultados rebasan lo esperado.

Para Meyer y Allen, (1991), el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Por lo anterior, no es lo mismo decir que un trabajador se siente comprometido con la empresa, a decir que se siente identificado. En el Cuadro 2 se presentan algunas de las principales diferencias entre compromiso e identificación:

Cuadro 2.- Principales diferencias entre Compromiso e Identificación

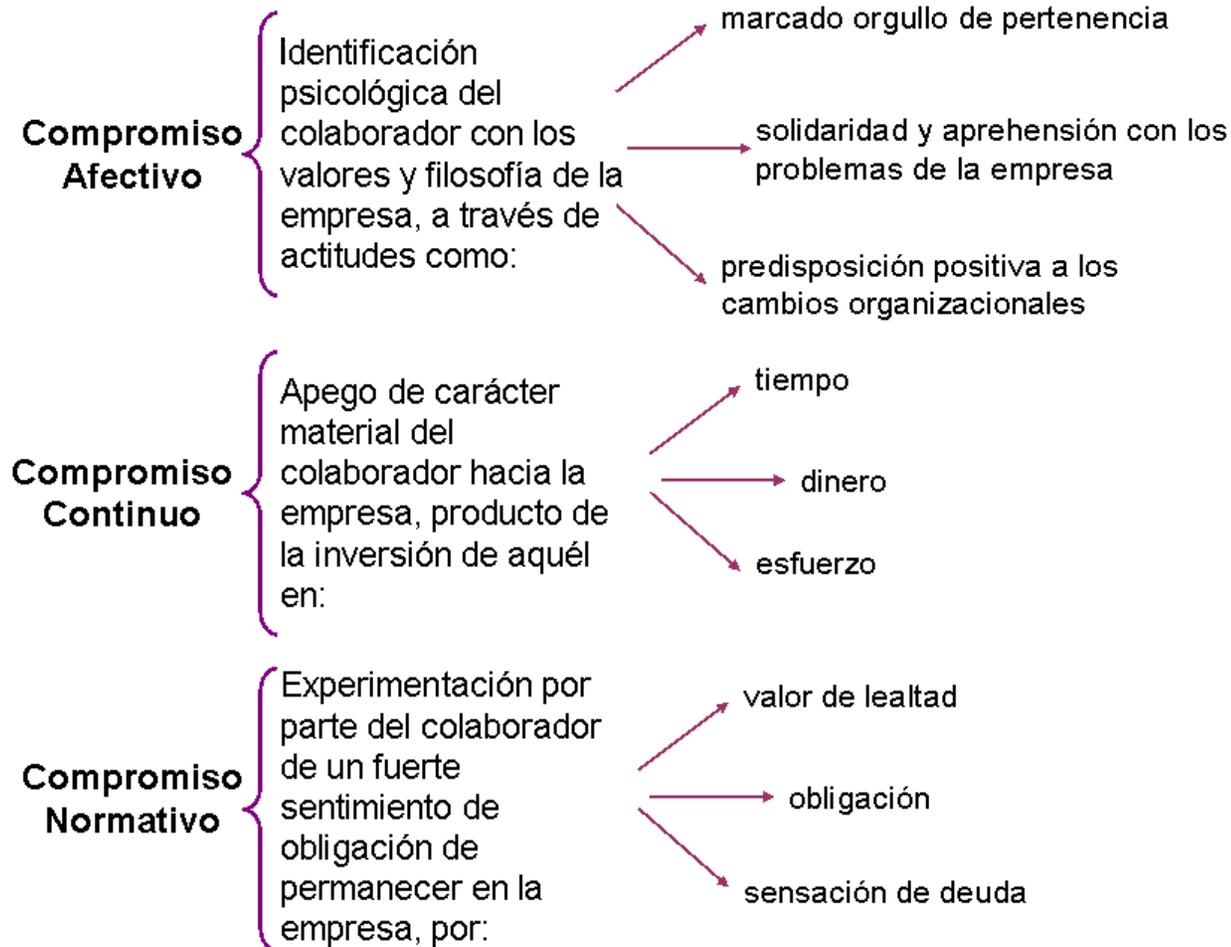
Los empleados comprometidos con la organización:	Los empleados identificados con la organización
<p>Están ante la expectativa de ofertas de trabajo. Cumplen estrictamente el horario de trabajo, y lo exceden cuando el jefe se los propone. Aunque conocen y manejan la Calidad, tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en responder a los requerimientos, tal y como se los señalaron. No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo. Tienden a hacer expresiones en tercera persona. Cuando se refieren a la empresa donde trabajan (tratando de no vincularse totalmente con ella). Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones. Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras. Al hablar de la organización, se refieren a las “gratificaciones” y “ayudas” que de ella han obtenido como motivación para seguir laborando.</p>	<p>Sienten a la empresa parte de sí. Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos. Conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor. Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo. El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades. Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven. Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo con el caso. Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.</p>

Por consiguiente, los empleados comprometidos sienten el “deber” de cumplir con su trabajo, y lo viven e internalizan como un sacrificio ineludible y necesario: Asumen que deben hacerlo a falta de otra opción laboral, lo cual resulta una razón de peso para cumplir con la tarea. Por el contrario, los empleados identificados con la empresa, se relacionan voluntariamente con el proceso, en virtud de que el trabajo no es una obligación para ellos sino un aporte con el que contribuyen al éxito de la organización.

Por lo anterior, resulta un imperativo que los líderes de las empresas se aseguren de alinear la Misión, Visión, Objetivos, Metas y Valores de los empleados a los de la organización, de tal manera que surja la identificación.

Un enfoque más sobre Compromiso Organizacional, se refiere a que éste es, hoy por hoy, una de las variables más estudiadas por la Psicología Organizacional, debido, por un lado, a que varias investigaciones han demostrado que: “el compromiso con la organización suele ser un mejor elemento de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral.” Por otro lado, puede ser que los empleados que poseen altos niveles de compromiso con sus organizaciones, propician que éstas registren altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Para Gibson, Ivancevich, (2004), aun cuando existen diversos enfoques de análisis del compromiso organizacional, la conclusión vigente sostiene que el compromiso, como tal, posee tres caras o dimensiones; es decir, se trata de una sola variable, pero con tres facetas: compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo; de ahí la definición que engloba las tres dimensiones: “El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa” (ver la Figura 2).



Otras características de las tres dimensiones del compromiso, son las siguientes:

**Compromiso afectivo.**- Aumenta en la medida en que los empleados experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.

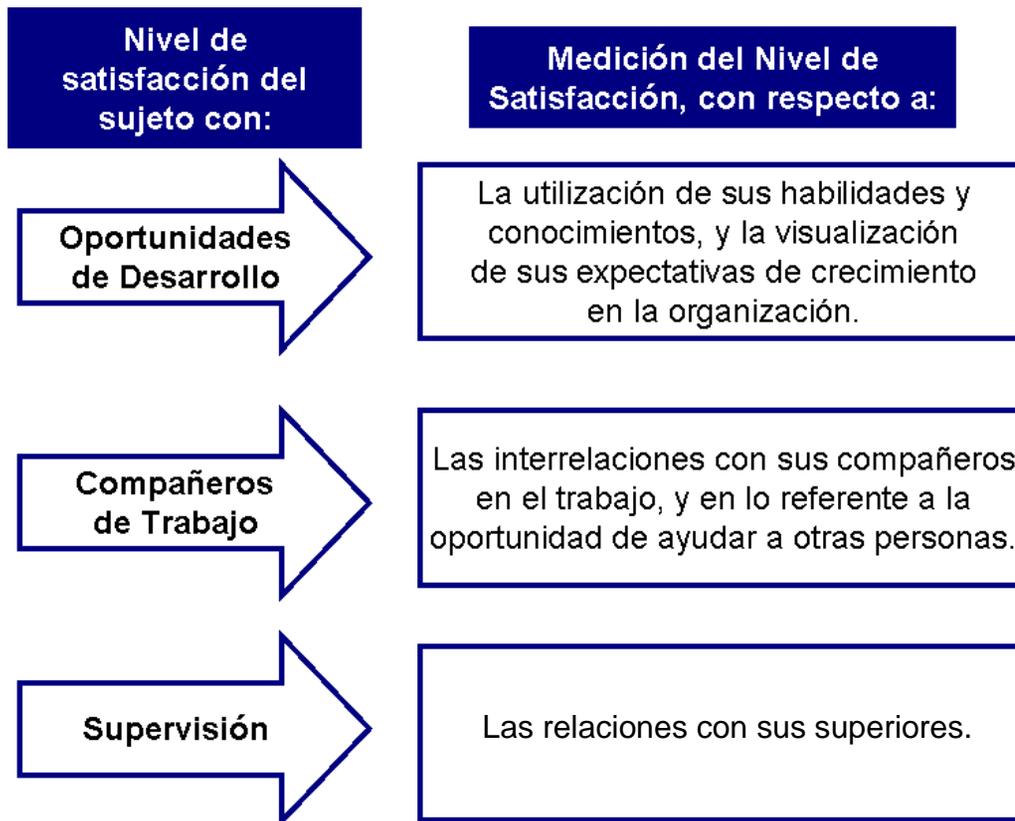
**Compromiso continuo.**- Se incrementa cuando el trabajador percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas; crece su apego a la empresa para la cual trabaja.

**Compromiso normativo.**- Crece en la medida en que el colaborador siente que su compañía le ha dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada él.

Ahora bien, este autor alude a la Satisfacción Laboral, como una consecuencia de la implantación de equipos de alto desempeño. Dicha satisfacción también es producto de las oportunidades de desarrollo, de los compañeros de trabajo y de la supervisión, razón por la cual compromiso y

satisfacción están íntimamente relacionados. En la Figura 3, se describen las facetas de la satisfacción.

Figura 3.- Facetas de la satisfacción en la empresa.



### 3.3.- Enfoques de clima e índice de compromiso organizacionales:

En esta investigación se enfatiza en el enfoque de Clima Organizacional de Likert, en virtud de que este autor aporta una teoría organizacional muy completa, que permite analizar las causas y los efectos de los climas estudiados y analizar el papel de las variables propias del clima estudiado.

En conclusión, aunque los diferentes estudiosos del clima y del compromiso organizacionales han hecho contribuciones importantes, éstos no son temas agotados; por el contrario, se trata de procesos dinámicos que se deben actualizar de acuerdo con el comportamiento de los factores y variables organizacionales, internos y externos. En el caso de las empresas medianas, es importante considerar que, conforme pueden consolidarse y convertirse en grandes negocios, siempre y cuando sean competitivas y sus miembros se sientan totalmente satisfechos, identificados y comprometidos, también se encuentran en un riesgo latente de estancamiento y/o retroceso si no asumen las medidas adecuadas, una de las cuales consiste en propiciar un clima organizacional lo suficientemente sano como para lograr el mayor compromiso, identificación y lealtad por parte de todos y cada uno de los miembros de la organización.

## Modelos de estudio

A continuación se presentan los modelos conceptuales utilizados en el estudio. Los cuales concatenan los elementos teóricos y prácticos; por otro lado facilitan la interpretación del impacto del estudio por los interesados.

Desarrollados por Jaime Filellea, Profesor de ESADE en Barcelona, España en 2006. Este autor nos permite tener gráficamente la importancia que tiene el Índice de Compromiso en la relación entre el trabajador y la empresa, dando por resultado la fidelidad o no del empleado a la misma. El Profesor Filellea, ha invertido más de diez años a investigar sobre este tema en las áreas del conocimiento humano en las organizaciones en la Universidad mencionada, habiendo hecho estudios direccionados hacia la relación con la estabilidad y entusiasmo del empleado en las organizaciones, uniendo el modelo de Clima Organizacional.

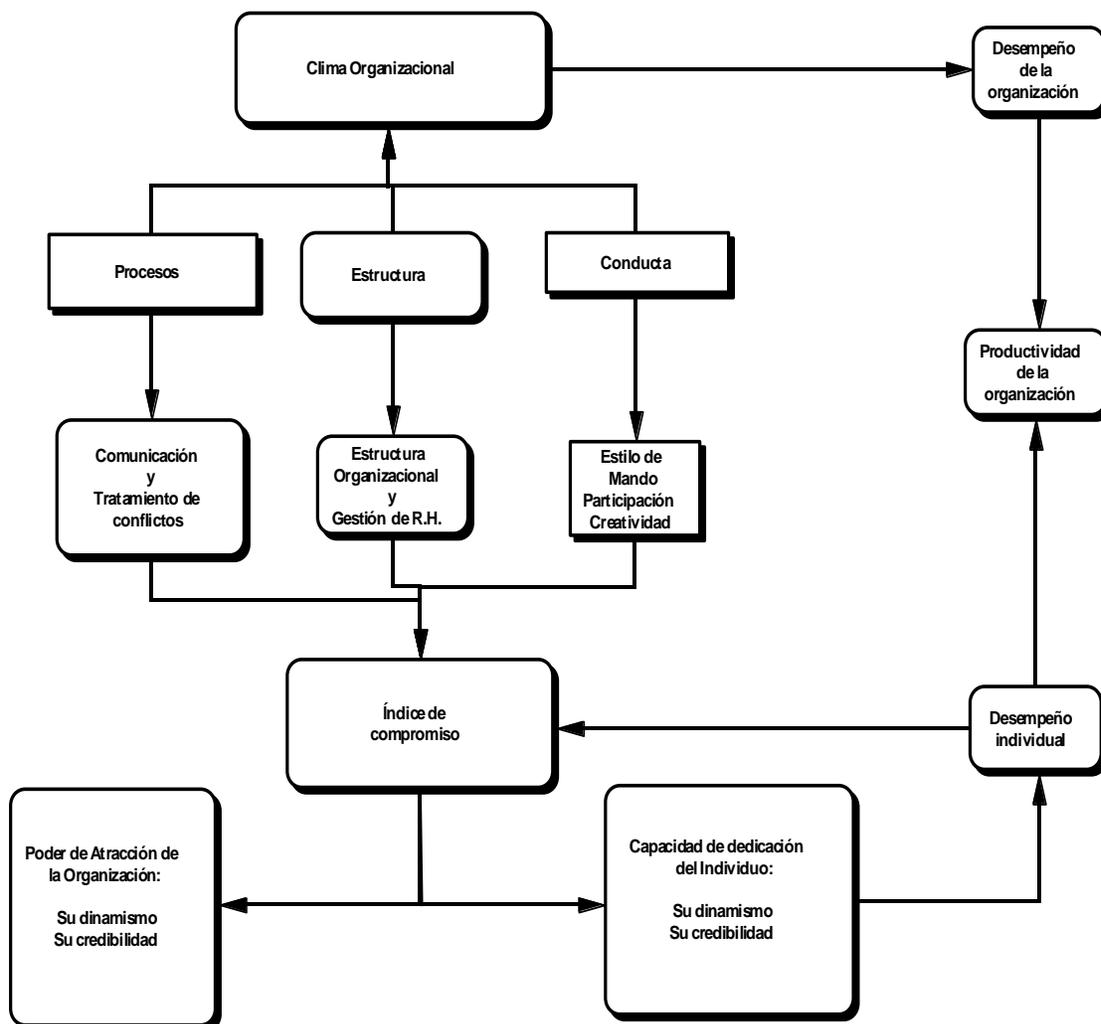


Figura 1. Modelo que muestra la relación de clima organizacional con índice de compromiso. Desarrollado por M. A. Fernando Sandoval Arzaga , M. A. Leticia Franco González. y Ma. Magdalena Chaín Palavicini

Este modelo une los factores que configuran el Clima Organizacional, Comunicación, Estructura y Administración de Recurso Humanos., Estilo de Mando, Participación y Creatividad, vinculándolos también con el índice de compromiso.

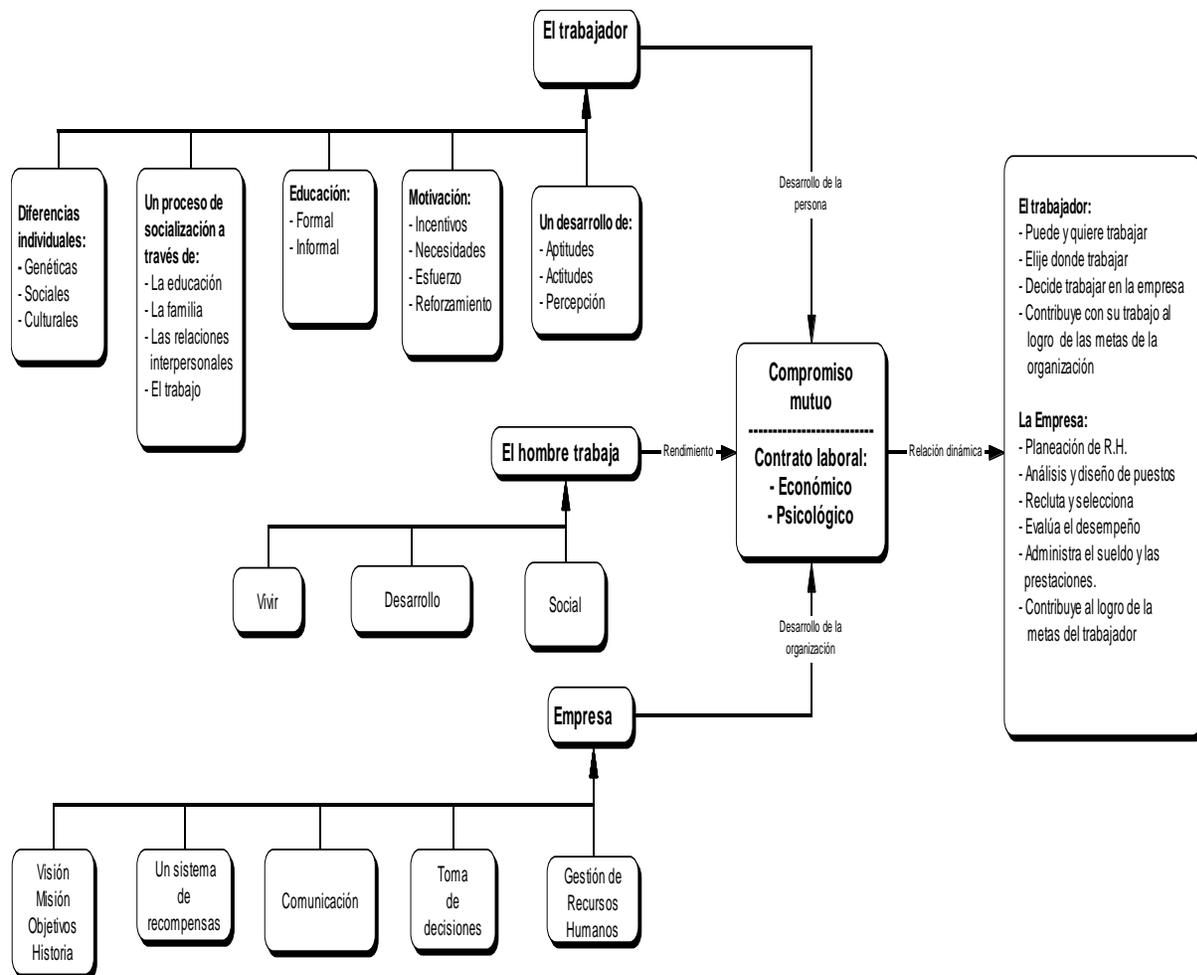


Figura 2. Modelo del análisis de índice de compromiso. Desarrollado por Jaime Filellea, Profesor de ESADE en Barcelona, España en 2006.

### 3.4.- Manejo de conflictos

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de ello, en alguno de sus intereses.

Manejarlo negativamente implica una lucha de contrarios, desgaste y aniquilamiento.

Manejarlo positivamente significará una conciliación de contrarios y la apertura para buscar formas de solución.

Tenemos tres elementos que nos sirven para llevar a cabo la prevención y el aprovechamiento de conflictos:

Avisos Preventivos

Ausencias frecuentes

Incremento de retardos

Decae el compromiso

Falta de colaboración

Causas de Conflicto

Cambio organizacional

Valores distintos

Amenaza al status

Falta de confianza

Choque de personalidades

Aspectos para el manejo de Conflictos

Hablar con claridad

Desarrollo de adecuados canales de comunicación

Mantener el diálogo permanente y abierto

Dar un tratamiento respetuoso e igualitario

### 3.5.- La comunicación

La comunicación adecuada se considera uno de los métodos que más motivan al empleado, de modo que la gerencia debe admitir que la actitud y el desarrollo del empleado son superiores cuando se está consciente de todo lo relacionado con la empresa y de la forma en que esto influye en el empleado en calidad de individuo.

La comunicación es un elemento importante en la organización porque es un medio para modificar la conducta de los trabajadores, para efectuar cambios, hacer productiva la información y lograr metas; o bien el deseo del trabajador de conocer la información que puede afectar su trabajo en la organización, así como su vida personal y familiar

La comunicación tiene como propósito influir en las acciones tendientes al bienestar de la organización, por lo cual la información fluye en diversas direcciones, descendente, ascendente y cruzada. Por lo general es más utilizada en la organización la comunicación descendente; donde la información es transmitida del superior a su subordinado.

Como señala Schneider & Barlett, (2005), se debe asegurar que para que haya participación laboral, propiciar que todos los miembros de la organización cuenten con información completa, oportuna y confiable del entorno de la empresa y de su trabajo. Provocar el sentido de pertenencia a la organización. Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores Facilitar una imagen favorable y consistente de la organización entre el público:

Propiciar que todos los miembros de la organización cuenten con información completa, oportuna y confiable del entorno de la empresa y de su trabajo.

Provocar el sentido de pertenencia a la organización.

Favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores.

Facilitar una imagen favorable y consistente de la organización entre el público.

Por lo tanto el papel de la comunicación en la organización es importante porque interioriza los valores de la organización y posiciona a la empresa en el mercado y en la sociedad.

En la figura 4: Se muestra el papel de la comunicación dentro de la organización.



Figura 5: Interacciones de la comunicación representa las interacciones de la comunicación en el clima organizacional.



Figura 6 Flujos de la comunicación.

<p>Para Flores de Gortari, existen dos grandes rubros en los que se agrupa la comunicación en las empresas:</p>	
<p>1. Formales ordinarias, oficiales o laborales. Estas responden y mantienen a la organización en cuanto a sus proyecciones formal y social. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de actividades que corresponden a distintas unidades de la entidad.</p>	
<p>La comunicación formal se relaciona con el sistema expreso de normas que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes funcionan dentro del grupo organizado.</p>	
<p>2. Informales extraordinarias o extraoficiales. También se les denomina humanas. Nutren a la organización informal y existen entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidades y deberes. No siguen cursos o procedimientos de la organización formal.</p>	
<p>La <b>comunicación informal</b> se refiere a las normas tácticas que de hecho modifican la estructura formal al ser puesta en práctica.</p>	

### 3.6 La estructura

El tipo de estructura que decidamos para nuestra organización, deberá ser el adecuado para la comunicación que deseemos que se de al interior de la misma, ya que el número de niveles jerárquicos, los tramos de control y demás elementos presentes en la estructura, modificarán la fluidez e integridad de la comunicación que se genera en la misma.

TIPO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Burocrática	Precisión en la definición del cargo. Reglas claras. Todos conocen lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Estandarización de procesos.	Inflexibilidad. Existen muchos niveles jerárquicos. Diversos estilos de administración. Se involucra el poder y el temor a perderlo. Exceso de normas y reglas a seguir. Retención de datos o información.
Por procesos	El proceso de comunicación se simplifica (frente a frente). Respuestas más ágiles y oportunas. Toma de decisiones informal y descentralizada. Se crean relaciones interpersonales más cercanas entre los miembros de la empresa.	Lenguajes diferentes. Rivalidad entre departamentos. Separación física de las oficinas.
Corporativa	Responsabilidades bien definidas. Hay sistemas reconocidos para el ascenso y promoción de personal.	Estructura muy amplia. Culturas diferentes. Diferentes estilos de dirección. Dependencia del centro de decisiones.

### 3.7.- La administración de personal

El sistema de administración de personal que tiene como función el direccionar todos sus esfuerzos, para la selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo integral de los individuos que trabajan en una organización.

No solo son de su incumbencia las relaciones laborales, prestaciones, y seguridad sino también el que la misión de la empresa este vinculada directamente con los colaboradores.

Actualmente la gestión debe estar unida con la administración por competencias laborales, donde existe compromiso mutuo para hacer crecer y desarrollar profesionalmente al empleado al mismo tiempo que a la misión de la empresa.

### 3.8.- La creatividad

La creatividad es el proceso de pensamiento que lleva al individuo a mejorar y dar valor a su desempeño laboral, permitiéndole conocer y ampliar sus habilidades.

La creatividad provoca el desarrollo neurofisiológico de los hemisferios cerebrales, logrando:

- Innovación
- Ingenio

Ideación

Finalmente logrando la creatividad.

### 3.9.- El clima organizacional

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin costo o con bajo costo, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle.

Es el tener sentido de pertenencia, nivel de compromiso con el líder y que el rol que se desempeñe sea de satisfacción y de reconocimiento.

Pues bien, la proporción coincide con la famosa regla de Pareto del 80/20. Tenemos que maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz.

Un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc. para así vincular la memoria del logro y hacer que impulsen a sus empleados a contar la historia según lo dice en su tratado administrativo, Ortiz, A. (2003).

Es muy importante, la inclusión del logo o imagen corporativa de la organización, para así simbolizar al máximo la experiencia. Por último, recuerde que un acto de reconocimiento formal no tiene por qué ser caro para ser memorable.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que apliquemos, según las características de nuestra organización, utilizaremos el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, para así implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

Todos necesitamos ser apreciados y reconocidos, pero no necesariamente de la misma forma o con los mismos obsequios. Cada persona es única y de nosotros va a depender averiguar cuál es la mejor forma para valorar su labor.

Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a nuestros empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia, las posibilidades estarán limitadas únicamente por nuestra imaginación.

### 3.10.- El liderazgo o estilo de mando

La definición de liderazgo o estilo de mando, ha sido fuente de discusión y polémica, a la fecha no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende más a predominar la concepción de liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

El liderazgo como cualidad personal: En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágico-religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se trasmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporciona el símbolo paterno. Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son extra-naturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo presión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

El liderazgo como función dentro de la organización:

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Según la perspectiva de Ayón R. (2006), el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo, son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de grupo o en función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El siguiente Capítulo de Diseño de la Investigación nos permitirá ver el camino estratégico que se sigue en este estudio.

*“La libre comunicación de los pensamientos  
y las opiniones es uno de los derechos  
más preciados por el hombre”  
François de la Rochefoucauld (1613-1680)  
Escritor francés*

## CAPÍTULO IV

### **Diseño de la investigación**

En este capítulo se describen la justificación de investigación, el diseño metodológico utilizado, tipo de investigación, definición de las variables, los instrumentos de medición, validez y confiabilidad de los mismos, el universo de estudio y tipo de muestra; la captura, procesamiento y análisis de los datos así como los modelos estadísticos utilizados.

#### 4.1.- Planteamiento del problema de investigación

Actualmente uno de los grandes problemas que presentan algunas empresas de la Industria Textil y del Vestido en el estado de Hidalgo, es que se está dando una rotación de personal de manera desmedida, ocasionando deficiencias en los procesos productivos y en los resultados de los mismos, lo cual interfiere directamente en la productividad, teniendo que llenar las vacantes con personas no capacitadas, que no tienen identidad y compromiso con la empresa.

Siendo uno de los Sectores más importantes para el país considero que no cualquier elemento que interfiera en la eficiencia del mismo, nos perjudica en forma severa.

Para dar respuesta a las causas que originan la permanente rotación de personal y evitar que esta realidad se convierta en algo fuera de control, en el presente estudio se analizan los factores del compromiso y clima organizacional, así como las características de los empleados en algunas de las empresas de Sector de la Industria Textil y del Vestido, y la relación que existe entre cada uno de ellos, para dar respuesta a las siguientes preguntas:

#### 4.2. Preguntas de Investigación:

- 1.- ¿El clima organizacional influye en el problema de rotación laboral, en el Sector Textil y del Vestido?
- 2.- ¿La rotación de personal tiene una estrecha relación con el compromiso de los empleados hacia su líder?
- 3.- ¿El tratamiento de conflictos tiene una relación directa en la problemática de rotación de personal del Sector de la Industria Textil y del Vestido?
- 4.- ¿La administración del personal que se lleva a cabo en el Sector Textil y del Vestido, no proporciona elementos para generar compromiso laboral?

- 5.- ¿El propiciar creatividad es una preocupación de este tipo de organizaciones?
- 6.- ¿Existe una estructura autocrática que impide la permanencia de los empleados de este Sector?
- 7.- ¿La comunicación no permite el reconocimiento y compromiso del empleado?
- 8.- ¿Está en el estilo de mando la respuesta para bajar el nivel de rotación del Sector Textil y del Vestido?

#### 4.3.- Objetivos del Proyecto

##### Objetivo General

Investigar los factores que se interrelacionan para que se origine la rotación del personal en algunas empresas del Sector Textil y del Vestido en el Estado de Hidalgo, para generar alternativas de solución que permitan disminuir en forma considerable esta problemática, coadyuvando así en forma directa al fortalecimiento de este sector.

##### Objetivos particulares

Diagnosticar el desarrollo del personal en el Sector Textil y del Vestido del Estado de Hidalgo.

Obtener una información confiable utilizando los instrumentos de medición seleccionados.

Analizar el nivel de lealtad de los trabajadores a las empresas del Sector.

Permitir a los administradores del Sector, fundamentar su toma de decisiones y acciones para mejorar el Clima Organizacional e Índice de Compromiso de los trabajadores en búsqueda de disminuir su tasa de rotación de personal.

#### 4.4.- Hipótesis de Trabajo:

Existen correlaciones entre el nivel de compromiso, clima organizacional, el manejo del conflicto, la estructura, la administración del personal, el compromiso con el líder, la creatividad, la comunicación y el estilo de mando con la rotación del personal en la Industria Textil y del Vestido en el Estado de México.

##### Hipótesis Específicas:

H<sub>1</sub> A mayor nivel de clima organizacional, menor será el índice de rotación de personal en el sector textil y del vestido

H<sub>2</sub> A mayor compromiso de los empleados del Sector Textil y del Vestido con su líder, menor será la rotación del personal.

H<sub>3</sub> A Mayor sea el manejo del conflicto, menor será el índice de rotación de personal.

H<sub>4</sub> A mayor sea el fortalecimiento de la administración de personal, menor será la rotación.

H<sub>5</sub> A mayor sea la creatividad, menor será la rotación.

H<sub>6</sub> A mayor estructura autocrática, mayor será la rotación de personal.

H<sub>7</sub> A mayor interés de los niveles superiores en la comunicación organizacional, será menor la rotación de personal.

H<sub>8</sub> A menor estilo de mando autocrático menor rotación de personal.

#### 4.5.- Tipo de Investigación:

Ante las preguntas descritas se pretenden, dar respuestas confiables y validas apoyándose en el análisis de las hipótesis planteadas y a la vez en el diseño de investigación que nos lleva a un estudio de tipo relacional, (Kerlinger y Lee, 2001) acorde a la naturaleza de las hipótesis planteadas.

#### 4.6.- Variables

Las variables señaladas por cada hipótesis, con la descripción de indicadores y dimensiones tienen su apoyo en los principios que este estudio presenta en su capítulo de marco teórico.

Definición de los términos y su carácter conceptual

El grupo de variables en este estudio son:

Rotación de Personal

Clima organizacional

Índice de compromiso

Manejo de conflictos

Administración de Personal

Creatividad

Estructura

Comunicación

Estilo de Mando

Importancia de las variables y dimensiones de investigación

La importancia que tiene definir las variables es dar claridad al significado con el que se deben interpretar y que al exponerlas a procedimientos estadísticos nos muestren la realidad que se capturó de ellas. Conceptualmente, el grupo de variables y dimensiones se definió por los requerimientos que demanda el trabajo de investigación que, básicamente son tres: adecuación al contexto, confiabilidad y validez.

#### 4.7.- Definición conceptual y operacionalidad de variables

Dado que el objeto de la investigación son personas, se recurre a recoger la información de fuentes primarias a través de cuestionarios. En esta ocasión se utiliza un cuestionario previamente diseñado que incluye ochenta reactivos. Este fue piloteado, es decir, se hicieron pruebas de este cuestionario a un pequeño grupo de trabajadores del Sector Textil y del Vestido, con el fin de garantizar la comprensión por parte de ellos. El instrumento se encuentra validado por el autor del mismo quien lo ha aplicado en Europa y Latinoamérica

Su interpretación permitirá identificar al Sector las dimensiones donde debe trabajar. En este caso se considera que este estudio revelará cosas que los directivos ya sospechan, y el presente estudio corrobora o refuta tales sospechas. Es así como los empresarios del Sector podrán fundamentar sus decisiones en la información obtenida de este estudio y no sólo del instinto.

Una de las principales características en la aplicación del instrumento fue mantener la confidencialidad de los participantes, se realizó un análisis estadístico previo y se obtuvo la muestra con base en el registro proporcionado por el Consejo Coordinador Empresarial.

Se llevó de la mano a los encuestados a través de preguntas cerradas, presentadas a manera de afirmación, las cuales deberían ser calificadas por el encuestado de acuerdo con una escala de Likert, cuyos valores oscilaban entre uno y siete. La explicación se muestra a continuación:

El número 1 indica “totalmente de acuerdo” con la afirmación.

El número 7 indica “totalmente en desacuerdo” con la afirmación.

El número 4 indica “ni en acuerdo, ni en desacuerdo” con la afirmación.

Los números 2, 3, 5 y 6 indican posiciones intermedias entre el número que los precede y el que le sigue.

Se les dijo a todos los trabajadores que no había respuestas correctas o incorrectas y que sólo interesaba su opinión sobre las afirmaciones puestas. Las instrucciones asimismo estaban escritas con un ejemplo, en búsqueda de garantizar la interpretación por los participantes en el estudio.

Rotación de personal:

Definición conceptual

Proporción que representa la cantidad de salidas (despidos o renuncias) del personal con relación al total de la plantilla de la empresa en un periodo determinado.

Despido: terminación involuntaria del empleo de un trabajador.

Renuncia: terminación voluntaria por parte del trabajador o bien, por mutuo acuerdo.

Definición operacional

Número de empleados que son sustituidos anualmente.

La cantidad de individuos que abandonan el empleo y son sustituidos.

Número de contrataciones que haya por mes, para reemplazar los empleados que hayan salido de la empresa.

Número de renunciaciones a puestos que son reemplazados por otros individuos.

Clima organizacional:

Definición Conceptual

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que componen la organización, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Definición operacional

Por el nivel de compromiso hacia el líder y hacia la empresa

Por el número de empleados que reconocen la calidad y prestigio de la empresa

Por el estilo de mando encontrado

Por el interés hacia la creatividad y manejo de conflictos

Por el número de empleados que expresan el grado de comunicación y estructura de la organización

Índice de compromiso:

Definición conceptual

Se define como la medición reportada por el instrumento, sobre el compromiso que éstos tienen hacia la organización.

El compromiso es un indicador para medir el deseo de permanencia e identificación por parte de los empleados en la empresa.

Para Meyer y Allen, (1991), el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.

Definición operacional

El número de empleados que hablan bien de su empresa fuera de ella.

El número de empleados que tienen más de 2 años de antigüedad.

El número de empleados que determinan satisfacción en su rol.

Manejo de conflictos:

Definición conceptual

Se define como el tratamiento que se da ante el conflicto organizacional, de parte de los niveles jerárquicos hacia los integrantes de la organización.

Definición operacional

La percepción de los empleados sobre el conflicto

Los comentarios expuestos sobre la intervención de los mandos en el manejo de conflicto con el resultado de las causas expuestas en las entrevistas de salida (Dummies)

Administración de personal:

Definición conceptual

Se entiende por administración de personal, el proceso administrativo que se encarga de llevar a cabo las acciones referentes a las relaciones laborales, así como a la inducción, capacitación y desarrollo del personal.

Definición operacional

A través de la satisfacción y compromiso del personal.

El número de quejas formales e informales.

La permanencia en las empresas y las entrevistas de salida.

Creatividad:

Definición conceptual

La creatividad es el proceso de pensamiento que lleva al individuo a mejorar y dar valor a su desempeño laboral, permitiéndole conocer y ampliar sus habilidades.

Definición operacional

El número de empleados que se perciben creativos,

El número de empleados que determinan a la empresa como incluyente de sus ideas.

Estructura organizacional:

Definición conceptual

La estructura es la forma organizacional jerárquica en la que se desarrolla el trabajo.

Se explica cómo estructura autocrática la que orgánicamente no permite una colaboración participativa en la toma de decisiones, y en el derrame de la información.

Definición operacional

Problemas en la comunicación.

Conflictos organizacionales.

Falta de satisfacción laboral.

Comunicación organizacional.

Comunicación:

Definición conceptual

Se asume que la comunicación es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema, el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización.

Definición operacional

Por el número de empleados que dicen ser escuchados por el líder.

Por el número de empleados que dicen que existe empatía hacia sus problemas.

Por el número de empleados que perciben claramente las tareas que les corresponden a su rol.

Estilo de Mando:

Definición conceptual

Grado en el que la empresa tiene un liderazgo eficaz reflejado en las decisiones que toma, si saben motivar a sus colaboradores, si son un ejemplo para sus seguidores, si inspiran confianza, etc.

#### Definición operacional

El número de empleados que dicen estar contentos con su líder.

El número de empleados que les agrada o no el estilo de ser dirigidos.

### 4.8 Obtención y procesamiento de la información

El cuestionario se aplicó a doscientos setenta y siete trabajadores, de los cuales se eliminaron seis cuestionarios: tres de costureros, uno de control de calidad, uno de supervisor y uno de personal operativo; porque dichos cuestionarios tenían más de tres preguntas sin responder. Todos los cuestionarios fueron contestados en más de quince minutos y de esta forma se garantiza su validez para el estudio, en caso contrario hubieran sido anulados. El instrumento fue aplicado por profesionales ajenos al Sector Textil y del Vestido, con el objetivo de darle confiabilidad al estudio. Se dieron las instrucciones a cada grupo de participantes en la investigación y los encuestadores solucionaron dudas sobre las preguntas de difícil comprensión para los encuestados. De los doscientos setenta y uno trabajadores incluidos en estudio por área o tipo de trabajo. (Ver anexo 9 Tabla 1).

Se recolectó la información utilizando el paquete SPSS versión 15.0, donde se separa en las áreas o factores antes descritos, en búsqueda de hacer una relación de las percepciones de los trabajadores de acuerdo a su área o tipo de trabajo, utilizando los métodos estadísticos adecuados.

#### 4.8.1 Validez de los instrumentos y reactivos que los integran:

En la presente investigación se utilizaron dos instrumentos ya validados por sus respectivos investigadores. El de Clima Organizacional elaborado y aprobado por el Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado y del Índice de Compromiso por el Profesor de la Universidad Esade. Barcelona Jesús Filellea. El primero con un índice de confiabilidad de 0.82 y el segundo de 0.83. Instrumentos que han sido aplicados en más de 1000 empresas respectivamente.

A continuación se colocan los reactivos para medir cada variable en el Instrumento de Clima Organizacional:

ESTILO DE MANDO (reactivos que incluye: 4, 6, 14, 21, 40, 48, 63, 65, 80)

4	¿Tu ambiente de trabajo lo considera bueno?
6	¿Qué tan enterados están los superiores acerca de los problemas a los que se enfrentan los trabajadores?
14	¿La organización se esfuerza para que sus trabajadores progresen por sí mismos en el trabajo?
21	¿Los desacuerdos que eventualmente existen, se solucionan amigablemente?
40	¿Existe un gran espíritu de colaboración y trabajo en equipo?
48	¿Se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, sin importar su nivel en la empresa?
63	¿La gerencia considera que los recursos humanos son lo más importante?

65	¿Los superiores piden frecuentemente a sus subordinados ideas nuevas?
80	¿Muchas decisiones se posponen si la gente a las que afecta la decisión no está de acuerdo en un principio?

## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN (reactivos que incluye: 12, 20, 28, 29, 30, 65, 80)

12	¿Las reuniones de trabajo, por lo regular, son efectivas?
20	¿Se organizan reuniones o juntas siempre que es necesario?
28	¿Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización?
29	¿Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales?
30	¿Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso?
65	¿Los superiores piden a sus subordinados ideas nuevas?
80	¿Muchas decisiones se posponen si la gente a las que afecta la decisión no está de acuerdo en un principio?

## COMUNICACIÓN (reactivos que incluye: 4, 12, 20, 28, 32, 38, 46, 72, 85)

4	¿Tu ambiente de trabajo lo consideras bueno?
12	¿Las reuniones de trabajo por lo general son efectivas?
20	¿Se organizan reuniones o juntas siempre que es necesario?
28	¿Existe el nivel adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización?
32	¿Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados?
38	¿La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible?
46	¿La gente que manifiesta opiniones contrarias abiertamente es considerada como muy interesada por perfeccionar a la empresa?
72	¿Mis ideas de cambio han sido aceptadas?
85	¿Utilizo con más frecuencia la comunicación hablada que escrita para hacer las cosas?

## TRATAMIENTO DE CONFLICTOS (reactivos que incluye: 12, 20, 28, 29, 30, 65, 80)

12	¿Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas?
20	¿Se organizan reuniones o juntas siempre que es necesario?
28	¿Existe el nivel adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización?
29	¿Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales?
30	¿Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso?
65	¿Los superiores piden frecuentemente a sus subordinados ideas nuevas?
80	¿Muchas decisiones se posponen si las gentes a las que afecta la decisión no están de acuerdo en un principio?

## COMPROMISO CON EL LIDER (reactivos que incluye: 6, 14, 22, 30, 38, 46, 54, 62, 70,78)

6	¿Qué tan enterados están los superiores acerca de los problemas que se enfrentan los trabajadores?
14	¿La organización se esfuerza para que sus trabajadores progresen por sí mismos al máximo?
22	¿Las políticas de reclutamiento y selección son adecuadas para este tipo de empresas?
30	¿Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso?
38	¿La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible?
46	¿La gente que manifiesta opiniones contrarias abiertamente es considerada como muy interesada por perfeccionar a la empresa?
54	¿Los problemas entre los trabajadores son aprovechados para la mejora de la empresa?
62	¿Los superiores piden frecuentemente a sus subordinados ideas nuevas?
70	¿Los desacuerdos repercuten en beneficio de la empresa?
78	¿La gente colabora prácticamente para llegar a una mejor solución?

## ADMINISTRACION DE PERSONAL (reactivos que incluye: 15, 23, 31, 39, 47, 55, 63, 71,79)

15	¿Mi trabajo es importante para la empresa?
23	¿El empleado siente que tiene un papel importante en la empresa?
31	¿Todas las personas están ubicadas en el puesto de trabajo más adecuado?
39	¿En la organización se utiliza el sistema de evaluación de personal?
47	¿Existen buzones de sugerencias, donde se puede exteriorizar libremente los puntos de vista sobre la empresa?
55	¿Se utilizan adecuadamente los recursos humanos?
63	¿La gerencia considera que los recursos humanos son lo más importante?
71	¿Esta organización se preocupa extraordinariamente de la persona como tal?
79	¿Existen muchas oportunidades de promoción en la organización?

## CREATIVIDAD (reactivos que incluye: 8, 16, 24, 32, 40, 48, 56, 64, 72, 80)

8	¿Sirven los resultados de la evaluación del desempleo para promover o desarrollar al trabajador?
16	¿Existen gran número de ideas nuevas dentro de la empresa?
24	¿Se tiene en cuenta todas las alternativas posibles en la solución de un problema en cualquier área?
32	¿Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados?
40	¿Existe un gran espíritu de colaboración y trabajo en equipo?
48	¿Se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, sin importar su nivel en la empresa?
56	¿Con frecuencia se llama a los operarios para participar en reuniones con sus superiores inmediatos?
64	¿Mis sugerencias de cambios son muy bien recibidas?
72	¿Mis ideas de cambio han sido aceptadas?
80	¿Muchas decisiones se posponen si las gentes a las que afecta no están de acuerdo en un principio?

#### 4.8.2.- Universo de estudio y el grupo empresarial

La zona de estudio se ubica en 22 municipios pertenecientes al Estado de Hidalgo. (Ver tabla...)

El grupo empresarial fue de 90 empresas del Sector de la Industria Textil y del Vestido del directorio de 179 del padrón registrado por el Consejo Coordinador Empresarial, todas, pertenecientes al mismo Sector industrial.

Las empresas participantes en el estudio de Clima Organizacional e índice de compromiso, fueron 38. (Ver tabla...)

Las empresas participantes en la validación de los cuestionarios, fueron 13 (ver tabla...)

Las empresas participantes en encuestas de salida, fueron 4 (ver tabla...)

Las empresas que participaron en entrevistas de profundidad, fueron 13 (ver tabla...)

El tamaño de la población objetivo, en nuestro caso es de 23,467 trabajadores para el sector textil y de la confección.

La muestra realizada nos indica que la población por analizar sería de 385 trabajadores; de los cuales fue posible encuestar a 277 trabajadores por haberse presentado resistencia a la participación en el estudio de algunas empresas. El déficit de 109 trabajadores no incluidos en el estudio no modifica la confiabilidad del proyecto y los resultados del mismo.

Datos generales de los trabajadores del Sector Textil y del Vestido participantes en el estudio:

La muestra total fue de 271 trabajadores, 59.98% sujetos del estudio son costurero(a), 36.16% personal operativo, 4.79 % supervisores y 4.65% personal de control de calidad.

Del total de la muestra 59.04% son del sexo femenino y 40.95% del sexo masculino (anexo 1); la mayoría de ellos se encuentra en un rango de edad de 15 a 25 años (anexo 1); siendo casados el 57.2% (anexo 1) y el 75.27% tienen dependientes económicos (anexo1).

Las principales 3 prestaciones que tienen estos trabajadores son: IMSS, vacaciones y becas de diferentes tipos (anexo 1).

El Sector cuenta con trabajadores con habilidades psicomotrices para operar diferentes tipos de máquinas empleadas en las empresas de este ramo, que abarca desde máquinas para uso doméstico, industriales e incluso robots.

#### 4.8.3.- Tiempo de realización y Muestra

El estudio se llevó a cabo del 2009-2010.

Metodología estadística del estudio

De aplicación de la fórmula estadística para conocer la muestra representativa del universo, se concluyó que nuestra muestra abarcaría el análisis de 385 trabajadores de los cuales fue posible encuestar 277 trabajadores dada la resistencia a la participación en el estudio por parte de algunas empresas.

#### 4.8.4- Unidades de estudio

La información arrojó que de doscientos setenta y un trabajadores encuestados, 55% son costureros, 36% son personal operativo, 5% representan los trabajadores dedicados al control de calidad y un 4% responsables de la supervisión.

El 59.04% de la población del estudio es femenino, mientras que el 40.95% restante es masculino. Las edades promedio de los trabajadores, el 74% fluctúan entre 15 y 30 años, divididas en 28.4% que cuenta con 15 y 20 años, mientras el 28.7% tienen entre 21 y 25 años y el 16.9% fluctúa entre los 26 y los 30 años; lo cual refleja que el sector opera con personal joven.

El estado civil de la mayoría de nuestra población es soltera representando así un 57.19% mientras que un 35.42% son casados y el restante respondió otro.

La diferencia entre 277 encuestados y 271 reportados se debe a la eliminación de encuestas por no cumplir los estándares de confiabilidad.

#### 4.9.- Entrevistas a profundidad

Se aplicaron entrevistas a profundidad, con la finalidad de tomar comentarios abiertos profundos sobre el tema de la investigación, con los empresarios de mayor jerarquía de la muestra del Sector Textil y del Vestido del Estado de Hidalgo.

La muestra para esta entrevista estuvo sujeta a la disponibilidad de los participantes por lo que sólo se pudo realizar con 30 sujetos de estudio, los que se agruparon en criterios comunes por sus semejanzas fundamentales.

Técnica de la entrevista focalizada y profunda:

El formato de entrevista que se presenta a continuación corresponde a una entrevista “focalizada y profunda” y tiene dos finalidades:

La primera es el deseo de estandarizar las entrevistas realizadas, la segunda, para que estas preguntas tengan el impacto deseado, es necesario que el entrevistador realice primero un ambiente de confianza con el entrevistado, le explique de manera breve la finalidad y duración aproximada de la entrevista, así como que sus datos personales permanecerán confidenciales .

#### 4.10- Entrevistas de salida

Otro de los instrumentos de recolección de datos fueron las entrevistas de salida, o dummies, las cuales se aplicaron 205 encuestas en el exterior de diferentes empresas hidalguenses del Sector Textil y del Vestido, buscando que dicha aplicación coincidiera con los días de pago. Con el objetivo de recabar información oportuna de los sentimientos y puntos de vista del trabajador. Lo anterior permitió enriquecer el análisis en el conocimiento de las causas del índice de rotación de personal.

#### 4.11.- Clima organizacional

Tomando en cuenta que en un instrumento de medición del Clima organizacional, no sólo los trabajadores aportan sus características individuales al trabajo, sino también la organización aporta las suyas desde el tamaño o la tecnología hasta su propia historia, su cultura y las tradiciones que condicionan su forma de gestionar la fuerza de trabajo con la que cuenta este diagnóstico presenta los aspectos interactivos derivados de los procesos de comparación social y de sociabilización que se produce en las organizaciones, mostrando que depende tanto de las percepciones individuales de cada trabajador como de los atributos de la organización, con lo que supera la estrechez de las definiciones puramente objetivas o subjetivas.

#### 4.12.- Análisis de datos

La información se codificó y se capturó revisando el cuestionario correspondiente para su corrección. La base de datos se trabajó se en el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS versión 15.0 y se procedió a la exploración de datos.

De los datos obtenidos se realizó un análisis descriptivo con respecto a los aspectos personales para observar su distribución de frecuencia con respecto a los aspectos personales de los participantes en cuanto a sexo, edad, estado civil, escolaridad, años de trabajo previos a la empresa y antigüedad en la organización.

Con los datos que corresponden a las ocho variables en estudio se procedió a realizar inferencia estadística, aplicando las técnicas de correlación. La primera de las técnicas se empleo para identificar la relación entre las variables en estudio, la segunda para conocer el grado de relación entre las variables y en la tercera para determinar las variables del clima organizacional que contribuye en el compromiso.

En el siguiente Capítulo se presentan los resultados y la discusión de los mismos.

*“Si me ofreciesen la sabiduría con la condición de guardarla para mí sin comunicarla a nadie, no la querría”  
Lucio Anneo Séneca (2 AC-65) Filósofo latino.*

## CAPÍTULO V

### **Resultados**

Empezaremos con las tres variables que resultaron con un índice muy alto de correlación, que son la comunicación, el estilo de mando y la estructura, demostrando también la correlación con la rotación de personal.

#### 5.1.- Planteamiento de Resultados

En la comunicación, los resultados nos dan una deficiencia jerárquica para llevarla a cabo, demostrando que en un gran porcentaje los empleados no están convencidos del porque de su trabajo y solo siguen la tarea para el logro del resultado, sin estar involucrados en la misión de la empresa, y menos aun en la importancia de su trabajo. A la vez esta comunicación no permea comentarios o sugerencias de mejora de los empleados hacia su rol y no permite un clima agradable de trabajo, ya que la comunicación informal impide la cantidad de prendas que deben elaborarse en determinado tiempo laboral.

El estilo de mando, se detecta como una forma autocrática de liderar, la cual exige determinados estándares a cumplir, con un solo sentido de decisión es decir, sin la participación de los empleados en su forma de trabajar. Este tipo de mando autocrático no es una forma de incentivación que permee diferentes cualidades o fortalezas, si no que por lo contrario ocasiona que se de una correlación directa con la rotación de personal al no sentirse valorados y respetados.

La estructura, tiene una forma directa de liderar, ya que es autocrática y no permite otro estilo de mando, si no que por lo contrario propicia la autocracia y la dirección solo a resultados. La administración de personal se lleva a cabo solo cubriendo los parámetros de la ley del trabajo, y aun así la parte de capacitación no es más que de adiestramiento sin tratar de llevar a cabo un desarrollo integral del colaborador.

La comunicación resultada una variable determinante en este estudio

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	1	2.0	2.0	2.0
1	15	29.4	30.0	32.0
2	10	19.6	20.0	52.0
3	7	13.7	14.0	66.0
4	8	15.7	16.0	82.0
5	4	7.8	8.0	90.0
6	1	2.0	2.0	92.0

7	4	7.8	8.0	100.0
Total	50	98.0	100.0	
Total	51	100.0		

A continuación se demuestran tablas y graficas que exponen las variables con mayor correlación en la problemática de rotación, y el resto de las tablas se colocan en los anexos.

En las siguientes tablas encontramos como la comunicación, el estilo de mando y la estructura, son las tres variables con mayor porcentaje de correlación en la incidencia de la rotación, por lo que en este capítulo de resultados colocamos como parte prioritaria del mismo, en el siguiente orden comunicación y estilo de mando.

El mayor porcentaje determina que es un tipo de comunicación formal la que predomina, siempre y cuando tenga que ver con la tarea y los objetivos laborales. No se permite una retroalimentación de mejoras ni de opiniones de parte de los empleados hacia los supervisores, y cuando se dan en reuniones o juntas no se toman en cuenta.

La Comunicación en las reuniones o juntas formales.

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	29	56.9	58.0	60.0
	2	5	9.8	10.0	70.0
	3	7	13.7	14.0	84.0
	4	2	3.9	4.0	88.0
	5	2	3.9	4.0	92.0
	6	1	2.0	2.0	94.0
	7	3	5.9	6.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

El porcentaje mayor determina que las reuniones no propician participación ni una adecuada comunicación interna, dado que son manejadas con el estilo autocrático en las cuales no existe un tipo de comunicación abierta de los dos lados, jerarquía y empleados.

La mayoría nos reporta no sentirse escuchado ni en caso de conflicto laboral.

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	2	3.9	4.0	4.0
	1	14	27.5	28.0	32.0
	2	7	13.7	14.0	46.0

	3	4	7.8	8.0	54.0
	4	13	25.5	26.0	80.0
	5	2	3.9	4.0	84.0
	6	2	3.9	4.0	88.0
	7	6	11.8	12.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

El resultado nos da que el porcentaje mayor determina que la no existe una forma de aspirar a ser escuchados o un buen manejo de conflicto.

Existe según la mayoría un Estilo de Mando Autocrático encaminado a la tarea

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	11	21.6	22.0	24.0
	2	7	13.7	14.0	38.0
	3	10	19.6	20.0	58.0
	4	7	13.7	14.0	72.0
	5	5	9.8	10.0	82.0
	6	1	2.0	2.0	84.0
	7	8	15.7	16.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

Este porcentaje no se siente bien dirigido, no pueden colocar sus ideas sobre la mesa y en se intimidan a participar o dar su opinión.

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	6	11.8	12.0	14.0
	2	13	25.5	26.0	40.0
	3	6	11.8	12.0	52.0
	4	10	19.6	20.0	72.0
	5	4	7.8	8.0	80.0

	7	5	9.8	10.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

En un porcentaje mayor son consideradas como no aceptadas las ideas de cambio de los empleados, y el trato es jerárquico y poco humano.

Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	4	7.8	8.0	8.0
	1	14	27.5	28.0	36.0
	2	5	9.8	10.0	46.0
	3	5	9.8	10.0	56.0
	4	12	23.5	24.0	80.0
	5	3	5.9	6.0	86.0
	6	4	7.8	8.0	94.0
	7	3	5.9	6.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

La mayoría no le agrada la forma de recibir las órdenes y la forma determinante de dar las mismas

El estilo de mando les provoca temor y no respeto

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	17	33.3	34.0	36.0
	2	9	17.6	18.0	54.0
	3	7	13.7	14.0	68.0
	4	9	17.6	18.0	86.0
	5	2	3.9	4.0	90.0
	6	1	2.0	2.0	92.0
	7	4	7.8	8.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

El estilo de mando no provoca un clima de pertenencia y de continuidad en la empresa.

En las reuniones o juntas de trabajo se puede discutir libre y abiertamente.

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	18	35.3	36.0	38.0
	2	8	15.7	16.0	54.0
	3	3	5.9	6.0	60.0
	4	5	9.8	10.0	70.0
	5	4	7.8	8.0	78.0
	6	4	7.8	8.0	86.0
	7	7	13.7	14.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

Este estilo en las reuniones no permite la discusión ni la intervención de los empleados.

La estructura según el mayor porcentaje de respuestas no motiva a alcanzar mayores puestos

Válidos		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	17	33.3	34.0	36.0
	2	8	15.7	16.0	52.0
	3	5	9.8	10.0	62.0
	4	10	19.6	20.0	82.0
	5	3	5.9	6.0	88.0
	6	1	2.0	2.0	90.0
	7	5	9.8	10.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

Este tipo de estructura no propicia el trabajo en equipo y tampoco el sentirse parte de la empresa.

El porcentaje mayor de empleados no considera que existe un espíritu de colaboración de equipo, ya que las metas son individuales.

El empleado en su mayoría no se siente comprometido con su líder en la mejora del trabajo.

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	3	5.9	6.0	6.0
	1	12	23.5	24.0	30.0
	2	2	3.9	4.0	34.0
	3	3	5.9	6.0	40.0
	4	5	9.8	10.0	50.0
	5	1	2.0	2.0	52.0
	6	4	7.8	8.0	60.0
	7	20	39.2	40.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

Los empleados no sienten una alianza con el líder, ni reconocidos en su trabajo.

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	15	29.4	30.0	32.0
	2	3	5.9	6.0	38.0
	3	11	21.6	22.0	60.0
	4	11	21.6	22.0	82.0
	5	8	15.7	16.0	98.0
	13	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Total		51	100.0		

El porcentaje mayor determina que no está identificado con el líder, solo cuando los algo afecta a la producción.

## 5.2.- Análisis de Resultados

Considerando que:

El tratamiento de conflictos evidentemente tiene áreas de oportunidad, tanto en las estructuras horizontales, como en las verticales, ya que la relación con el jefe inmediato o supervisor es solamente a nivel órdenes y procedimientos, la comunicación informal no aporta nada que nos lleve a establecer vínculos y compromisos laborales. Este factor está relacionado con todos los que se investigaron, aportándonos la base para una nueva estructura de comunicación, y para la selección de los mandos medios, con mayor cuidado en esta habilidad y destreza organizacional. El tratamiento de conflictos debe tener como base un buen clima organizacional, ya que cuando este no tiene características de salud organizacional los problemas llegan afectar a los empleados y a los resultados de los procesos.

### Administración del personal

La administración de personal, nos aporta datos muy significativos, se adolece de un proceso bien estructurado de selección, reclutamiento e inducción, dado quizá por la alta rotación que no permite dar tiempo a estas etapas tan importantes, además no existe una capacitación de competencias laborales y menos de desarrollo humano integral, tomando al factor humano solo como una parte del proceso y no como el que lleva a cabo el proceso, logrando la rentabilidad del negocio. Lo anterior permitiría visualizarse en crecimiento y en el logro de mejor nivel de vida, y a la vez repercutir favorablemente en el nivel de compromiso.

### Comunicación

En cuanto al coeficiente R cuadrada, éste nos explica el porcentaje de cambio que existe entre dos variables, por lo que siguiendo la tabla 2.1. La comunicación dentro de la empresa se encuentra permeada por una serie de variables formales e informales interrelacionadas entre sí en distintos niveles, por lo cual los datos anteriores muestran que la comunicación formal realizada por los supervisores, no es determinante en cuanto a la consecución de un proceso de comunicación organizacional adecuado.

Asimismo, el coeficiente Media cuadrática presentado en la Tabla 3, nos demuestra que la relación entre variables tiene un peso significativo para nuestra investigación, ya que tenemos un valor de 50.917 en cuanto a regresión y un residual de 3.021, lo cual difiere de 0, por lo que nuestra hipótesis nula tiene que ser rechazada.

Existe desacuerdo en la organización que influye en las reuniones formales e informales, deteriorando la comunicación dentro de la empresa aun cuando este factor determina otros, y su ineficiencia si influye en la eficiencia organizacional y relaciones laborales, aun cuando el trabajo está en base al mando superior y de esa manera se lleva a cabo.

### Clima Organizacional

El 8% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

Asimismo, el 44% son susceptibles a una buena administración de personal, por lo que se ubican en una posición media.

El 46% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y esto les impide comunicarse, y comprometerse

Determinamos que se detecta un clima organizacional malo que al trabajarse estadísticamente con todas las variables no nos informa una aceptación considerable del tipo de clima organizacional. La comunicación es una variable que aparece en todo lo referente al clima.

El mayor porcentaje está descontento con su clima laboral, y lo determina como negativo. Esta es la variable que se considera con mayor peso para determinar la ausencia de compromiso con el líder y la rotación elevada del personal.

#### Creatividad

Dentro de las sorpresas que aportó este estudio, está el grado de aceptación en la innovación, lo que puede servirnos como ancla para partir de ahí hacia el logro de retos que eleven la satisfacción del trabajador y que le permitan ser reconocido por la alta dirección, inclusive favoreciendo su desarrollo en la organización.

#### Estructura de la organización

Dado que la estructura es autocrática, las sugerencias que dan los empleados no influyen grandemente el cambio que se puede dar en las esferas gerenciales de la organización.

Por lo anterior, se determina que no existe una verdadera inclusión en los empleados, no se toman sus sugerencias, no llevan un proceso de comunicación que mejora la relación estructural, el supervisor es autocrático y no permite comentarios ni críticas, y no provoca una relación de respeto y admiración, si no un liderazgo de miedo a represalias y castigos. El liderazgo si tiene una relación directa con la problemática de rotación de personal, ya que el empleado no siente un clima de confianza y de apoyo, ni tampoco de instrucción hacia la mejora de su proceso. La estructura la perciben autocrática. La ausencia de reconocimiento, y este tipo de estructura son variables que no conducen a la permanencia en una organización. Se determina una estructura autocrática.

#### Estilo de mando

El estilo de mando es autocrático, muy alejado al interés de un buen ambiente de trabajo, no permite la colaboración espontanea de los empleados. El liderazgo no ocasiona compromiso laboral, ya que no reconoce al empleado, solo exige resultados. Este estilo va de acuerdo a la estructura organizacional, autocrática. Es el hallazgo más importante, ya que nos da una relación directa con todas las variables llevándonos al elemento prioritario de la rotación de personal en este sector.

#### Nivel de Compromiso

Por lo tanto, el aumento de la productividad laboral reflejada en una disciplina laboral adecuada se determina no sólo por elevar el grado de decisión de los trabajadores.

Se notaron en los resultados obtenidos una variedad de relaciones entre variables que confirma la importancia de cada una de ellas en este tipo de problemática. Hay que destacar que las correlaciones más importantes son las que se dan entre compromiso – clima y liderazgo.

Reiterando con ello que existe la gran oportunidad de trabajar con el estilo de liderazgo, partiendo de un enfoque más humano y participativo para dar resultados de mayor compromiso laboral y

mejor clima. Es trascendente que en el liderazgo que ejerce el supervisor no exista una barrera de comunicación colocada a través de la estructura y una forma de trato no incluyente. El manejo de conflictos debe partir por equidad y claridad en los elementos que los están ocasionando y reforzar la satisfacción del cliente interno a través de su reconocimiento laboral.

Si bien no minimizamos la parte económica, como incentivación para la permanencia en el trabajo, no se expuso en una forma clara y relevante esto como causa principal. Sin embargo el manejo de liderazgo, la inclusión en la toma de decisiones, la comunicación y la estructura si fueron resultados estadísticamente significativos.

Se nota también la relación significativa entre el tipo de compromiso efectivo hacia el líder como una de las maneras de ampliar este índice y el deseo de permanecer en el empleo.

El tipo de organización también muestra que inhibe la creatividad y la participación en las mejoras, siendo esta autocrática, normativa y no permisiva, al igual que los que la ejercen. Así las relaciones entre los factores del clima, con el compromiso de continuidad en el trabajo, son intensas al nivel relación con el líder y el trato humano del mismo.

Lo que realmente nos aportó esta investigación, es que las organizaciones del Sector Textil y del Vestido del Estado de Hidalgo, no tienen aun la conciencia del enfoque humano, siguen interesándose en la producción sin importar el medio para lograr el resultado. El trato de los supervisores en forma totalmente autocrática si bien logran el objetivo, este se desvirtúa al no conseguir el nivel de compromiso del empleado que haga más fuerte su sentido de pertenencia y nivel de compromiso que lo limite a tomar decisiones de dejar la empresa y coadyuvar a la problemática de la rotación.

### Correlaciones

Correlación de Pearson	6	14	22	30	38	46	54	62	70	78
6. ¿Qué tan enterados están los superiores acerca de los problemas a los que se enfrentan los trabajadores?	1.000	.224	.190	.378	.114	.054	.046	.324	.062	.056
14.. La organización se esfuerza para que sus trabajadores progresen por sí mismos al máximo.	.224	1.000	.625	.393	.383	.318	.156	.133	.132	.286
22. Las políticas de reclutamiento y selección son adecuadas para este tipo de empresa.	.190	.625	1.000	.215	.340	.175	.144	.307	.292	.319

30. Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso.	.378	.393	.215	1.000	.399	.303	.088	.367	.311	.116
38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.	.114	.383	.340	.399	1.000	.336	.323	.263	.347	.221
46. La gente que manifiesta opiniones contrarias abiertamente es considerado como muy interesada por perfeccionar a la empresa.	.054	.318	.175	.303	.336	1.000	.318	.108	.300	.450
54. Los problemas entre los trabajadores se aprovechan para la mejora de la empresa.	.046	.156	.144	.088	.323	.318	1.000	-.077	.312	.314
62. Cualquier miembro de la empresa no acepta las cosas fácilmente sin razones convincentes.	.324	.133	.307	.367	.263	.108	-.077	1.000	.293	.179
70. Los desacuerdos repercuten en beneficio de la empresa.	.062	.132	.292	.311	.347	.300	.312	.293	1.000	.201
78. La gente colabora prácticamente para llegar a una mejor solución.	.056	.286	.319	.116	.221	.450	.314	.179	.201	1.000

El cuadro de correlaciones colocado en la hoja anterior nos muestra que las tres variables estilo de mando, estructura y comunicación, están estrechamente ligadas con la problemática de la rotación de personal.

El clima organizacional nos reporta una situación organizacional de este sector que nos debe hacer reflexionar y tomar cambios trascendentales en este sector.

Esta misma situación del clima nos da un índice de compromiso hacia el líder muy bajo, lo que no hace una población laboral comprometida, solo con la tarea pero no con la misión y la importancia que su trabajo da a la misma.

La estructura jerárquica típica en las organizaciones textiles no permea una comunicación descendente donde los empleados puedan dar y recibir retroalimentación de su rol. La comunicación está basada en órdenes y estándares los cuales no están peleados con la eficiencia pero la forma de llegar a ellos nos es la que permita satisfacción y permanencia en los trabajadores.

No se aspira que con este trabajo coloquemos al sector en una estructura rotativa o circular que los lleve a una comunicación abierta y propositiva, pero un buen paso será tomar consciencia de que en el trato de los supervisores hacia sus colaboradores debe ser de respeto y de interés hacia la persona a la vez que se evalúe la tarea.

Está en ese estilo de liderazgo uno de los principales detonantes de la rotación de personal, ya que en lugar de ser incentivo para continuar en forma entusiasta y profesional su trabajo es algo que determina la salida del mismo.

El amor y entrega a este trabajo ha sido creyendo que estamos a tiempo de fortalecer este sector y hacerlo de nuevo muy importante en el desarrollo económico de nuestro país. Al mismo tiempo recobrar el ánimo hacia el trabajo en el sector textil y del vestido, no solo por la lucha de subsistir diariamente si no por el reconocimiento que éste nos debe dar, como seres humanos integrales y productivos.

Nosotros los investigadores de la administración tenemos la obligación de cumplir con nuestro compromiso de trabajar arduamente en el diagnóstico de las organizaciones y al través de los resultados concluir y proponer los cambios.

Este trabajo ha tenido ese objetivo y al finalizar este capítulo de resultados deseo que quede expuesta mi experiencia como una muestra de que en cada uno de nosotros están las estrategias de mejora, y que en cada uno de nuestros compromisos con México, están también iniciativas y nuevas formas de visualizar las problemáticas y de ejecutar las acciones.

Llegamos al apartado de las conclusiones, teniendo claro que no es el fin de este trabajo es el principio de una serie de acciones que hay que tomar en cuenta para lograr un país en donde nuestra huella se logre ver a largo plazo.

*Es ya la hora de comprometernos  
Con el desarrollo de nuestro país.*

## **CONCLUSIONES**

El Sector Textil y del Vestido es de suma importancia para el desarrollo del país y tiene una alta aportación para el PIB Nacional, por lo cual las conclusiones que llegué en esta investigación nos han permitido ver un panorama amplio sobre las variables que inciden en la problemática de la rotación de personal y tomar soluciones de cambio organizacional.

- La no participación en la toma de decisiones dentro de una organización tiene como resultado la centralización de la autoridad.
- En la organización no están situados en el puesto adecuado.
- A la empresa le es indiferente la persona.
- Si hay ausentismo y bajo rendimiento.
- No se optimizan los factores humanos.
- Se cataloga el clima organizacional como malo.
- En la organización funcionan los sistemas de evaluación de manera parcial. No existen oportunidades de desarrollo en la empresa. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.
- Este sector no permite la confrontación, en la solución de las fuentes de insatisfacción de los trabajadores y por ende de conflictos. Es importante subrayar que los mandos medios no cuentan con habilidades de comunicación efectiva, no son asertivos y no aprovechan el conflicto como un proceso de aprendizaje organizacional.

LO QUE ME HACE CONCLUIR:

**1.- Efectivamente las variables seleccionadas para la metodología de estudio, son las que al medirlas nos dan una directa relación con el clima organizacional y el índice de compromiso del Sector Textil y del Vestido del Estado de Hidalgo, demostrando que la ROTACIÓN DE PERSONAL ES UN EFECTO DE ESTAS VARIABLES QUE INTERRELACIONADAS ENTRE SI PROPICIAN UN INDICE ALTO DE ROTACION DE PERSONAL.**

- La organización no se interesa por los problemas de los trabajadores, la administración de personal no aplica una encuesta que mida esa satisfacción.
- El supervisor no se esfuerza por mejorar a sus empleados.
- Las políticas de reclutamiento y selección no son adecuadas, dada la rotación de personal se contrata al azar.
- No se sanciona el desacuerdo con la organización, pero tampoco se reconoce el acierto.
- Los empleados perciben mal que la organización aproveche sus problemas.

- Existe un mal aprovechamiento de recursos humanos.
- El trato es hacia la tarea y no en forma clara y humana.

LO QUE ME HACE CONCLUIR:

**2. Que no existe un estilo de mando que haga propositivos y participativos a los empleados. La forma autocrática no lleva a un compromiso con el líder y por ello no se siente que compartan la misión y que sean solidarios con el jefe. El compromiso con el líder, está impactando tres variables, estructura de la organización, el estilo de mando y la comunicación, las que se encuentran deficientes para provocar mayor nivel de compromiso del empleado con su líder.**

- Existe desacuerdo con la organización por la toma de decisiones.
- Tratamiento de conflictos está impactando dos variables que son: Administración de recursos humanos y participación. Este Sector no permite la confrontación en la solución de las fuentes de insatisfacción de los trabajadores y por ende de conflictos. Es importante subrayar que los mandos medios no cuentan con habilidades de comunicación efectiva, como el uso de la comunicación directa y clara y del aprovechamiento mismo del conflicto.
- La organización valora al trabajador sólo como ente productivo.
- Existe una inadecuada jerarquización en la organización.
- No existe buen grado de comunicación con los trabajadores.
- Existe una mediana aceptación de los trabajadores por estar en desacuerdo con la organización.
- La administración de personal no es integral, no tiene programas que desarrollen a los empleados y que mejoren el clima organizacional.

LO QUE ME HACE CONCLUIR:

**3.-La estructura es piramidal y autocrática al igual que el estilo de mando, misma que no propicia un trato más personal y no solo dirigido al el logro de la tarea, se observa inconformidad con el tipo de organización y con lo que la misma permite hacia los trabajadores. El trabajador se reconoce valioso, pero no se siente reconocido por sus jefes. No existen medios para comunicar a la organización las inconformidades. Las relaciones con los superiores no son buenas. El trabajador no se siente importante en la organización, ya que la misma dirige las acciones ascendentemente y no permite retroalimentación hacia abajo.**

- Los empleados no aceptan las cosas sin razón.
- El manejo inadecuado de conflicto entre los trabajadores afectan a la organización.
- La organización no toma decisiones porque existe desacuerdo de los trabajadores.
- Si se piden sugerencias a los trabajadores.
- Si existe solidaridad para trabajar en equipo, pero la tarea se hace individual.
- La comunicación formal se da para ejecutar normas, estándares y tareas.

- No hay un sistema de comunicación informal que propicie reconocimiento y buenas relaciones humanas entre los integrantes de estas empresas.

LO QUE ME HACE CONCLUIR:

**4.- La comunicación no es eficiente, logra hacer un sentido de pertenencia en los empleados. Los resultados esperados no son claros y no se cierra el círculo del proceso para llegar a una buena retroalimentación. Sector Textil y del Vestido, la estructura de la empresa no es limitativa cuando existe un liderazgo eficaz, pero cuando este deja de serlo impacta la comunicación de qué, cómo, cuándo y en donde debe hacerse la tarea; el trabajo de un gerente o supervisor es hacer lo que le corresponde en su rol directivo, estos disminuyen el número y la importancia de los conflictos, aunado a que los trabajadores tengan la carga adecuada de trabajo de acuerdo al diseño de su puesto. Existe mala comunicación con su jefe inmediato (supervisores).**

**Perciben que no existe libertad para expresar libremente sus ideas o críticas, ya que piensan que esto puede afectar directamente su permanencia dentro de la organización.**

- A pesar del tipo de estilo de mando autocrático y de estructura burocrática los empleados perciben que si existe creatividad en el trabajo que desarrollan. Los trabajadores creativos sí se sienten a gusto en la organización.

LO QUE ME HACE CONCLUIR:

**5.- Que contradictoriamente a pesar de que la autocracia no se percibe como una forma participativa y con apertura al ingenio y creatividad, los empleados si se sienten creativos y reconocidos por su creatividad.**

## SUGERENCIAS

- Establecer un sistema de profesionalización por competencias laborales, a los trabajadores del sector, aumentar de esta forma su permanencia con niveles de satisfacción.
- De acuerdo a los resultados promedios por dimensión, nos indica que existe un bajo nivel de satisfacción laboral, lo que hace recomendable elevar su competencia e integrar programas que desarrolle en ellos el sentido de pertenencia. Se debe central los esfuerzos en los trabajadores que no están implicados en las empresas y la reflexión debe centrarse en el cumplimiento de las ofertas pero también de las sanciones. No se debe aplazar una sanción por exigencias en la producción. Es importante recordar los pasos en la aplicación de los programas disciplinarios donde:
  - Se haga una advertencia verbal o escrita.
  - Se aplique inmediatamente después de la infracción.
  - Sea consistente la sanción.
  - Se aplique impersonalmente.
  - Pero también se aplique el reconocimiento al trabajo y el valor agregado que el empleado da al mismo.

- Elaborar un trabajo personalizado con los líderes y directivos de las organizaciones son los responsables y capaces de generar con sus actitudes, un cambio, romper con los paradigmas que existen sobre los trabajadores mexicanos y con esto crear y mejorar el compromiso hacia la empresa, el sector y el estado. Siempre y cuando se entienda que son un puente entre la institucionalización y profesionalización de sus empresas y el desarrollo profesional e implicación de los empleados en el Sector Textil y del Vestido.
- Se debe cuidar el contacto personal en los primeros meses, de los trabajadores de primer ingreso al Sector, ya que ellos tienen una imagen adecuada de este y el prestigio se devalúa un poco cuando la gente tiene trato directo con sus pares y jefes inmediatos. Los datos demuestran que la gente está dispuesta a comprometerse si les ofrece un mayor dinamismo en las empresas donde prestan sus servicios.
- El área que se debe trabajar es con la administración de personal, tomando en cuenta todo el proceso, haciendo énfasis en capacitación, adiestramiento, y el sistema por competencias laborales.
- En cuanto a las áreas se propone que desarrollen estrategias específicas dependiendo de los resultados obtenidos, sobre todo en el dinamismo y confirmación de imagen para las empresas del Sector.
- Establecer acciones encaminadas al establecimiento claro de las tareas y al conocimiento de habilidades y destrezas a tender hacia la participación que propicie la creatividad. El clima organizacional va relacionado con la comunicación, debe elaborarse un sistema de comunicación interna.
- Se sugiere que sea un liderazgo situacional. Es decir utilizar el liderazgo indicado según el empleado y la tarea, tratando en forma paulatina la transición del liderazgo autocrático a este tipo de liderazgo o estilo de mando.
- La estructura encontrada nos da una jerarquía piramidal, donde solo se toman decisiones en la cúspide, no permitiendo una relación sana de liderazgo, y comunicación. Se sugiere que se abra paulatinamente este tipo de estructura, en formación de equipos que tengan sus propios líderes los cuales se conviertan en equipos de alto rendimiento, con muy poca supervisión hacia su tarea.
- La comunicación está en relación con la estructura, si hacemos el cambio de estructura, por lo menos por proyectos podemos solucionar las barreras de comunicación encontradas. Así como un líder intermedio menos represivo, más humano y educativo.
- El manejo de conflictos debe ser una habilidad especial del líder, aprovechando las situaciones problemáticas como medio de crecimiento y conocimiento. Los conflictos siempre existirán en las organizaciones, pero el líder visionario los utiliza y optimiza las relaciones laborales.
- El proceso de compromiso hacia el líder, no se dará si no se hacen los cambios en la comunicación, estilo de mando, estructura, etc. La participación se propicia cuando el clima

organizacional es abierto al cambio y el empleado vale por lo que aporta anexo a su puesto. La toma de decisiones es en conjunto.

- Se debe implementar un proceso de administración del personal con todas las áreas, empezando por un reclutamiento y selección más adecuado. Y llevando a cabo un sistema de capacitación y de incentivos que logre el arraigo y el compromiso. Revisar sueldos y salarios y colocar perfiles individuales con cada perfil del puesto.
- La creatividad tiene su fuente en la relación existente entre empleados y mandos jerárquicos. Cuando los miedos y la ineficiente comunicación han sido trabajados en beneficio del clima organizacional, nace en forma espontánea la creatividad.
- Lo alarmante es la falta de identidad de los trabajadores hacia el sector, la acción estratégica que se propone es iniciar con un plan de carrera y vida, hasta lograr el sistema de competencias laborales, los cuales involucrarían positivamente a los empleados.
- Un aspecto digno de análisis es la poca atención a lo relativo al factor humano y el trato que merece. La forma de llegar a los procesos debe tener un enfoque altamente de calidad personal y de respeto al individuo.

#### **Sugerencias para nuevas investigaciones:**

Se sugiere que se retome y monitoree esta investigación en la misma región y sector, con lo que nos dará resultados de la efectividad de este trabajo en el tema de su diagnóstico.

Seguir con el sector en diferentes localidades según su importancia en la economía del país, para continuar aportando datos que nos sirva hacia el desarrollo de este sector en forma óptima.

## BIBLIOGRAFÍA

Altenburg T., Hillebrand, Wolfgang & Meyer-Stamer, Jörg. (1998). Building Systemic Competitiveness. Concept and case Studies from México, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand, German. Development Institute. Reports and Working Papers 3. Berlin.

Altenburg T. (1999). México ante la competitividad Sistémica Internacional. En Nacional Financiera S.N.C., Experiencia para el Futuro. Ed. NAFIN. México.

Arceo E. (2003). Sector Textil y Confección. Oportunidades de Alianzas Estratégicas con Asia. Bancomext. En: [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com) [consultado abril 2005].

Arias G. F. (1998). Administración de Recursos Humanos. 4a. edición. Ed. Trillas, México.

Ávila, R. (2004). Crítica de la comunicación organizacional. CONACYT, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales. UNAM.

Babbie E. (2000). Fundamentos de la investigación social. México. Internacional Thomson Editores.

Banco De México. (2003). Resumen. Informe Anual 2002. En: [www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx) [consulta: Febrero 2005]

Banco De México. (2004a). Resumen. Informe Anual 2003. En: [www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx) [consulta: Febrero 2005].

Briones G. (2001). Métodos y Técnicas de investigación para las ciencias sociales. México, editorial Trillas.

Campbell J., Worrall F., & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effects on survivors and their Organizations. Anxiety, stress and coping. EE.UU.

Cuadrado J. Ma. (2005). Apuntes de Clase de Recursos Humanos. Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid .

Cuesta Santos Armando, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/..— Editorial Academia, 2000. La. Habana, Cuba.

Flores de Gortari, Sergio, y Orozco Gutiérrez Emiliano, *"Hacia una comunicación administrativa integral"*, Editorial Trillas, 2ª. Ed., México, 2001.

Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. 2a. edición, Ed. Mc. Graw Hill, Bogotá.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill, México.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones. McGraw-Hill, México.

- Davis K., Newstrom J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Davenport T. O. (2000). *Capital Humano*. España. ed. Gestrión .
- De la Calle, M. Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson, México.
- Dessler G. (1996). *Administración de Personal*. 6a. edición. Ed. Prentice Hall, México.
- Farell, D, and C.E. Rusbult (1981), Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover pgs. 28-78-95
- Fichman, M (1988). Motivational consequences of absence and attendance: Proportional hazard estimation of a dynamic motivation model. *Journal of Applied Psychology* 73-119-34
- Filellea, J. (1998). *Apuntes de Clase de Recursos Humanos*, Profesor de la Universidad Esade. Barcelona.
- Gereffi y Bair (1998), *Inicio de las Maquiladoras*. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1993). *Organizaciones. Conducta, estructura, proceso*. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (2004). *Las Organizaciones*. 10a. edición, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Gott T. A., secretario general del Sindicato Nacional de la Industria Textil y de la confección S y C de la RM, afiliada a la CTM
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones*. McGraw Hill, México.
- Guth A. A. (1994). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. 1a. edición, Ed. Trillas, México.
- Halpin A. W., Crofts D.B. (2005). *The Organizational Climate of Schools Chicago: The University of Chicago Press*.
- Hernández, S. (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. McGraw-Hill, México.
- Hernández S. R. et. Al. (2007). *Metodología de la Investigación*. Editorial MC Gaw Hill.
- Hernández R. A & Rodríguez S., Varela J. (1995). *Casos y práctica de Administración de Recursos Humanos*. 2a. edición, Ed. Trillas, México.
- INEGI. (2006). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuentas de Bienes y Servicios 1999-2004*, Aguascalientes, Ags.
- El Instituto de Investigaciones Económicas, de la UNAM 2007.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2005). "La Industria Textil y del Vestido en México" En: <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/bvinegi/ityv/textil2005.pdf> [Consultado el 18 de marzo de 2006].

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2006). "La Industria Textil y del Vestido en México" En: <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/bvinegi/ityv/ityv01.pdf>

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y Centro de Estudios de Competitividad, 2006).

Johnson, D. E. (2000). Métodos multivariados aplicados al análisis de datos. México. editorial Thomson.

Keith D., Newstrom, J. W., (2000). Comportamiento humano en el trabajo. Octava Edición, Ed.McGraw Hill, México. 647 p.

Kerlinger, F.N. y Lee, H.B. (2001). Investigación del Comportamiento, Métodos de investigación en ciencias sociales. Mc Graw Hill, México.

Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional. Prentice Hall, México.

March, J.C. and H.A. Simon, (1958) Organizations New York John Wiley

Martín, F. (1995). Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación. Ediciones Universidad Salamanca, España.

Menes Llaguno, Juan Manuel (2006). *Historia mínima del Estado de Hidalgo*. M.A. Porrúa.

Ortiz, A. (2003). Indicadores para la educación y el desarrollo de la creatividad profesional. Universidad Pedagógica José de la Luz y Caballero, Facultad de Ciencias Técnicas, Cátedra de Pedagogía Profesional. Cuba.

Pardo, Antonio SPSS Análisis Estadístico para Windows. Ed. MacGraw Hill. México 2009

Petty R. E., Cacioppo J. T. (1986). Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change. New York: Springer-Verlag, in press.

Puchol, (2001), Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Mac Graw Hill, México.

Price J.L. (1977) "The study of turnover". Ames, IA: Iowa State University Press.

Ramos, P. (1991). La comunicación. Un punto de vista organizacional. Trillas, México.

Robbins, S. (1997). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall, México.

Robbins, S. Decenzo, D. (2002). Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación, México.

Rueda P. I., Simón D. N., & González M. Ma. L. (2004). La industria de la confección en México y China ante la Globalización". Colección Jesús Silva Hersog, UNAM, FCA, IIE, DGAPA. 2004.

Schneider & Barlett, C.J. (2005). "Individual of Organizational Climate on Human Motivation".

Stears, R. M. Modway, (1981) "Employee turnover and posidecsion accommodation processes"

Taylor, S.J. & Bogdam, R. (2002). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. 2ª Edición en Español. Ed. Paidós.

Tamayo, Contreras Porfirio (2008) "Modelos Teóricos e Investigaciones sobre Rotación de Personal", Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A.de C.V.

Torres S. J. R. (1999). Guión metodológico para la presentación de propuestas de investigación. México, Universidad Autónoma de Chiapas Editores, 1999.

Werther Jr., William B., Davis K. (1999). Administración de Personal y Recursos Humanos. 4a.edición, Ed. Mc Graw Hill, México.

#### Revistas

Arciniega L. M. (2002). Compromiso Organizacional en México, ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Revista de Negocios del ITAM.

Ayón R. (2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Revista E-Scholarum, UAdG, México en: <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm> [Consulta: agosto de 2008].

Ambastha, A, & Manaya, D.K., (2004) Competitiveness of firms, review of theory frameworks and models Singapore management review

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humano (2004), revista asociación nacional-2004

Bendor-Samuel P. (2000) Turning lead into gold the demystification of outsourcing Nueva York, NY EE.UU Executive Excellence.

Cohen A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models, Human Relations, vo.53 marzo.

Hulin, C.L. M. Roznowski, and D.Hachiya (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions : Empirical and theoretical discrepancies and an integration. Psychological Bulletin.

Lambert Eric G, Hogan, Nancy Lynne, Barton, The impact of job satisfaction on turnover intent a less of a structural measurement model using a national simple of workers. Vol. 38. Fasciculo 2.

Lee T.W. and T.R. Michel (1994). The unfolding model Voluntary employee turnover. Academy of Management Review.

Mathieu, I.D. Zajac. (1990) "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of Organizational Commitment". Psychological Bulletin, vol.108, No.2,

Sheridan, J.E. and M.A. Abelson (1983) Cusp catastrophe Model of employee turnover, Academy of Management Journal.

Tesis

Arias G. F. (2005). El compromiso personal hacia la organización: algunos antecedentes y consecuencias en México y Perú. (tesis doctoral) México, UNAM

Mercado S. P. (2002). El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta. (tesis doctoral) México, UNAM.

Tejada T. J. M. (2004). Administración de la Calidad. Prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización (tesis doctoral- Aguascalientes, UAA.

2008. Compromiso y Clima Organizacional en empresas de servicio, en los municipios de Rioverde y Cd. Fernández del Estado de San Luis Potosí, México. (Tesis doctoral) San Luis Potosi, UASL.

Referencias electrónicas

<http://www.economia.gob.mx>

<http://www.inegi.gob.mx>

Cuadras, Mateo Cuadras, 2009, artículo portal página Web, empresa Búmeran México

Gámez, R. (2009). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. En: <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/> [Consulta: agosto de 2008]

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2009). "La Industria Textil y del Vestido en México". En: <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/bvinegi/ityv/ityv01.pdf> [Consultado el 8 de mayo de 2000]

Maish, E. (2009). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. En: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm> [Consulta: agosto de 2008]

Martínez, L. (2007). Clima organizacional. En: <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml> [Consulta: agosto de 2008]

Ortiz, A. (2007). Estimulación y desarrollo de la creatividad. En: <http://www.neuronilla.com/content/view/181/86/> [Consulta: agosto de 2008]

Warfield J. (2009). Biography and Publications of John N. Warfield. En: <http://www.gmu.edu/departments/t-iasis/warfield/warfield.htm> [consultado el 12 de mayo de 2006].

<http://www.articuloz.com/coaching-articulos/la-importancia-de-la-retroalimentacion-feedback-en-la-comunicacion-exitosa->

<http://www.mitecnologico.com/Main/ElementosDelProcesoComunicativo>,

<http://www.diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/interna.pdf>, 6 Abril 2010,

<http://www.infonegocio.com/joseluisguijarro/El%20proceso%20comunicativo.htm>, Abril 6 de 2010,

<http://www.gruponovacom.com/novacom/actualidad/comunicacion/1/1/46/como-medir-el-roi-en-comunicacion.htm>, Abril 6 de 2010

[http://www.merck.com/newsroom/news-release-archive/corporate/2009\\_0309.html](http://www.merck.com/newsroom/news-release-archive/corporate/2009_0309.html), Abril 2 de 2010,

[http://money.cnn.com/2009/03/09/news/companies/merck\\_schering\\_plough/index.htm](http://money.cnn.com/2009/03/09/news/companies/merck_schering_plough/index.htm), Abril 2 de 2010,

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>, Septiembre 10 de 2009,

<http://cociepsi.blogspot.com/2008/07/manipulacin-conductista-y-televisin.html>, Abril 5 de 2010,

<http://www.cepis.ops-oms.org/tutorialin/pdf/modulo4.pdf>, Abril 8 de 2010

# ANEXOS

# CUESTIONARIO DE ÍNDICE DE COMPROMISO

Profesor Jesús Filellea, de la Universidad Esade, Barcelona

ANEXO 1

Tiempo

Código

A continuación encontrará una serie de afirmaciones seguidas de unos números del uno al cinco:

El número 1 indica que usted está "En *Desacuerdo*" con la afirmación.

El número 2 indica que usted está "*Casi siempre en Desacuerdo*" con la afirmación.

El número 3 indica que usted está "*Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo*" con la afirmación.

El número 4 indica que usted está "*Casi siempre de Acuerdo*" con la afirmación.

El número 5 indica que usted está "*Totalmente de Acuerdo*" con la afirmación

Circula la opción que mejor marque su punto de vista con la afirmación.

No hay respuestas correctas ni incorrectas así que nuestra recomendación es que contestes con honestidad y la información que nos proporcionarás tiene carácter de confidencialidad.

a. Sexo: Femenino  Masculino

b. Edad: 15 a 20 años  21 a 25 años  26 a 30 años

31 a 35 años  36 a 40 años  41 a 45 años

46 a 50 años  51 a más

c. Estado civil: Casado  Soltero  Otro

d. Dependientes económicos: Si  No

f. Puesto que desempeñas en la empresa:

Costurera  Adornadora  Armadora  Control de calidad

Supervisores  Cortador  Trazador  Diseñador

Bordador  Otros

Durante mis primeros meses en la empresa que estoy, me di cuenta de que...

1. Esta empresa es de fiar, cumplía lo que había prometido.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

2. Existe una fácil aceptación de los compañeros con antigüedad

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

## CUESTIONARIO DE ÍNDICE DE COMPROMISO

Profesor Jesús Filellea, de la Universidad Esade, Barcelona

ANEXO 1

3. Valía más un trabajo bien hecho que satisfacer al jefe.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

4. Las prácticas de reclutamiento y selección de la empresa son muy profesionales y serias.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

5. La fama y buen nombre de esta empresa eran merecidos.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

6. Esta empresa era ejemplo de lo que podían alcanzar un grupo de personas con dedicación

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

7. La guía y orientación que recibí de mi primer jefe era lo que necesitaba.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

8. El deseo de hacer algo importante se cotizaba mucho.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

9. Las personas se esforzaron mucho para que me sintiera a gusto.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

10. La inspiración y el ejemplo de mi primer jefe han sido muy valiosos.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

11. Valía la pena hacer un esfuerzo para aprender a hacer las cosas tal como se hacían aquí.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

Ahora, puedo decir con toda sinceridad que...

12. Esta empresa es el sitio ideal para personas que tienen grandes ideas.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

## CUESTIONARIO DE ÍNDICE DE COMPROMISO

Profesor Jesús Filellea, de la Universidad Esade, Barcelona

ANEXO 1

13. Complacer a los demás no es mi manera de ser y supone menos oportunidades de avanzar en esta empresa.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

14. Trabajo con menos entusiasmo de lo que se podría esperar de mí.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

15. Mi deseo de trabajar según los estándares de esta empresa ha crecido.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

16. Esta empresa siempre me ha tratado justamente.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

17. Triunfar en mi trabajo es de gran importancia para mí.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

18. Esta organización es para personas con entusiasmo y energía.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

19. Mi autoestima se ha reforzado por cómo se me ha tratado: con sinceridad, naturalmente, sin miedo ni sospechas.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

20. Me entusiasmo en mi trabajo y no me importa hacer más de lo que debo.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

21. Vale la pena trabajar en una empresa como ésta.

En total Desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de Acuerdo

## CUESTIONARIO DE ÍNDICE DE COMPROMISO

Profesor Jesús Filellea, de la Universidad Esade, Barcelona

ANEXO 1

22. Se me ha reconocido mi deseo inicial de trabajar con dedicación.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

23. Tener éxito en mi trabajo es más importante ahora para mí, que ocupar una posición alta en la empresa.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

C. Cuando pienso en mi futuro en esta institución, mi reacción es que...

24. Esta institución es ideal para personas con ambición.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

25. No me dejaré “dominar” o “comprar” por mis jefes aunque esto me favorezca en mi trabajo..

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

26. Me siento muy vinculado a esta empresa y haría cualquier cosa por ella.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

27. Si se presenta la oportunidad mis jefes pensarán en mí para cargos de responsabilidad

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

28. A pesar de los problemas de la vida, con todos los roces inevitables, esta empresa siempre me ha dado una oportunidad de seguir adelante.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

29. Es importante que me dedique a mi trabajo con seriedad.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

30. Si debiera escoger de nuevo no dudaría en elegir esta empresa como lugar indicado para mí.

En total Desacuerdo    1        2        3        4        5        Totalmente de Acuerdo

## CUESTIONARIO DE ÍNDICE DE COMPROMISO

Profesor Jesús Filellea, de la Universidad Esade, Barcelona

ANEXO 1

31. No me siento en la necesidad de complacer a mis jefes en todo momento.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

32. Vale la pena poner los intereses de la empresa por encima de todo.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

33. Mi competencia laboral aumentará debido a mi asociación con esta empresa.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

34. Tengo plena confianza en que esta empresa me tratará siempre con respeto.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

35. El crecimiento y desarrollo personal es de suma importancia para mi futuro en esta empresa u otras.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

Mi experiencia profesional a lo largo de mi vida (en esta u otras empresas) me ha convencido de que...

36. Mi futuro está en esta empresa.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

37. Me puedo expresar con franqueza sin temor a ser reprendido o no tomado en cuenta.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

38. Esta empresa significa tanto para mí que no quiero ni pensar en dejarla.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

39. Tener claro que quiero en el futuro, es muy importante para triunfar.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

## CUESTIONARIO DE ÍNDICE DE COMPROMISO

Profesor Jesús Filellea, de la Universidad Esade, Barcelona

ANEXO 1

40. Mis sueños en lograr un reconocimiento profesional alto se están convirtiendo en realidad.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

41. La tranquilidad en la ejecución de las tareas es un factor decisivo para triunfar.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

42. Debo identificarme con esta empresa hasta el punto de que sus problemas sean mis problemas

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

43. Puedo actuar con naturalidad sin deslumbrar ni pretender ser más de lo que soy.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

44. Mi desarrollo en mi trabajo es más importante que las recompensas que me pueden ofrecer.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

45. He contribuido más al éxito de esta empresa que la mayoría de mis compañeros.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

46. Puedo sentirme orgulloso cuando digo a mis amigos que trabajo en esta empresa.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

47. Tal como están las cosas estoy dispuesto a considerar ofertas de trabajo con mejores condiciones de cualquier tipo (mejor sueldo, más libertad de acción, mayor responsabilidad, mejor posición o mejor ambiente de trabajo.)

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

48. Esta empresa es la mejor que conozco en esta región, hoy por hoy.

En total Desacuerdo 1 2 3 4 5 Totalmente de Acuerdo

Gracias por su participación.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado

ANEXO 2

Tiempo

Código

A continuación se presentan una serie de preguntas, cada una de ellas se presenta con una afirmación seguida de las posibles respuestas, con una numeración del uno al siete.

- El número 1 indica que usted está *“Totalmente de Acuerdo”* con la afirmación.
- El número 2 indica que usted está *“Casi siempre de Acuerdo”* con la afirmación.
- El número 3 indica que usted está *“Algunas veces de Acuerdo”* con la afirmación.
- El número 4 indica que usted está *“Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo”* con la afirmación.
- El número 5 indica que usted está *“Algunas veces en Desacuerdo”* con la afirmación.
- El número 6 indica que usted está *“Casi siempre en Desacuerdo”* con la afirmación.
- El número 7 indica que usted está *“Totalmente en Desacuerdo”* con la afirmación

F. Tu ambiente de trabajo lo consideras

Agradable        Desagradable  
1 2 3 4 5 6 7

G. Tus relaciones con tu jefe inmediato las consideras:

En el plano laboral: Efectivas        No efectivas  
1 2 3 4 5 6 7

El plano de lo personal:

Agradables        Desagradables  
1 2 3 4 5 6 7

H. ¿Qué tan enterados están los superiores acerca de los problemas laborales a los que se enfrentan los trabajadores?

Enterados        No enterados  
1 2 3 4 5 6 7

I. ¿Se aplica algún o algunos métodos para evaluar el desempeño (calificar el trabajo)?

Sí  No

J. ¿Sirven los resultados de la evaluación del desempeño (calificación del trabajo) para ascender o progresar dentro de la empresa?

Siempre        Nunca  
1 2 3 4 5 6 7

1. Para la empresa es muy importante la productividad.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

2. La gerencia es muy competente en sus tareas.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado

ANEXO 2

3. En esta empresa la cantidad de jefes en general es adecuado y correcto.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

4. Las reuniones de trabajo, por lo general, son útiles.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

5. Existen rivalidades agudas pero muy útiles entre los supervisores.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

6. La organización se esfuerza para que sus trabajadores progresen por sí mismos al máximo.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

7. Mi trabajo es importante para la empresa.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

8. Existen gran número de ideas nuevas dentro de la empresa.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

9. La mayor parte de los jefes de la empresa tienen claramente definidos sus objetivos.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

10. Los jefes más veteranos son un buen ejemplo para los jefes nuevos.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

11. Cada trabajador sabe lo que tiene que hacer y hasta donde le corresponde su trabajo.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

12. Se organizan reuniones o juntas de trabajo siempre que es necesario.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado

ANEXO 2

1 2 3 4 5 6 7

13. Los Desacuerdos que eventualmente existen, se solucionan amigablemente.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

14. Considera que la forma como fue seleccionado es la adecuada para este tipo de empresa .

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

15. El empleado siente que tiene un papel importante en la empresa.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

16. Se tiene en cuenta todas las alternativas posibles en la solución de un problema en cualquier área.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

17. Se fomenta y estimula el pensamiento creativo y la innovación.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

18. La organización siempre intenta mejorarse y perfeccionarse.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

19. Los supervisores normalmente aciertan en la forma en que motivan a los empleados.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

20. Existe un número adecuado de niveles de mando en la organización.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

21. Los jefes frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

22. Los subordinados pueden estar en Desacuerdo con su jefe sin ser reprendidos (castigados) por eso

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado

ANEXO 2

1 2 3 4 5 6 7

23. Todas las personas están situadas en el puesto de trabajo más adecuado.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

24. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

25. Esta organización despide a los empleados que ya no son útiles o productivos

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

26. Nuestros jefes son generalmente muy efectivos.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

27. Están totalmente claras las acciones que corresponden al supervisor y las que corresponden a los directivos.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

28. En las reuniones o juntas de trabajo se puede discutir libre y abiertamente.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

29. La organización estimula el Desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

30. En esta organización se miden los resultados del personal.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

31. Existe un gran espíritu de colaboración y trabajo en equipo.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado

ANEXO 2

32. La organización está siempre abierta para recibir nuevas ideas.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

33. Las retribuciones, incrementos salariales, premios y ascensos se realizan con base en la evaluación del desempeño. (Calificación del trabajo)

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

34. Se confía ampliamente en los superiores.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

35. Se llevan a cabo cambios en la empresa cuando son necesarios.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

36. Puedo siempre hablar libremente con mi jefe.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

37. La gente que manifiesta opiniones contrarias abiertamente, es considerada como muy interesada por perfeccionar a la empresa.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

38. Existen buzones de quejas o sugerencias.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

39. Se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, sin importar su nivel en la empresa.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

40. La persona creativa se siente muy a gusto en la organización.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

41. Mi superior comenta conmigo frecuentemente mi nivel de productividad.

Totalmente de Acuerdo                  Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado

ANEXO 2

42. Se aceptan fácilmente las decisiones de la dirección.  
Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

43. Los jefes conocen bien su trabajo.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

44. Conozco bien lo que sucede en mi empresa.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

45. Los problemas entre los trabajadores se aprovechan para la mejora de la empresa.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

46. Se utilizan adecuadamente los recursos humanos. (Personas)

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

47. Con frecuencia se llama a los operarios para participar en reuniones con sus superiores inmediatos.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

48. Un gran número de ideas tienen su origen en los propios trabajadores para mejorar la empresa.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

49. La productividad es lo más importante en esta empresa.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

50. Las últimas decisiones de los jefes han traído beneficios actualmente a la empresa.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

51. Cada jefe tiene autoridad para tomar decisiones en su departamento.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

52. Puedo ver a mi superior, tantas veces cuanto lo necesite.

Totalmente de Acuerdo         Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado

ANEXO 2

53. Cualquier miembro de la empresa no acepta las cosas fácilmente sin razones convincentes.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

54. La gerencia considera que los Recursos Humanos son lo más importante.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

55. Mis sugerencias de cambios son muy bien recibidas.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

56. Los superiores piden frecuentemente a sus subordinados ideas nuevas.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

57. Los resultados de mi trabajo son altamente valorados.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

58. Se tiene un gran respeto y estima a los jefes.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

59. Ningún miembro de la organización tiene excesivo poder o acapara autoridad.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

60. Siempre estoy informado por adelantado de cualquier cambio que se plantee.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

61. Los Desacuerdos repercuten en beneficio de la empresa.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

62. Esta organización se preocupa extraordinariamente de la persona como tal.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

63. Mis ideas de cambio han sido aceptadas.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

64. Estoy siempre dispuesto a aceptar algo nuevo.

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado ANEXO 2  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

65. Lo que intento es siempre hacer mejor las cosas de lo que lo hacía.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

66. Se le da al trabajador la autoridad suficiente para llevar a cabo su trabajo.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

67. Casi todos los miembros conocen como opera nuestra empresa.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

68. La gente se manifiesta cordial con los trabajadores.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

69. La gente colabora prácticamente para llegar a una mejor solución.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

70. Existen muchas oportunidades de promoción (ascensos) en la organización.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

71. Muchas decisiones se posponen si la gente a las que afecta la decisión no está de Acuerdo en un principio.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

72. Se escuchan mis ideas de cambio.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

73. Se pierde muy poco el tiempo.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

74. Los jefes saben bien lo que hacen.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

75. Sé muy bien cómo funciona esta empresa.  
Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Profesor de la Universidad Pontificia de Madrid J. Ma .Cuadrado

ANEXO 2

76. Se utiliza con más frecuencia la comunicación hablada que la escrita para informar a los trabajadores.

Totalmente de Acuerdo        Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

77. Nadie se incomoda porque se hagan críticas a sus ideas.

Totalmente de Acuerdo       Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

78. No hay problema de ausentismo o de bajo rendimiento.

Totalmente de Acuerdo       Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

79. Sé que mis superiores se interesan en mis ideas.

Totalmente de Acuerdo       Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

80. Puedo ser creativo en esta empresa

Totalmente de Acuerdo       Totalmente en Desacuerdo  
1 2 3 4 5 6 7

81. Qué prestaciones tiene:

IMSS  Fondo del Retiro  Vales de despensa  Infonavit  Seguro de  
accidentes de trabajo  Horas extras  Planes de préstamos   
Servicio de comedor  Transporte  Aguinaldo   
Reparto de utilidades  Vacaciones  Caja de ahorro   
Servicio de guardería  Ninguna   
Otras  Especifique \_\_\_\_\_

Gracias por su participación

No. pregunta	Hola: Estamos haciendo un estudio para gobierno del estado. ¿Podría responderme dos preguntas?	Empresa	¿Va usted a regresar a trabajar el lunes a esta empresa?	Si la respuesta es No, ¿por qué?	Motivo
1	S	Pesa	N	O	-
2	S	Pesa	S	-	-
3	S	Pesa	S	-	-
4	S	Pesa	N	D	-
5	S	Pesa	N	D	-
6	S	Pesa	S	-	-
7	S	Pesa	S	-	-
8	S	Pesa	S	-	-
9	S	Pesa	S	-	-
10	S	Pesa	S	-	-
11	S	Pesa	S	-	-
12	S	Pesa	S	-	-
13	S	Pesa	S	-	-
14	S	Pesa	S	-	-
15	S	Pesa	S	-	-
16	S	Pesa	S	-	-
17	S	Pesa	S	-	-
18	S	Cheonjo	S	-	-
19	S	Cheonjo	S	-	-
20	S	Pesa	S	-	-
21	S	Pesa	S	-	-
22	S	Pesa	S	-	-
23	S	Pesa	S	-	-
24	S	Pesa	S	-	-
25	S	Pesa	S	-	-
26	S	Pesa	S	-	-
27	S	Pesa	S	-	-
28	S	Pesa	S	-	-
29	S	Pesa	S	-	-
30	S	Pesa	S	-	-
31	S	Pesa	S	-	-
32	S	Pesa	S	-	-
33	S	Pesa	S	-	-
34	S	Pesa	S	-	-
35	S	Pesa	S	-	-
36	S	Pesa	S	-	-
37	S	Pesa	S	-	-
38	S	Pesa	S	-	-

39	S	Pesa	N	MP	-
40	S	Cheonjo	S	-	-
41	S	Cheonjo	S	-	-
42	S	Cheonjo	S	-	-
43	S	Cheonjo	S	-	-
44	S	Cheonjo	S	-	-
45	N	Cheonjo	ND	-	-
46	S	Cheonjo	S	-	-
47	S	Cheonjo	S	-	-
48	S	Cheonjo	S	-	-
49	S	Cheonjo	S	-	-
50	S	Cheonjo	S	-	-
51	S	Cheonjo	S	-	-
52	S	Cheonjo	S	-	-
53	S	Cheonjo	S	-	-
54	S	Cheonjo	S	-	-
55	S	Cheonjo	S	-	-
56	S	Cheonjo	S	-	-
57	S	Cheonjo	S	-	-
58	S	Cheonjo	S	-	-
59	S	Cheonjo	S	-	-
60	S	Cheonjo	N	O	Cuidar familia
61	S	Cheonjo	N	PE	-
62	S	Cheonjo	S	-	-
63	S	Cheonjo	N	O	se casa
64	S	Cheonjo	N	PE	-
65	S	Cheonjo	S	-	-
66	S	Cheonjo	S	-	-
67	S	Cheonjo	N	D	-
68	S	Cheonjo	S	-	-
69	S	Cheonjo	N	D	-
70	S	Cheonjo	S	-	-
71	S	Cheonjo	N	D	-
72	S	Cheonjo	N	D	-
73	S	Cheonjo	S	-	-
74	S	Cheonjo	S	-	-
75	S	Cheonjo	S	-	-
76	ND	-	ND	-	-
77	ND	-	ND	-	-
78	S	Cheonjo	N	D	-
79	S	Cheonjo	S	-	-
80	S	Cheonjo	N	PE	-
81	S	Cheonjo	N	PE	-
82	S	Cheonjo	N	D	-
83	N	-	ND	-	-

84	S	Cheonjo	S	-	-
85	S	Cheonjo	N	PE	-
86	S	Tex Nava	S	-	-
87	S	Tex Nava	S	-	-
88	S	Tex Nava	S	-	-
89	S	Tex Nava	S	-	-
90	S	Tex Nava	S	-	-
91	S	Tex Nava	S	-	-
92	S	Tex Nava	S	-	-
93	S	Tex Nava	S	-	-
94	S	Tex Nava	S	-	-
95	S	Tex Nava	S	-	-
96	S	Tex Nava	S	-	-
97	S	Tex Nava	S	-	-
98	S	Tex Nava	S	-	-
99	S	Tex Nava	S	-	-
100	S	Tex Nava	S	-	-
101	S	Tex Nava	S	-	-
102	S	Tex Nava	S	-	-
103	S	Tex Nava	S	-	-
104	S	Tex Nava	S	-	-
105	S	Tex Nava	S	-	-
106	S	Tex Nava	S	-	-
107	S	Tex Nava	S	-	-
108	S	Tex Nava	S	-	-
109	S	Tex Nava	S	-	-
110	S	Tex Nava	S	-	-
111	S	Tex Nava	S	-	-
112	S	Tex Nava	S	-	-
113	S	Tex Nava	S	-	-
114	S	Tex Nava	S	-	-
115	S	Tex Nava	S	-	-
116	S	Tex Nava	N	PE	-
117	S	Tex Nava	S	-	-
118	N	Tex Nava	ND	-	-
119	S	Tex Nava	N	MP	-
120	S	Tex Nava	S	-	-
121	S	Tex Nava	S	-	-
122	S	Tex Nava	S	-	-
123	S	Tex Nava	S	-	-
124	S	Tex Nava	S	-	-
125	S	Tex Nava	S	-	-
126	S	Tex Nava	S	-	-
127	S	Tex Nava	N	PE	-
128	S	Tex Nava	S	-	-
129	S	Tex Nava	S	-	-

130	S	Tex Nava	S	-	-
131	S	Tex Nava	S	-	-
132	S	Tex Nava	S	-	-
133	S	Tex Nava	S	-	-
134	S	Tex Nava	S	-	-
135	S	Tex Nava	S	-	-
136	S	Tex Nava	S	-	-
137	S	Tex Nava	S	-	-
138	S	Tex Nava	S	-	-
139	N	Tex Nava	ND	-	-
140	S	Tex Nava	S	-	-
141	S	Tex Nava	S	-	-
142	N	Tex Nava	ND	-	-
143	S	Tex Nava	S	-	-
144	S	Tex Nava	S	-	-
145	S	Tex Nava	S	-	-
146	S	Tex Nava	S	-	-
147	S	Tex Nava	S	-	-
148	S	Tex Nava	S	-	-
149	S	Tex Nava	S	-	-
150	S	Tex Nava	S	-	-
151	S	Tex Nava	S	-	-
152	S	Tex Nava	S	-	-
153	S	Tex Nava	S	-	-
154	S	Tex Nava	S	-	-
155	S	Tex Nava	S	-	-
156	S	Tex Nava	S	-	-
157	S	Tex Nava	S	-	-
158	S	Tex Nava	S	-	-
159	S	Tex Nava	S	-	-
160	S	Tex Nava	S	-	-
161	S	Tex Nava	S	-	-
162	S	Confecciones Lady	S	-	-
163	S	Confecciones Lady	S	-	-
164	S	Confecciones Lady	S	-	-
165	S	Confecciones Lady	S	-	-
166	S	Confecciones Lady	S	-	-
167	S	Confecciones Lady	S	-	-
168	S	Confecciones Lady	S	-	-
169	S	Confecciones	S	-	-

		Lady			
170	S	Confecciones Lady	S	-	-
171	S	Confecciones Lady	S	-	-
172	S	Confecciones Lady	S	-	-
173	S	Confecciones Lady	S	-	-
174	N	Confecciones Lady	ND	-	-
175	S	Confecciones Lady	S	-	-
176	S	Confecciones Lady	S	-	-
177	S	Confecciones Lady	S	-	-
178	S	Confecciones Lady	S	-	-
179	S	Confecciones Lady	S	-	-
180	S	Confecciones Lady	S	-	-
181	S	Confecciones Lady	S	-	-
182	S	Confecciones Lady	S	-	-
183	S	Confecciones Lady	S	-	-
184	N	Confecciones Lady	ND	-	-
185	S	Confecciones Lady	N	MP	-
186	S	Cheonjo	S	-	-
187	S	Cheonjo	S	-	-
188	S	Cheonjo	S	-	-
189	S	Cheonjo	S	-	-
190	N	Cheonjo	ND	-	-
191	S	Cheonjo	S	-	-
192	S	Cheonjo	S	-	-
193	S	Cheonjo	S	-	-
194	S	Cheonjo	N	MP	-
195	S	Cheonjo	S	-	-
196	S	Cheonjo	S	-	-
197	S	Cheonjo	S	-	-
198	S	Cheonjo	S	-	-
199	S	Cheonjo	S	-	-

200	S	Cheonjo	S	-	-
201	S	Cheonjo	N	PE	-
202	N	Cheonjo	ND	-	-
203	S	ND	S	-	-
204	S	Cheonjo	S	-	-
205	S	Cheonjo	S	-	-

- MP.- Motivos personales
- PE.- Problemas con la empresa.
- CI.- Problemas con algún empleado.
- D.- Por buscar una mejor oportunidad en otra empresa.
- O.- Otras

Las encuestas 76 y 77 no fueron contestadas.								
	Contestaron sí					Contestaron no	ND	Total de encuestados
Pregunta 1	194					9	2	205
Pregunta 3	171					23	11	205
Pregunta 4	MP	PE	CI	D	O			Total
	4	8	0	8	3			23

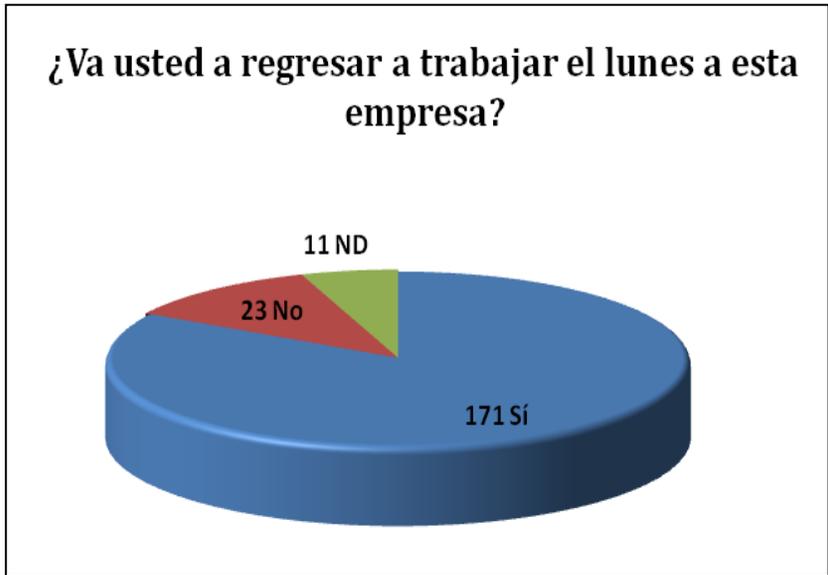
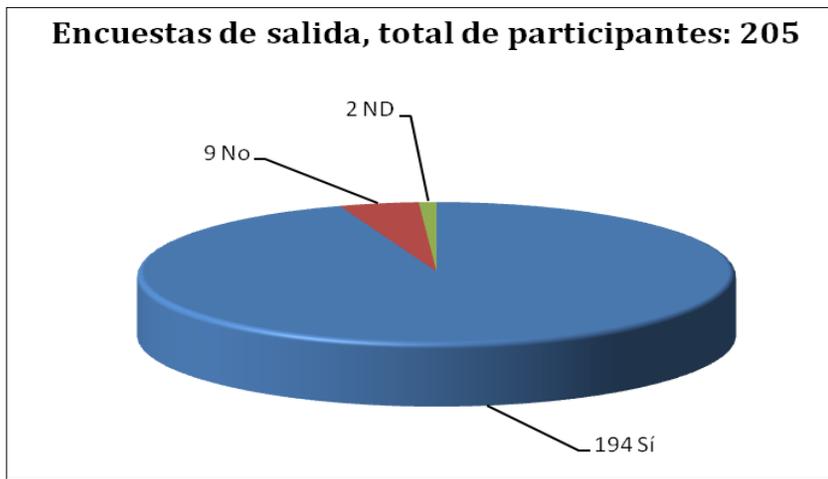




























Tabla 1. Correlaciones

Correlación de Pearson	12. Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas	20. Se organizan reuniones o juntas siempre que es necesario.	28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.	32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.	38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.	46. La gente que manifiesta opiniones contrarias abiertamente es considerado como muy interesada por perfeccionar a la empresa.	72. Mis ideas de cambio han sido aceptadas.	85. Utilizo con más frecuencia la comunicación hablada que la escrita para hacer las cosas.	4. Tu ambiente de trabajo lo consideras
12. Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas	1.000	.250	.345	.379	.510	.278	.363	.171	-.055
20. Se organizan reuniones o juntas siempre que es necesario.	.250	1.000	.547	.406	.362	.288	.191	.384	.020
28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.	.345	.547	1.000	.389	.376	.276	.100	.061	-.005
32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.	.379	.406	.389	1.000	.388	.433	.375	.261	-.148

38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.	.510	.362	.376	.388	1.000	.336	.373	.342	-.063
46. La gente que manifiesta opiniones contrarias abiertamente es considerado como muy interesada por perfeccionar a la empresa.	.278	.288	.276	.433	.336	1.000	.471	.430	-.051
72. Mis ideas de cambio han sido aceptadas.	.363	.191	.100	.375	.373	.471	1.000	.486	.053
85. Utilizo con más frecuencia la comunicación hablada que la escrita para hacer las cosas.	.171	.384	.061	.261	.342	.430	.486	1.000	-.099
4. Tu ambiente de trabajo lo consideras	-.055	.020	-.005	-.148	-.063	-.051	.053	-.099	1.000

Tabla 2. Variables introducidas/eliminadas(a)

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a Variable dependiente: 12. Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas

Tabla 2.1. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tıp. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	.510(a)	.260	.244	1.738	.260	16.855	1	48	.000

a Variables predictoras: (Constante), 38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.

Tabla 3. ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	50.917	1	50.917	16.855	.000(a)
	Residual	145.003	48	3.021		
	Total	195.920	49			

a Variables predictoras: (Constante), 38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.

b Variable dependiente: 12. Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas

Tabla 4. Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%			Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
			B	Error típ.			Beta	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Semi parcial	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	1.507	.447		3.371	.001	.608	2.406						
38.	La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.	.540	.131	.510	4.105	.000	.275	.804	.510	.510	.510	1.000	1.000	

a Variable dependiente: 12. Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas

Tabla 5. Variables excluidas(b)

Modelo 1	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad		
	Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima	Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima	Tolerancia
20. Se organizan reuniones o juntas siempre que es necesario.	.076(a)	.564	.575	.082	.869	1.150	.869
28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.	.178(a)	1.339	.187	.192	.858	1.165	.858
32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.	.213(a)	1.607	.115	.228	.850	1.177	.850
46. La gente que manifiesta opiniones contrarias abiertamente es considerado como muy interesada por perfeccionar a la empresa.	.121(a)	.913	.366	.132	.887	1.127	.887

72. Mis ideas de cambio han sido aceptadas.	.201(a)	1.519	.135	.216	.861	1.162	.861
85. Utilizo con más frecuencia la comunicación hablada que la escrita para hacer las cosas.	-.004(a)	-.030	.976	-.004	.883	1.133	.883
4. Tu ambiente de trabajo lo consideras	-.023(a)	-.180	.858	-.026	.996	1.004	.996

a Variables predictoras en el modelo: (Constante), 38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.  
 b Variable dependiente: 12. Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas

Tabla 6. Correlaciones (Modelo “grado de comunicación informal”)

Correlación de Pearson	29	32	37	39	40	41	47
29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.	1.000	.128	.080	.304	.143	.080	.073
32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.	.128	1.000	.267	.444	.369	.535	.102
47. Existen buzones de sugerencias, donde se puede exteriorizar libremente los puntos de vista de uno sobre la empresa.	.073	.102	.113	.249	.029	.058	1.000
37. En las reuniones o juntas de trabajo se puede discutir libre y abiertamente.	.080	.267	1.000	.046	.463	.328	.113
39. En la organización se utiliza el sistema de evaluación del personal.	.304	.444	.046	1.000	.105	.250	.249
40. Existe un gran espíritu de colaboración y trabajo en equipo.	.143	.369	.463	.105	1.000	.554	.029
41. La organización está siempre abierta para recibir nuevas ideas.	.080	.535	.328	.250	.554	1.000	.058

Tabla 7. Variables introducidas/eliminadas(a)

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	39. En la organización se utiliza el sistema de evaluación del personal.		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a Variable dependiente: 29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.

Tabla 7. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	.304a	.093	.074	1.968	.093	4.904	1	48	.032

a Variables predictoras: (Constante), 39. En la organización se utiliza el sistema de evaluación del personal.

Tabla 8. ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18.987	1	18.987	4.904	.032a
	Residual	185.833	48	3.872		
	Total	204.820	49			

a Variables predictoras: (Constante), 39. En la organización se utiliza el sistema de evaluación del personal

b Variable dependiente: 29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.

Tabla 9.

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad		
		Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima	Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima	Tolerancia
1	32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.	-.009a	-.056	.956	-.008	1.246	.803	.803
	47.Existen buzones de sugerencias, donde se puede exteriorizar libremente los puntos de vista de uno sobre la empresa.	-.003a	-.020	.984	-.003	1.066	.938	.938
	37. En las reuniones o juntas de trabajo se puede discutir libre y abiertamente.	.066a	.476	.636	.069	1.002	.998	.998
	38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.	.019a	.131	.896	.019	1.075	.930	.930
	40. Existe un gran espíritu de colaboración y trabajo en equipo.	.112a	.810	.422	.117	1.011	.989	.989
	41. La organización está siempre abierta para recibir nuevas ideas.	.005a	.033	.974	.005	1.067	.938	.938

Tabla 1. Correlaciones

Correlación de Pearson	6	14	22	30	38	46	54	62	70	78
6. ¿Qué tan enterados están los superiores acerca de los problemas a los que se enfrentan los trabajadores?	1.000	.224	.190	.378	.114	.054	.046	.324	.062	.056
14. La organización se esfuerza para que sus trabajadores progresen por sí mismos al máximo.	.224	1.000	.625	.393	.383	.318	.156	.133	.132	.286
22. Las políticas de reclutamiento y selección son adecuadas para este tipo de empresa.	.190	.625	1.000	.215	.340	.175	.144	.307	.292	.319
30. Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso.	.378	.393	.215	1.000	.399	.303	.088	.367	.311	.116
38. La organización estimula el desacuerdo con el fin de hacer las cosas lo mejor posible.	.114	.383	.340	.399	1.000	.336	.323	.263	.347	.221
46. La gente que manifiesta opiniones contrarias abiertamente es considerado como muy interesada por perfeccionar a la empresa.	.054	.318	.175	.303	.336	1.000	.318	.108	.300	.450
54. Los problemas entre los trabajadores se aprovechan para la mejora de la empresa.	.046	.156	.144	.088	.323	.318	1.000	-.077	.312	.314
62. Cualquier miembro de la empresa no acepta las cosas fácilmente sin razones convincentes.	.324	.133	.307	.367	.263	.108	-.077	1.000	.293	.179
70. Los desacuerdos repercuten en beneficio de la empresa.	.062	.132	.292	.311	.347	.300	.312	.293	1.000	.201
78. La gente colabora prácticamente para llegar a una mejor solución.	.056	.286	.319	.116	.221	.450	.314	.179	.201	1.000

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN  
TRATAMIENTO DE CONFLICTOS

El 42% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

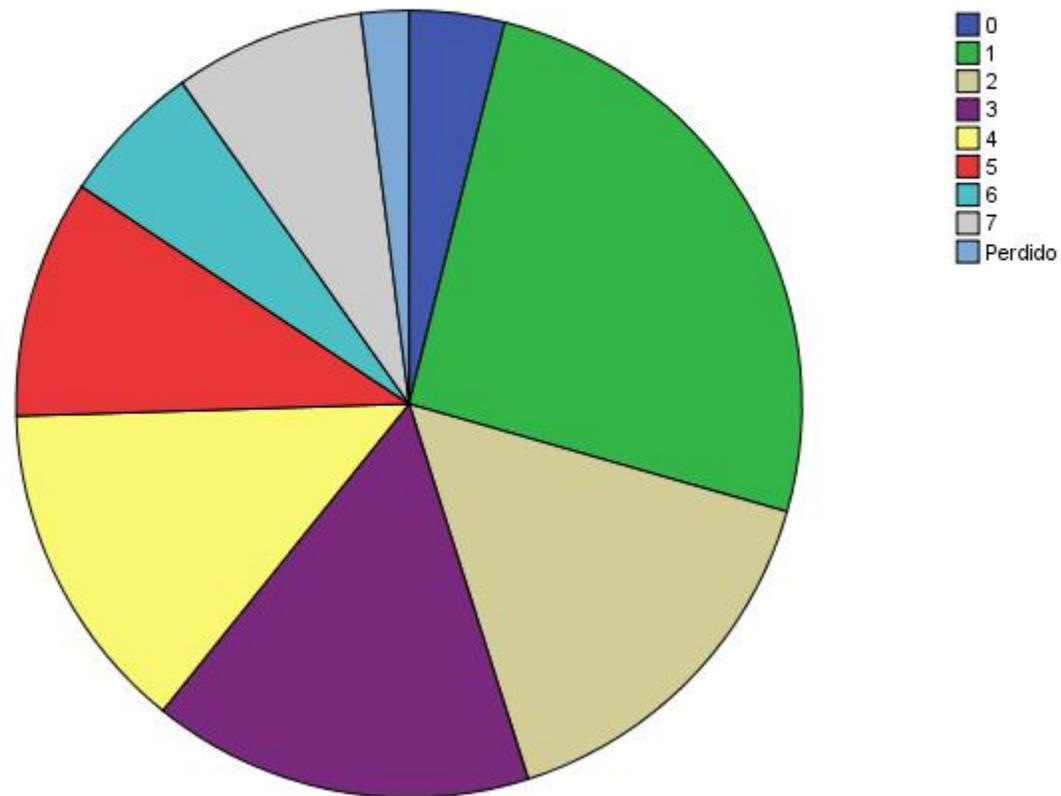
Asimismo, el 30%son susceptibles a un BUEN TRATAMIENTO DE CONFLICTOS, por lo que se encuentran en una posición media.

El 24% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

12. Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	3.9	4.0	4.0
	1	13	25.5	26.0	30.0
	2	8	15.7	16.0	46.0
	3	8	15.7	16.0	62.0
	4	7	13.7	14.0	76.0
	5	5	9.8	10.0	86.0
	6	3	5.9	6.0	92.0
	7	4	7.8	8.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**12. Las reuniones de trabajo, por lo general, son efectivas**



El 42% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

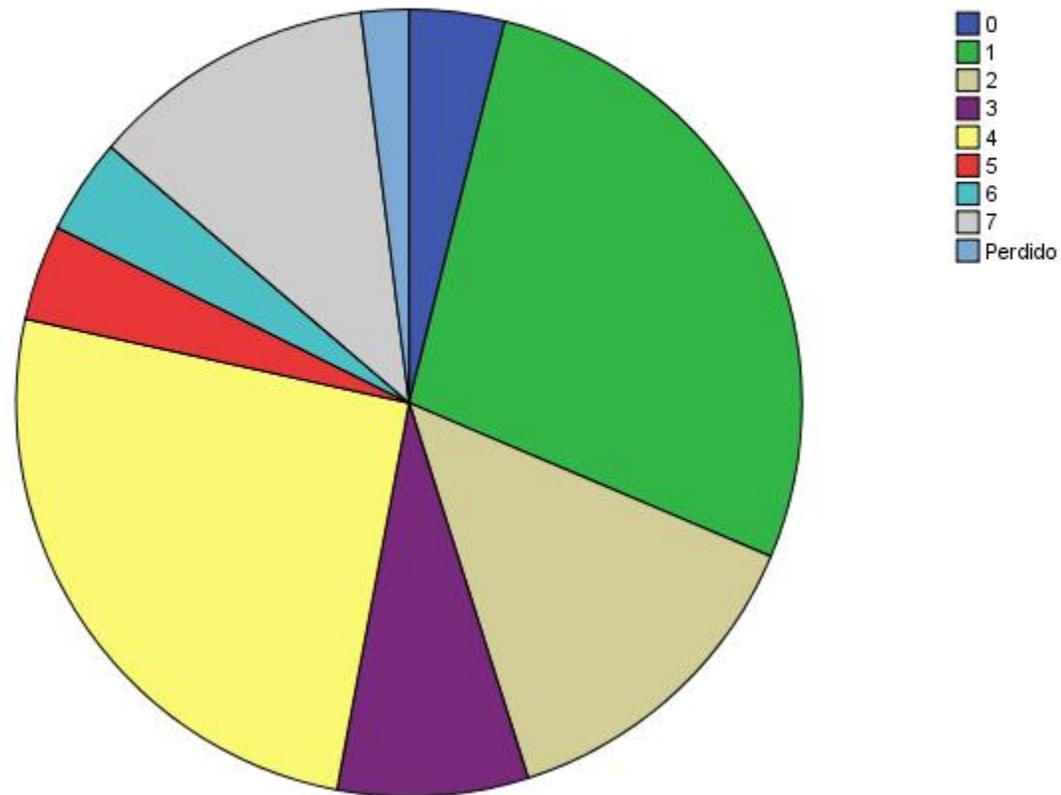
Asimismo, el 34% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 20% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	3.9	4.0	4.0
	1	14	27.5	28.0	32.0
	2	7	13.7	14.0	46.0
	3	4	7.8	8.0	54.0
	4	13	25.5	26.0	80.0
	5	2	3.9	4.0	84.0
	6	2	3.9	4.0	88.0
	7	6	11.8	12.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.**



El 38% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

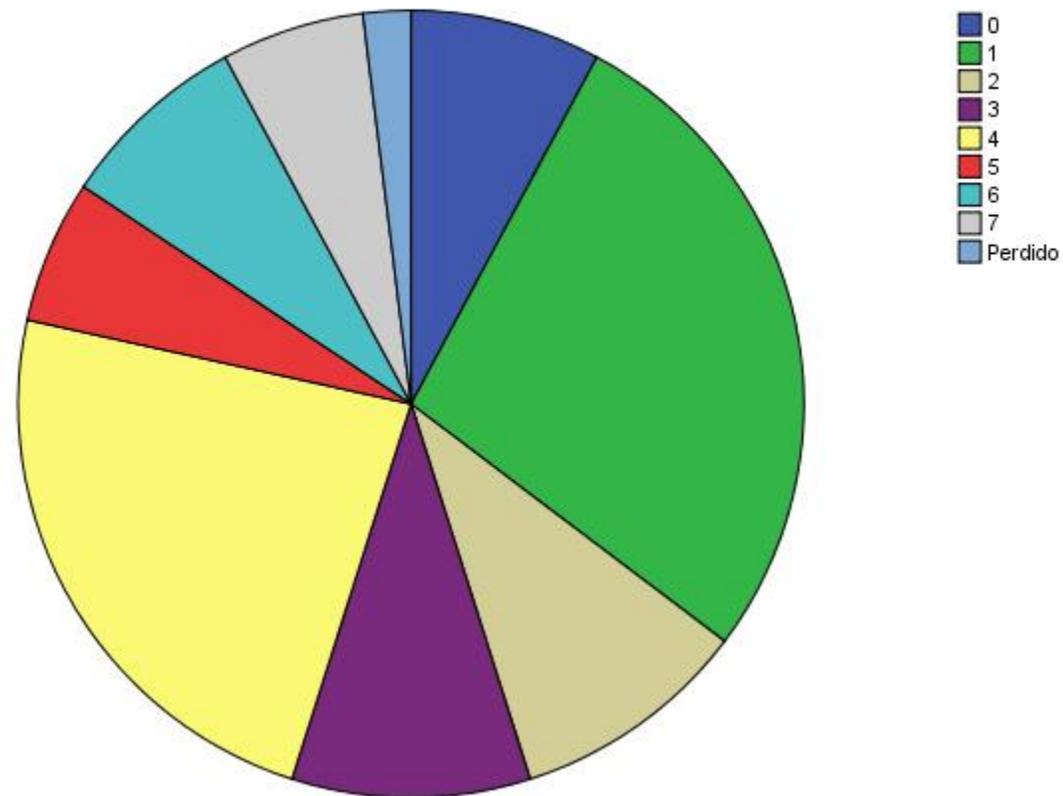
Asimismo, el 34% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 20% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	4	7.8	8.0	8.0
	1	14	27.5	28.0	36.0
	2	5	9.8	10.0	46.0
	3	5	9.8	10.0	56.0
	4	12	23.5	24.0	80.0
	5	3	5.9	6.0	86.0
	6	4	7.8	8.0	94.0
	7	3	5.9	6.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.**



El 28% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

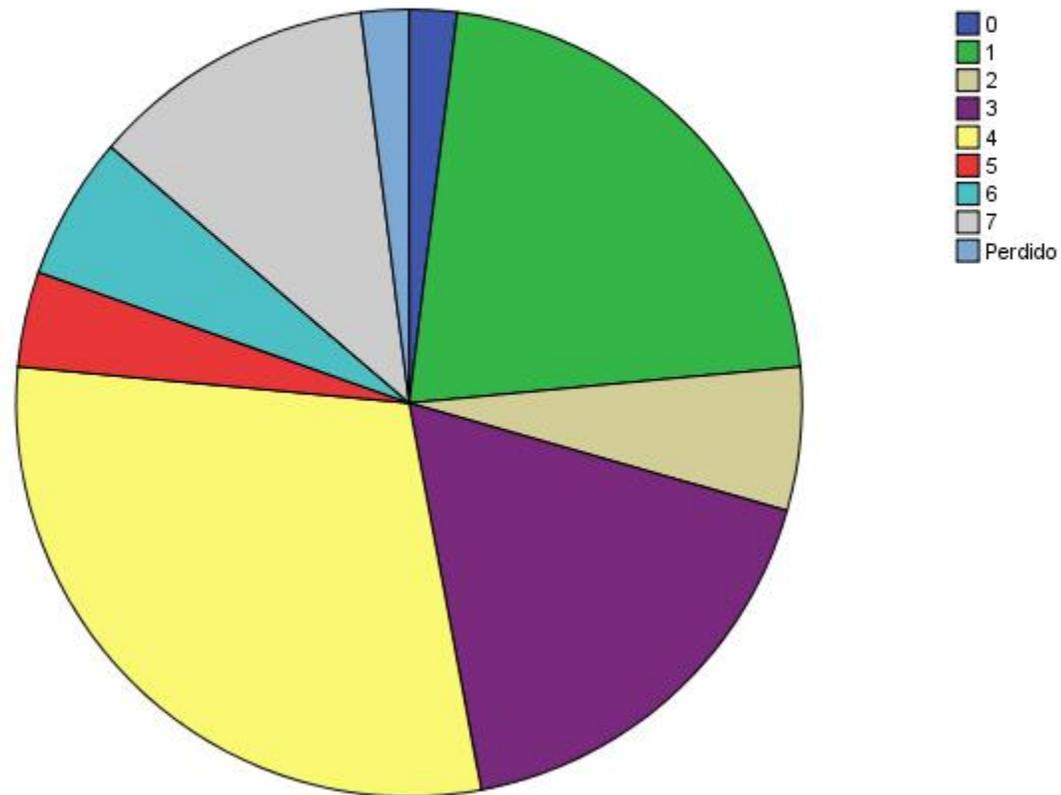
Asimismo, el 48% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 22% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

30. Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	11	21.6	22.0	24.0
	2	3	5.9	6.0	30.0
	3	9	17.6	18.0	48.0
	4	15	29.4	30.0	78.0
	5	2	3.9	4.0	82.0
	6	3	5.9	6.0	88.0
	7	6	11.8	12.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**30. Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso.**



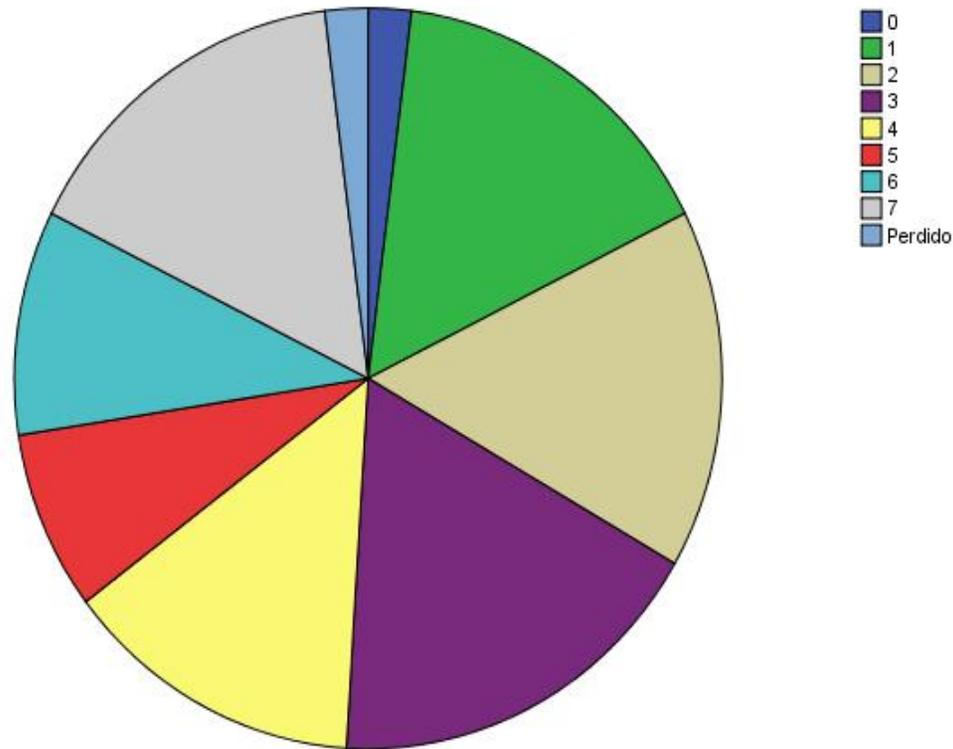
El 32% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

El 34% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

65. Los superiores piden frecuentemente a sus subordinados ideas nuevas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	8	15.7	16.0	18.0
	2	8	15.7	16.0	34.0
	3	9	17.6	18.0	52.0
	4	7	13.7	14.0	66.0
	5	4	7.8	8.0	74.0
	6	5	9.8	10.0	84.0
	7	8	15.7	16.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**65. Los superiores piden frecuentemente a sus subordinados ideas nuevas.**



El 26% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

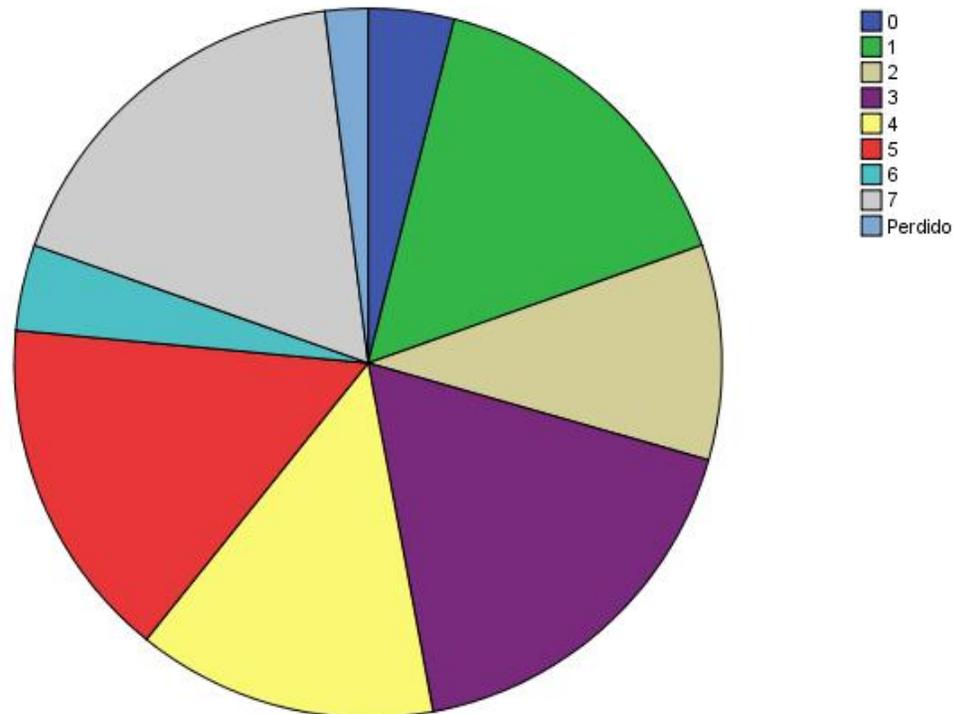
Asimismo, el 32% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 38% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

80. Muchas decisiones se posponen si la gente a las que afecta la decisión no está de acuerdo en un principio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	3.9	4.0	4.0
	1	8	15.7	16.0	20.0
	2	5	9.8	10.0	30.0
	3	9	17.6	18.0	48.0
	4	7	13.7	14.0	62.0
	5	8	15.7	16.0	78.0
	6	2	3.9	4.0	82.0
	7	9	17.6	18.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**80. Muchas decisiones se posponen si la gente a las que afecta la decisión no está de acuerdo en un principio.**



ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El 76% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

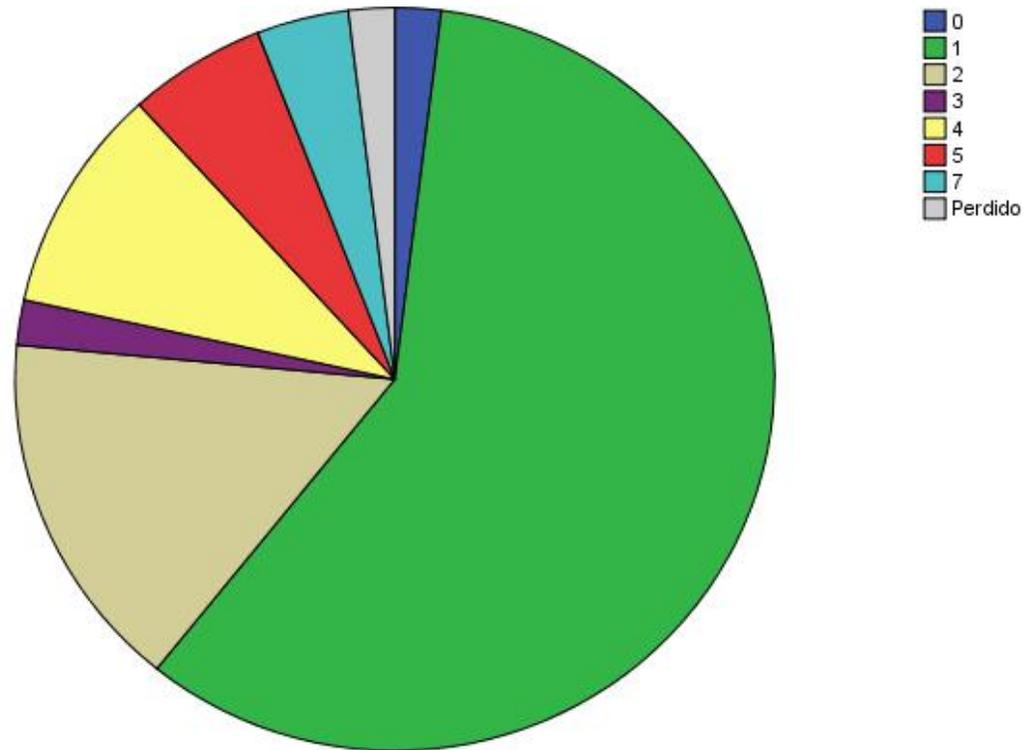
Asimismo, el 12% son susceptibles a una BUENA ADMNISTRACION DE PERSONAL, por lo que se encuentran en una posición media.

El 10% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

15. Mi trabajo es importante para la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	30	58.8	60.0	62.0
	2	8	15.7	16.0	78.0
	3	1	2.0	2.0	80.0
	4	5	9.8	10.0	90.0
	5	3	5.9	6.0	96.0
	7	2	3.9	4.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

15. Mi trabajo es importante para la empresa.



El 52% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

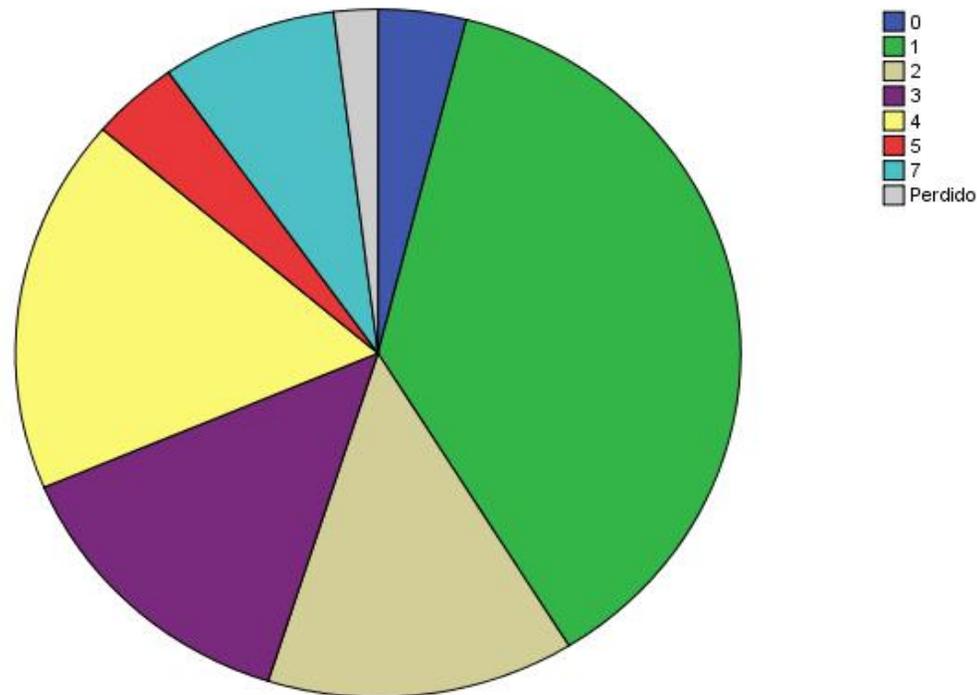
Asimismo, el 32% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 12% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

23. El empleado siente que tiene un papel importante en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	3.9	4.0	4.0
	1	19	37.3	38.0	42.0
	2	7	13.7	14.0	56.0
	3	7	13.7	14.0	70.0
	4	9	17.6	18.0	88.0
	5	2	3.9	4.0	92.0
	7	4	7.8	8.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**23. El empleado siente que tiene un papel importante en la empresa.**



El 60% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

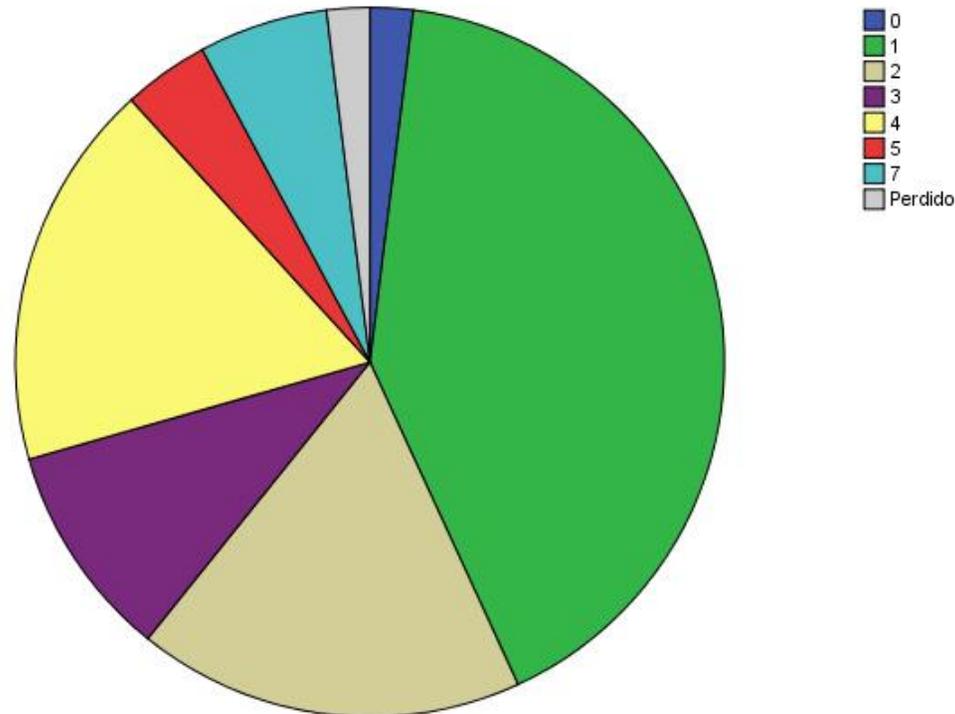
Asimismo, el 28% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 10% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

31. Todas las personas están situadas en el puesto de trabajo más adecuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	21	41.2	42.0	44.0
	2	9	17.6	18.0	62.0
	3	5	9.8	10.0	72.0
	4	9	17.6	18.0	90.0
	5	2	3.9	4.0	94.0
	7	3	5.9	6.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**31. Todas las personas están situadas en el puesto de trabajo más adecuado.**



El 52% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

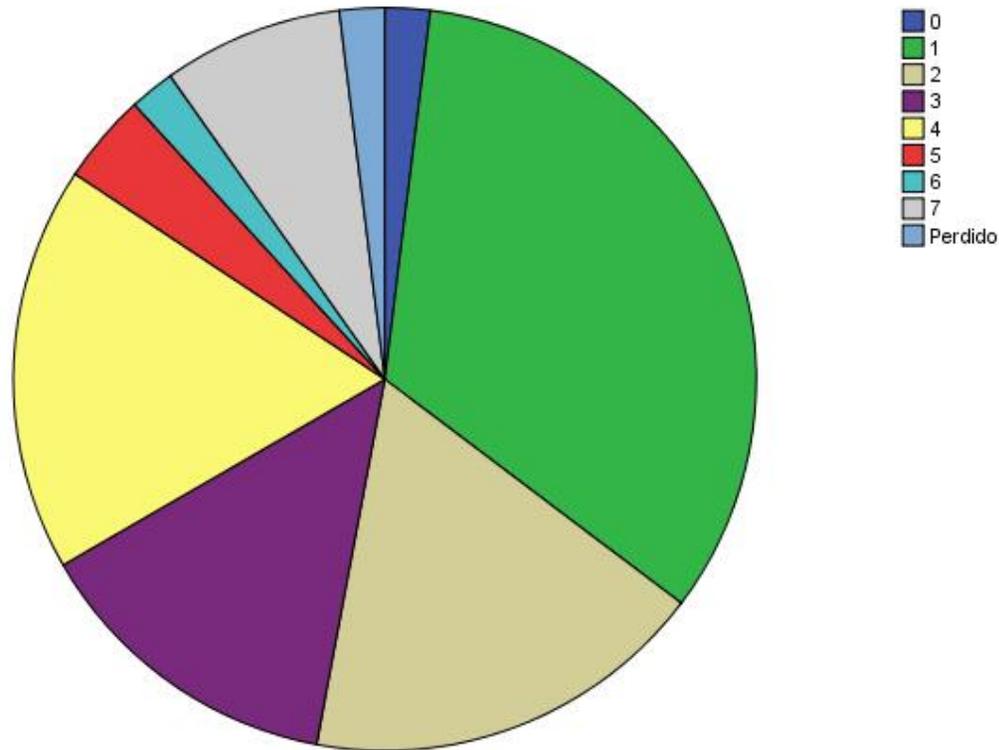
Asimismo, el 32% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 14% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

39. En la organización se utiliza el sistema de evaluación del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	17	33.3	34.0	36.0
	2	9	17.6	18.0	54.0
	3	7	13.7	14.0	68.0
	4	9	17.6	18.0	86.0
	5	2	3.9	4.0	90.0
	6	1	2.0	2.0	92.0
	7	4	7.8	8.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**39. En la organización se utiliza el sistema de evaluación del personal.**



El 30% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

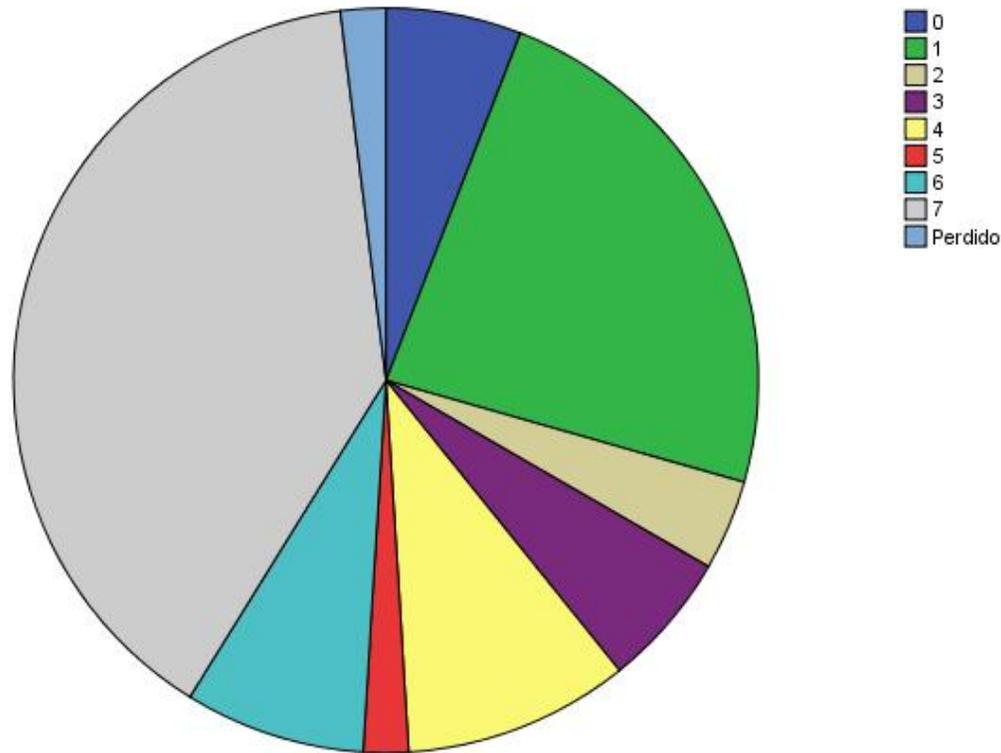
Asimismo, el 16% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 50% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

47. Existen buzones de sugerencias, donde se puede exteriorizar libremente los puntos de vista de uno sobre la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	3	5.9	6.0	6.0
	1	12	23.5	24.0	30.0
	2	2	3.9	4.0	34.0
	3	3	5.9	6.0	40.0
	4	5	9.8	10.0	50.0
	5	1	2.0	2.0	52.0
	6	4	7.8	8.0	60.0
	7	20	39.2	40.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**47.Existen buzones de sugerencias, donde se puede exteriorizar libremente los puntos de vista de uno sobre la empresa.**



El 32% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

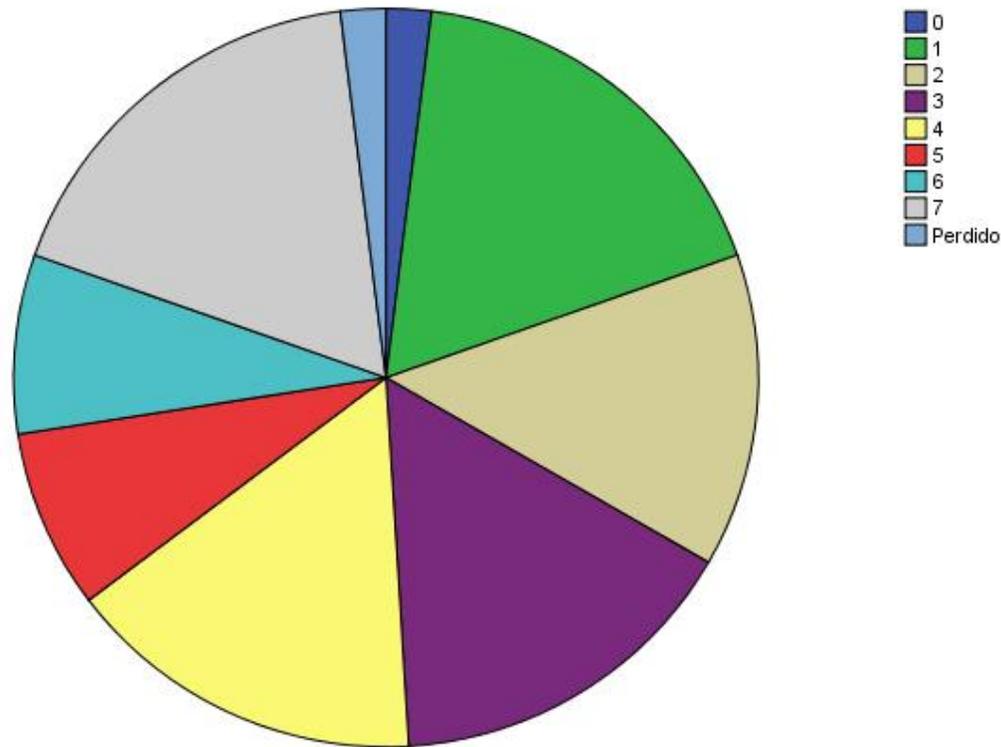
Asimismo, el 32% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 34% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

55. Se utilizan adecuadamente los recursos humanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	9	17.6	18.0	20.0
	2	7	13.7	14.0	34.0
	3	8	15.7	16.0	50.0
	4	8	15.7	16.0	66.0
	5	4	7.8	8.0	74.0
	6	4	7.8	8.0	82.0
	7	9	17.6	18.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**55. Se utilizan adecuadamente los recursos humanos.**



El 32% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

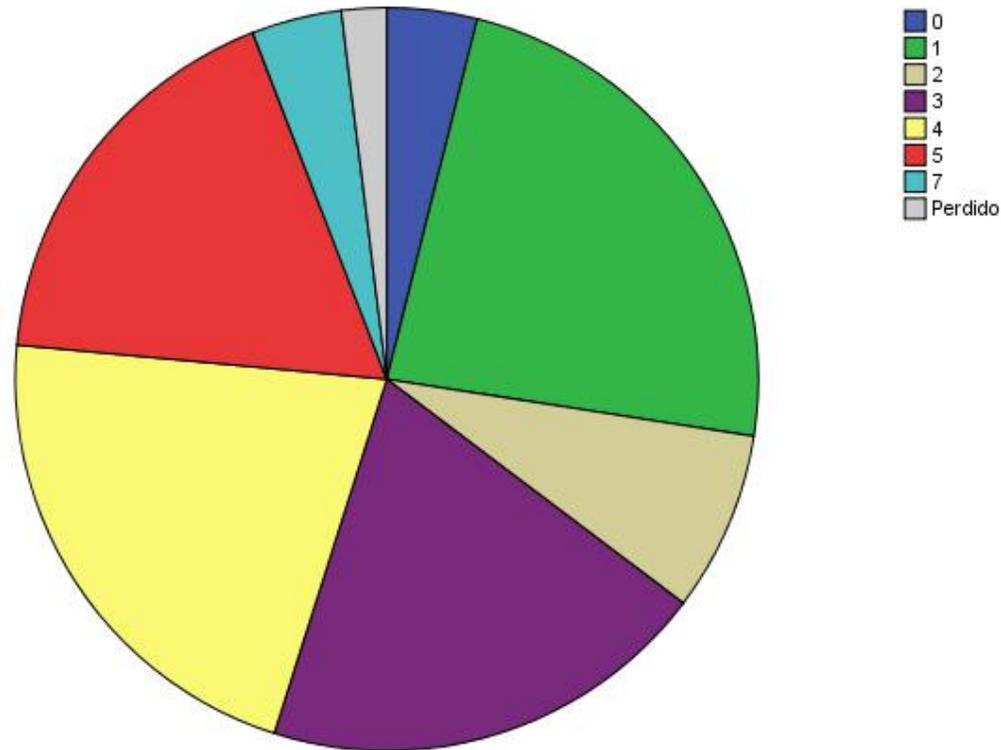
Asimismo, el 42% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 22% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

63. La gerencia considera que el personal es lo más importante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	3.9	4.0	4.0
	1	12	23.5	24.0	28.0
	2	4	7.8	8.0	36.0
	3	10	19.6	20.0	56.0
	4	11	21.6	22.0	78.0
	5	9	17.6	18.0	96.0
	7	2	3.9	4.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**63. La gerencia considera que los recursos humanos son lo más importante.**



El 34% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

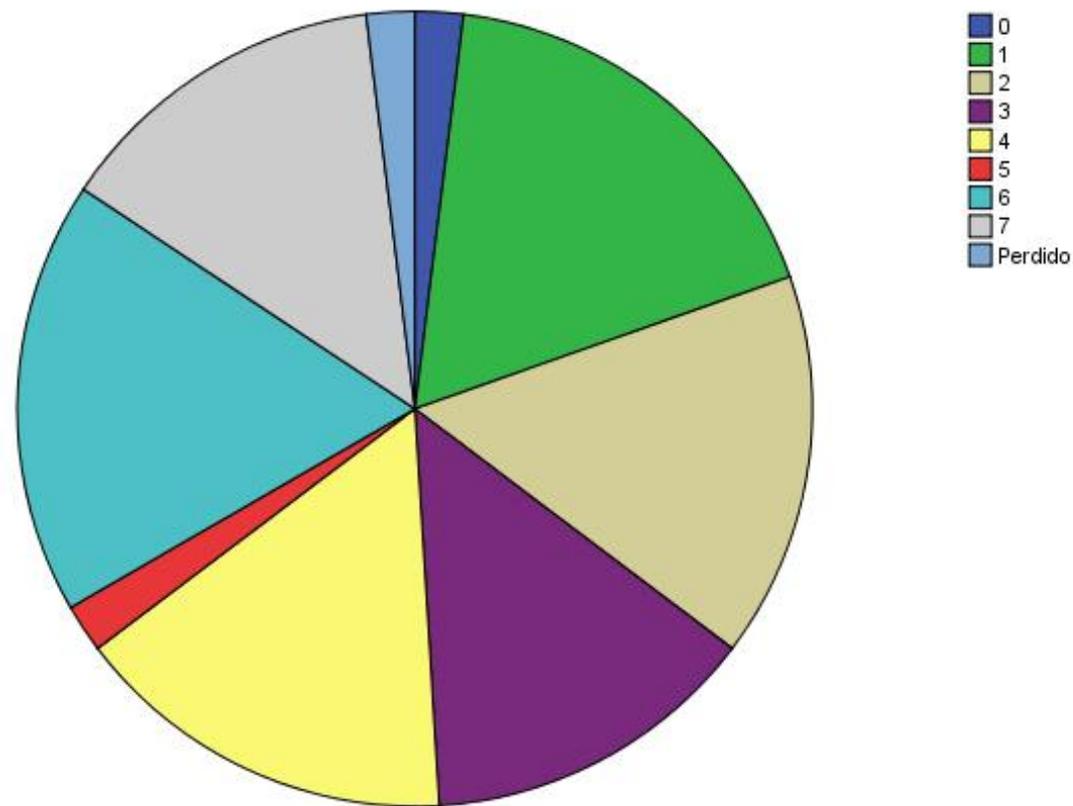
Asimismo, el 30% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 34% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

71. Esta organización se preocupa extraordinariamente de la persona como tal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	9	17.6	18.0	20.0
	2	8	15.7	16.0	36.0
	3	7	13.7	14.0	50.0
	4	8	15.7	16.0	66.0
	5	1	2.0	2.0	68.0
	6	9	17.6	18.0	86.0
	7	7	13.7	14.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**71. Esta organización se preocupa extraordinariamente de la persona como tal.**



El 18% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

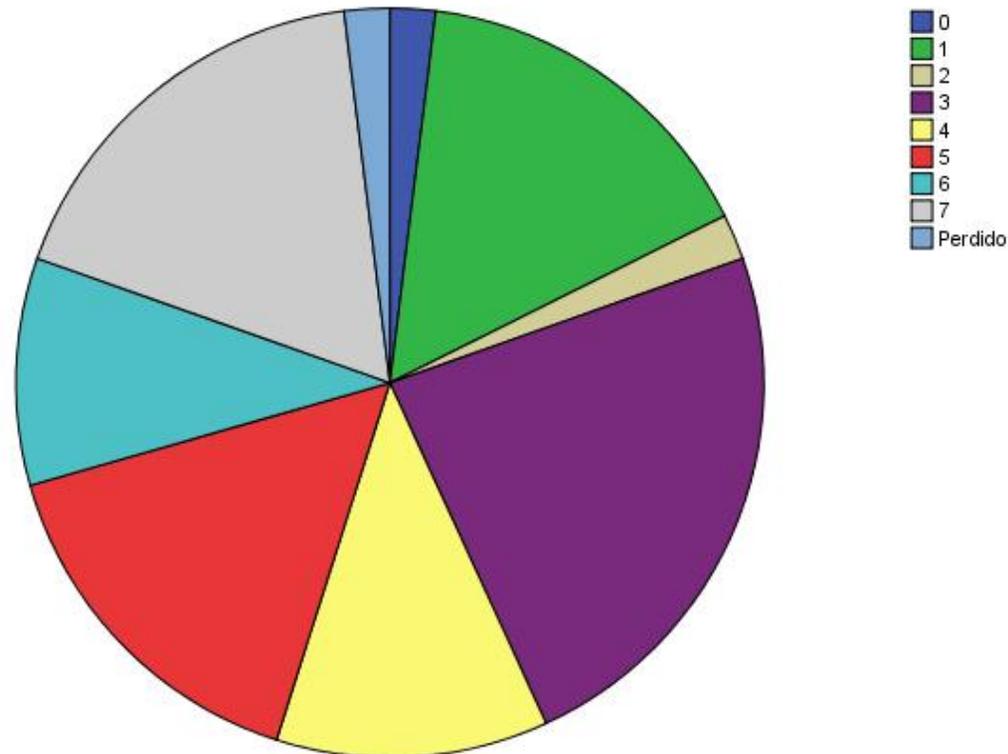
Asimismo, el 36% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 44% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

79. Existen muchas oportunidades de promoción en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	8	15.7	16.0	18.0
	2	1	2.0	2.0	20.0
	3	12	23.5	24.0	44.0
	4	6	11.8	12.0	56.0
	5	8	15.7	16.0	72.0
	6	5	9.8	10.0	82.0
	7	9	17.6	18.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**79. Existen muchas oportunidades de promoción en la organización.**



ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN  
 FACTOR ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Variable “jerarquización organizacional adecuada”

El 42% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

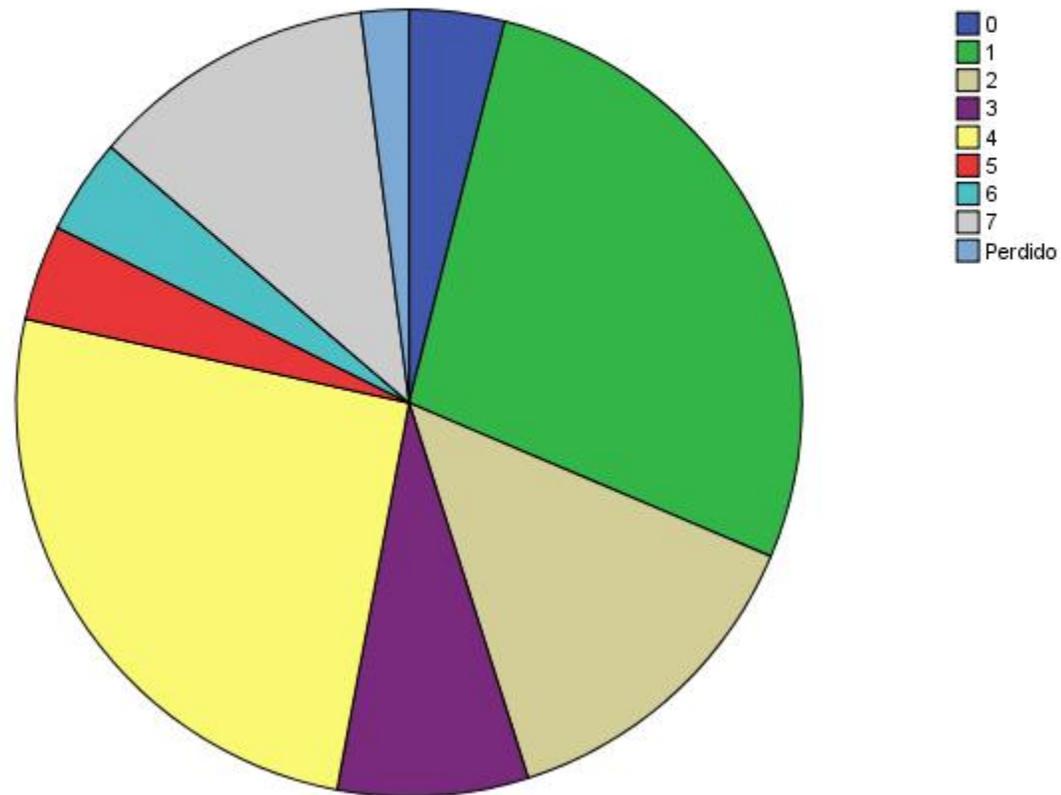
Asimismo, el 34% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 20% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	2	3.9	4.0	4.0
	1	14	27.5	28.0	32.0
	2	7	13.7	14.0	46.0
	3	4	7.8	8.0	54.0
	4	13	25.5	26.0	80.0
	5	2	3.9	4.0	84.0
	6	2	3.9	4.0	88.0
	7	6	11.8	12.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.**



Variable "grado de reconocimiento laboral"

El 28% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

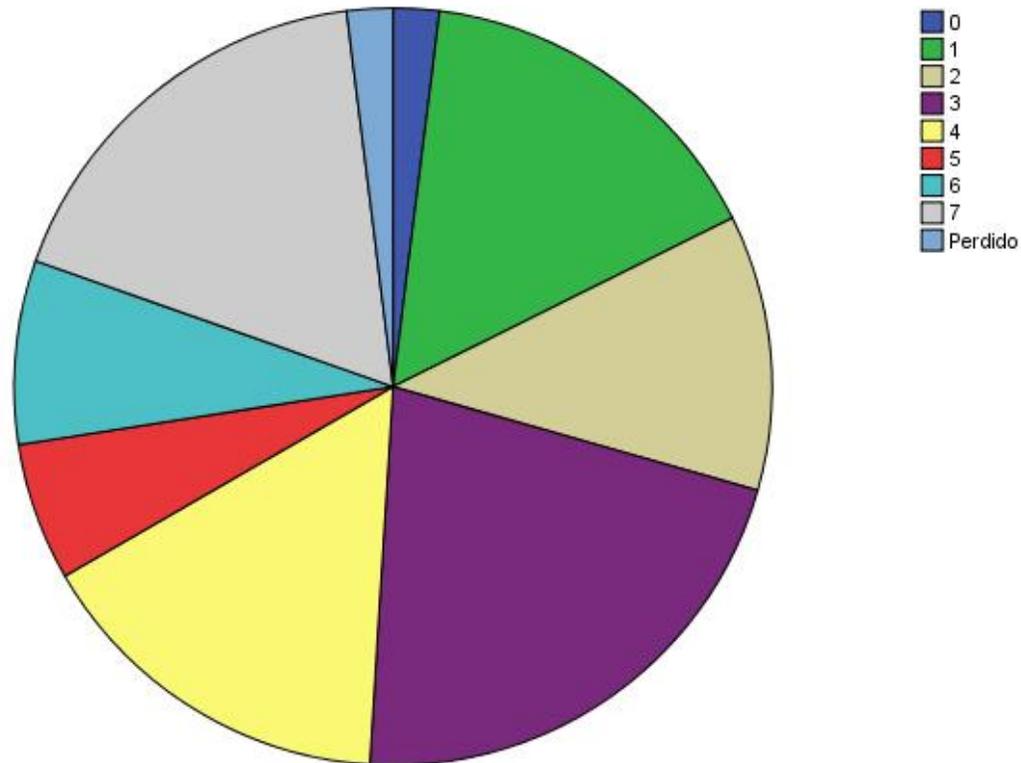
Asimismo, el 38% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 32% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	8	15.7	16.0	18.0
	2	6	11.8	12.0	30.0
	3	11	21.6	22.0	52.0
	4	8	15.7	16.0	68.0
	5	3	5.9	6.0	74.0
	6	4	7.8	8.0	82.0
	7	9	17.6	18.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.**



Variable *“grado de comunicación informal”*

El 38% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

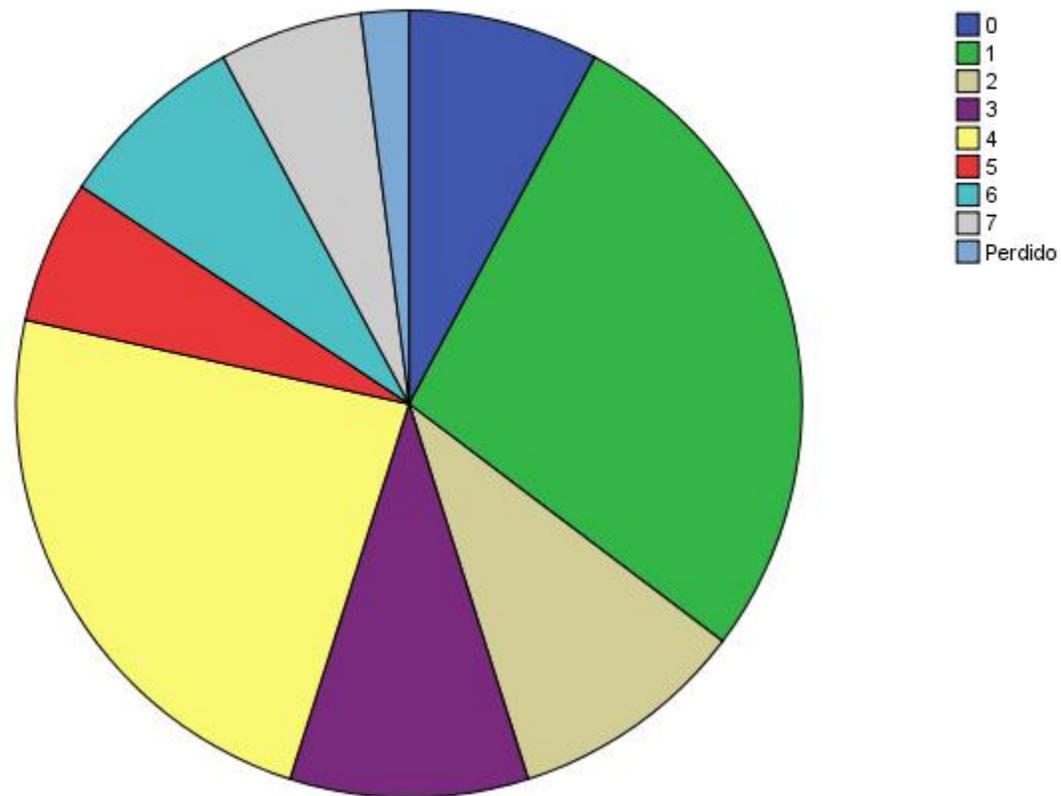
Asimismo, el 34% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 20% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	4	7.8	8.0	8.0
	1	14	27.5	28.0	36.0
	2	5	9.8	10.0	46.0
	3	5	9.8	10.0	56.0
	4	12	23.5	24.0	80.0
	5	3	5.9	6.0	86.0
	6	4	7.8	8.0	94.0
	7	3	5.9	6.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.**



Variable "sanciones por insubordinación-desacuerdo"

El 28% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

Asimismo, el 48% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 22% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

30. Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	11	21.6	22.0	24.0
	2	3	5.9	6.0	30.0
	3	9	17.6	18.0	48.0
	4	15	29.4	30.0	78.0
	5	2	3.9	4.0	82.0
	6	3	5.9	6.0	88.0
	7	6	11.8	12.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

Variable “grado de aprovechamiento-relevancia del recurso humano”

El 60% de los trabajadores percibe el clima organizacional como BUENO y esto les permite desarrollarse e involucrarse más con la empresa.

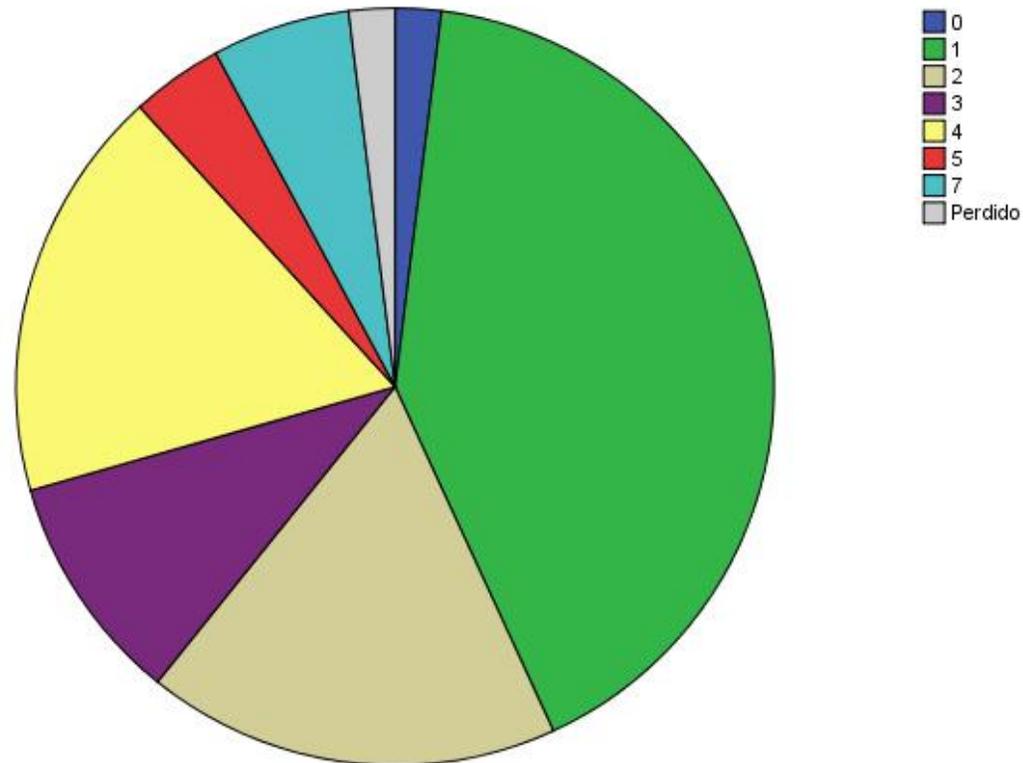
Asimismo, el 28% son susceptibles a una BUENA GESTIÓN DE FACTOR HUMANO, por lo que se encuentran en una posición media.

El 10% percibe el clima organizacional de la empresa como MALO, y desde su punto de vista esto les impide desarrollarse e involucrarse.

31. Todas las personas están situadas en el puesto de trabajo más adecuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	2.0	2.0	2.0
	1	21	41.2	42.0	44.0
	2	9	17.6	18.0	62.0
	3	5	9.8	10.0	72.0
	4	9	17.6	18.0	90.0
	5	2	3.9	4.0	94.0
	7	3	5.9	6.0	100.0
	Total	50	98.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	2.0		
Total		51	100.0		

**31. Todas las personas están situadas en el puesto de trabajo más adecuado.**



Se encontraron las siguientes correlaciones entre variables (Ver tabla 1):

Una relación poco significativa entre la variable “*jerarquización organizacional adecuada*” referida en la pregunta número 28 y la variable “*grado de reconocimiento laboral*” representada en la pregunta número 32, debido a que el coeficiente de Pearson, es de .389;

Una relación poco significativa entre la variable “*jerarquización organizacional adecuada*” (pregunta 28) con las variables “*grado de comunicación informal*” (pregunta 29), “*sanciones por insubordinación-desacuerdo*” (pregunta 30) y “*grado de aprovechamiento-relevancia del recurso humano*” (pregunta 31)

En cuanto al coeficiente R cuadrada, éste nos explica el porcentaje de cambio que existe entre dos variables, por lo que siguiendo la tabla 2.1; el cambio en la variable “*jerarquización organizacional adecuada*” (variable dependiente) se explica en un 15.1% por la variable “*grado de reconocimiento laboral*” (variable predictora).

Por lo tanto, las sugerencias que dan los empleados no influyen grandemente el cambio que se puede dar en las esferas gerenciales de la organización.

El 84.9% se encuentra explicado por otras variables, lo cual orienta lo referente a: *¿El proceso de comunicación que se lleva a cabo en el sector textil y del vestido del supervisor al personal nos proporciona elementos para generar compromiso laboral?; ¿El análisis del resultado del diagnóstico y de la investigación nos apoya en la elaboración de una alternativa de acción dirigida hacia los empresarios involucrados en las empresas en estudio? y ¿El tipo de liderazgo tiene una relación directa en la problemática de rotación de personal del sector de la industria textil? ¿La ausencia de reconocimiento laboral al personal operativo del sector textil y del vestido provoca altos niveles de rotación?*

Asimismo, el coeficiente *Media cuadrática* presentado en la Tabla 3, nos demuestra que la relación entre variables tiene un peso significativo para nuestra investigación, ya que tenemos un valor de 32.558 en cuanto a regresión y un residual de 3.807, lo cual difiere de 0, por lo que nuestra hipótesis nula tiene que ser rechazada.

Considerando que:

Beta dentro: “el coeficiente de regresión estandarizado que resultaría para la variable si la misma entrase en el modelo en el paso siguiente” y la t de student que representa “el coeficiente de regresión de las variables en el supuesto de que éstas entrasen en el modelo en el próximo paso”<sup>1</sup>, así como la correlación parcial entre la variable dependiente y cada una de las independientes en la ecuación, pero ajustada a la(s) variable(s) independiente(s) ya en la ecuación. De entrada, la variable con un coeficiente de correlación parcial más elevado es la candidata a entrar en el modelo y la colinealidad, “cuanto más pequeña sea la tolerancia de las mismas y mayor por tanto el FIV, más probable que sean una combinación lineal de otra u otras variables del mismo”<sup>1</sup>;

La variable “*sanciones por insubordinación-desacuerdo*” (pregunta 30), es importante en el análisis del factor estructura de la organización.(Tabla 5)

<sup>1</sup>PARDO, Antonio. SPSS 15. Análisis Estadístico para Windows. Ed. MacGraw Hill. México, 2002. p.p.: 207-208

Tabla 1. Correlaciones

Correlación de Pearson	28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.	29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.	30. Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso.	31. Todas las personas están situadas en el puesto de trabajo más adecuado.	32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.
28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.	1.000	.211	.238	.264	.389
29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.	.211	1.000	.179	.258	.128
30. Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso.	.238	.179	1.000	.289	.128
31. Todas las personas están situadas en el puesto de trabajo más adecuado.	.264	.258	.289	1.000	.212
32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.	.389	.128	.128	.212	1.000

Tabla 2. Variables introducidas/eliminadas(a)

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= .050, Prob. de F para salir >= .100).

a Variable dependiente: 28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.

Tabla 2.1. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	.389(a)	.151	.134	1.951	.151	8.553	1	48	.005

a Variables predictoras: (Constante), 32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.

b Variable dependiente: 28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.

Tabla 3. ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	32.558	1	32.558	8.553	.005(a)
	Residual	182.722	48	3.807		
	Total	215.280	49			

a Variables predictoras: (Constante), 32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.

b Variable dependiente: 28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.

Tabla 4. Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Intervalo de confianza para B al 95%		Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta	Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Semi parcial	Tolerancia	FIV	B	Error típ.
1	(Constante)	1.680	.564		2.976	.005	.545	2.815					
	32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.	.385	.132	.389	2.925	.005	.120	.650	.389	.389	.389	1.000	1.000

a Variable dependiente: 28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.

Tabla 5. Variables excluidas(b)

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad		
		Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima	Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima	Tolerancia
1	29. Los administrativos frecuentemente consultan con sus subordinados en comentarios informales.	.164(a)	1.230	.225	.177	.984	1.017	.984
	30. Los subordinados pueden estar en desacuerdo con su jefe sin tener que ser sancionados por eso.	.191(a)	1.439	.157	.205	.984	1.017	.984
	31. Todas las personas están situadas en el puesto de trabajo más adecuado.	.190(a)	1.413	.164	.202	.955	1.047	.955

a Variables predictoras en el modelo: (Constante), 32. Se piden sugerencias frecuentemente a los empleados.

b Variable dependiente: 28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.

Estadísticos sobre los residuos(a)

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típ.	N
Valor pronosticado	1.68	4.38	3.12	.815	50
Residuo bruto	-3.375	4.165	.000	1.931	50
Valor pronosticado tip.	-1.767	1.540	.000	1.000	50
Residuo tip.	-1.730	2.135	.000	.990	50

a Variable dependiente: 28. Existe el número adecuado de niveles de jefatura y escalones jerárquicos en la organización.

